

Por la mejora de las condiciones de
seguridad y salud en el trabajo

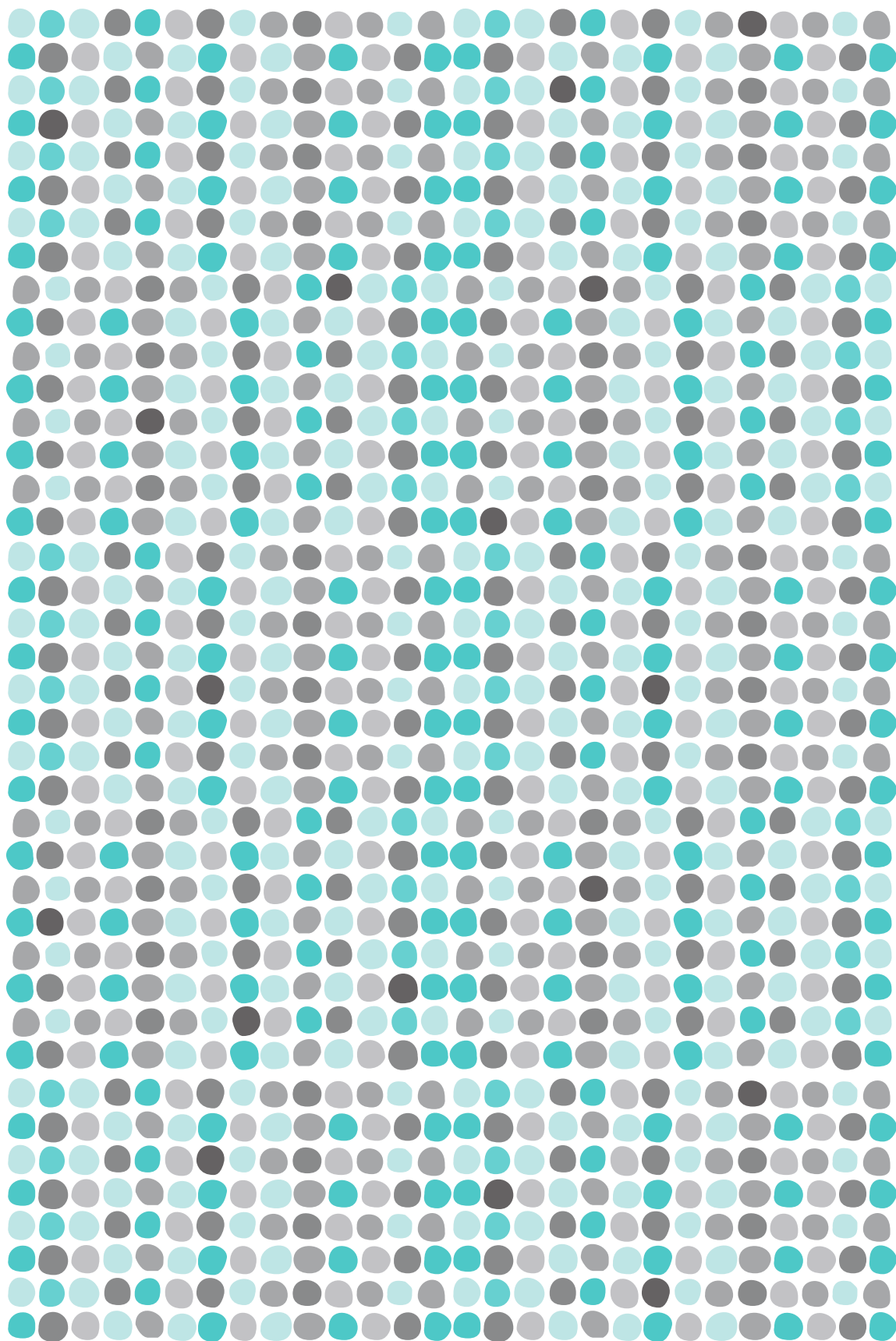
Estrés en el sector de la enseñanza secundaria



Con la financiación de: IS-0063/2009

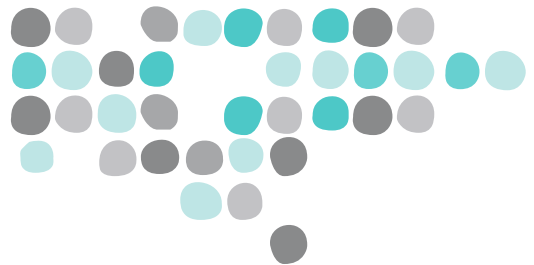
Realizado por:





Estrés

en el sector de la
enseñanza
secundaria



Edita: Comisión Ejecutiva Federal de FETE-UGT
Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente

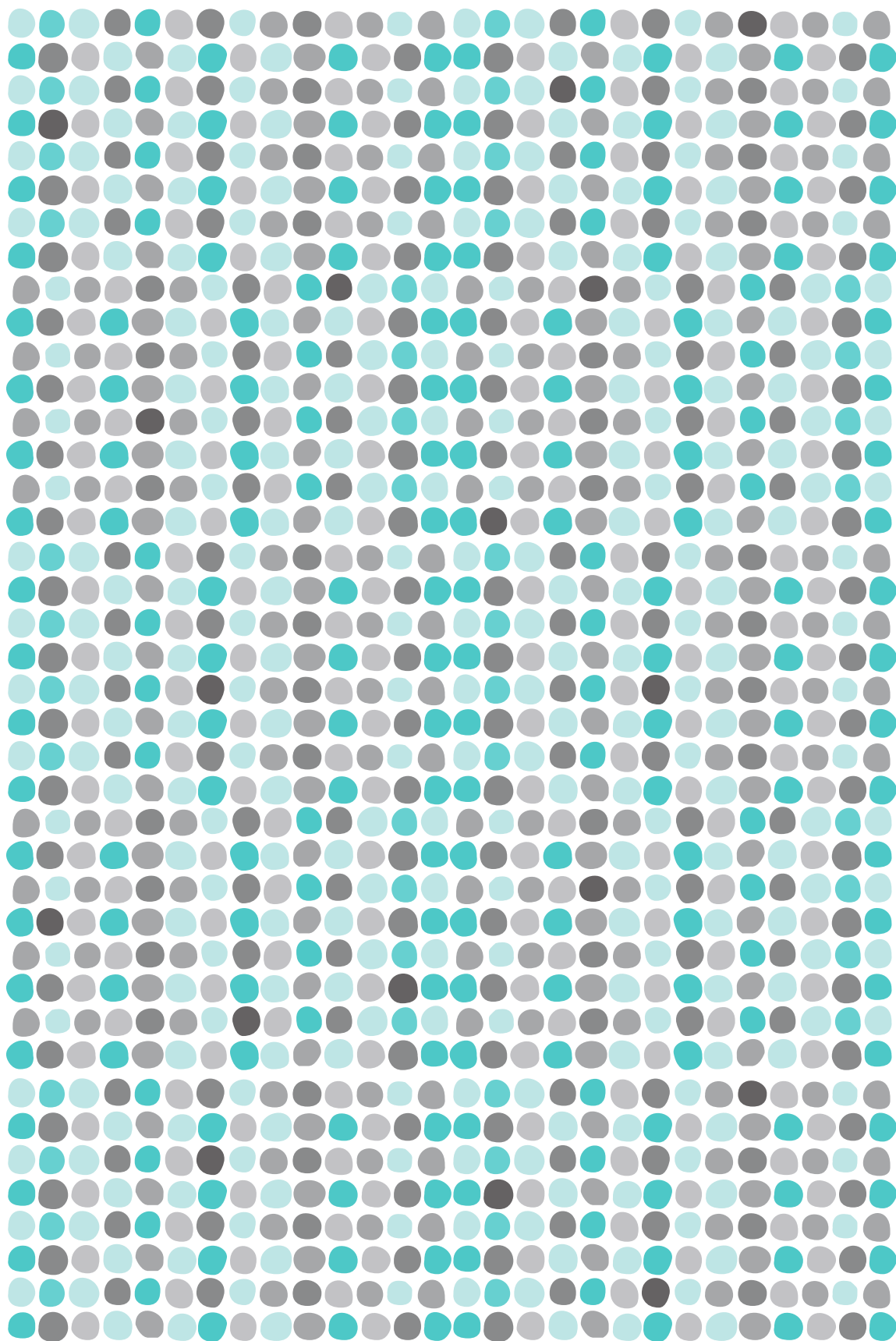
Autores: Fernando Álvarez Senent (FETE-UGT)
Ana Najar Moreno (FETE-UGT)
M^a Gracia Porras Franco (FETE-UGT)
Fátima Ramírez Romero (UGT-Madrid)

Depósito legal: M-51626-2010

Maquetación: www.baetica.net

ÍNDICE

Introducción	5
CAP. 1 Trabajo de campo	7
CAP. 2 Estrés laboral	27
CAP. 3 El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT)	49
CAP. 4 Medidas de actuación organizativas frente al estrés laboral	63
CAP. 5 Estrategias de afrontamiento: los recursos del individuo para hacer frente al estrés	99
CAP. 6 Aspectos legales	125
Bibliografía	141



Introducción

El mundo del trabajo, en constante evolución, impone cada vez mayores exigencias a los trabajadores y trabajadoras. La creciente necesidad de flexibilizar las funciones y cualificaciones de los trabajadores, el aumento de los contratos temporales, la externalización de servicios, la introducción de nuevas tecnologías y la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar conducen a la generación del estrés laboral.

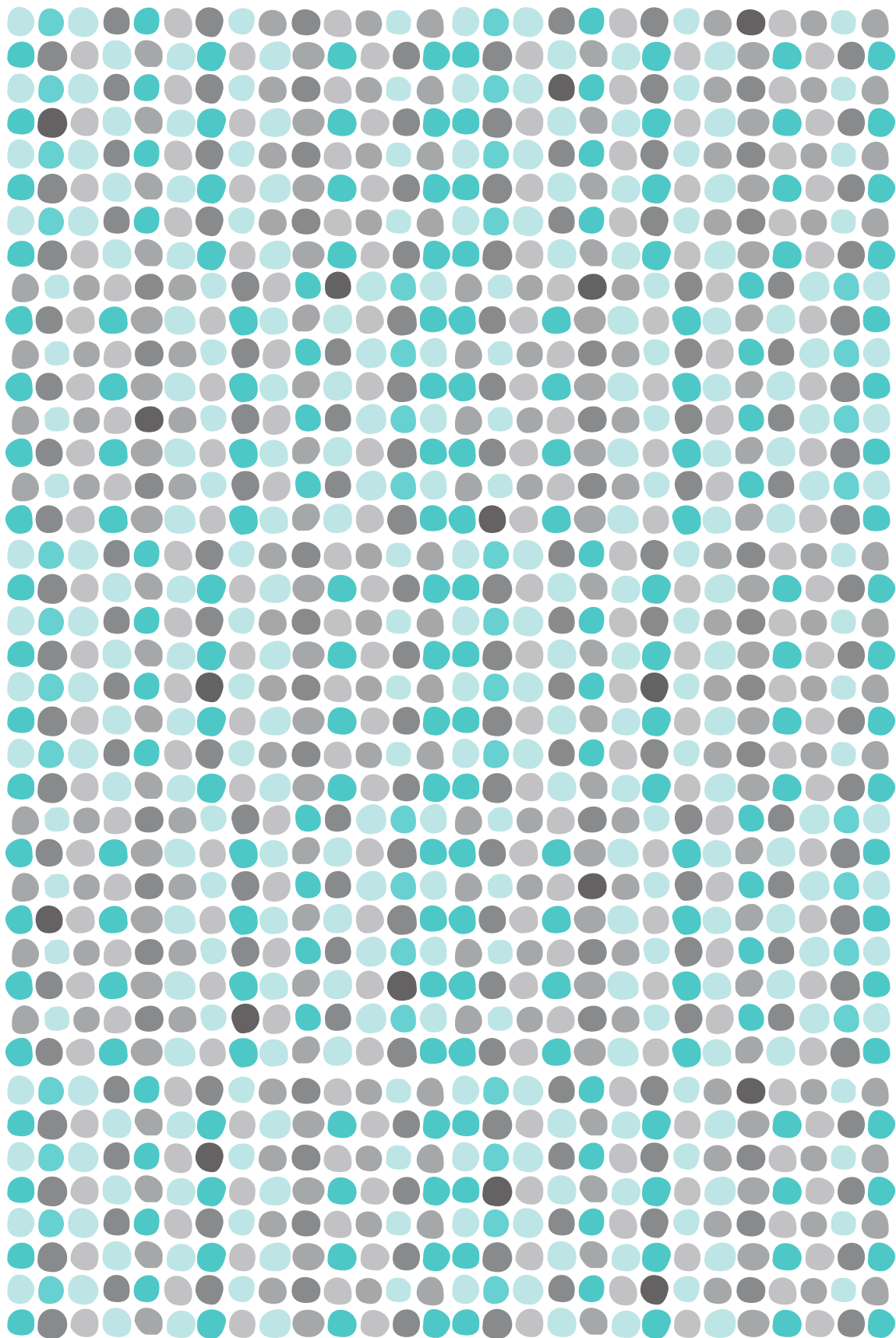
El estrés es un conjunto de respuestas fisiológicas y psicológicas ante una situación que el individuo interpreta como una amenaza. Los intensos horarios laborales, el poco reconocimiento de la labor docente, la baja posibilidad de promoción, el creciente desinterés y motivación del alumnado, potenciado por el escaso apoyo familiar y social a la labor docente, hacen que los trabajadores del sector perciban un entorno laboral "amenazante" para su salud física y psicológica, generándose en ellos una progresiva sensación de deshumanización y distanciamiento en su implicación laboral.

En esta guía se muestran los resultados de un trabajo de campo realizado por nuestra organización, en el que los docentes de centros de secundaria de todo el conjunto del Estado responden sobre el nivel de estrés que les producen distintas condiciones laborales.

Posteriormente hacemos una aproximación bastante detallada sobre el estrés, sus consecuencias para la salud del profesorado y las medidas preventivas necesarias para prevenir la aparición de este trastorno psicosocial de tan amplia incidencia en nuestro sector.

Con esta guía FETE-UGT pretende facilitar una herramienta de trabajo que ayude, a los trabajadores de la enseñanza y a los miembros del equipo directivo, a tomar todas las medidas necesarias para reducir la incidencia de los potenciales estresores de nuestros centros educativos.

Lydia Asensio Rodríguez
Secretaria de Salud Laboral y Medio Ambiente de FETE-UGT



CAP.

1

Trabajo de campo



Este estudio forma parte del proyecto IS-0063/2009 "Guía de buenas prácticas sobre el estrés en el sector de la enseñanza secundaria". Proyecto liderado y desarrollado por FETE-UGT dentro de la convocatoria de subvenciones de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, organización dependiente del Ministerio de Trabajo que tiene como finalidad primordial la promoción de la salud y la seguridad de los trabajadores.

En el trabajo de campo se han analizado las principales fuentes de estrés del colectivo docente y las estrategias de afrontamiento que adoptan los trabajadores encuestados para hacer frente a estas situaciones de tensión.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Como parte metodológica de nuestro estudio hemos realizado:

1. Investigación de la Incidencia del Estrés en el perfil Docente. A través de los siguientes parámetros de referencia:

- Análisis de las "Fuentes de Tensión" para el Docente.
- Descripción de la incidencia de situaciones estresantes percibidas por el docente en el último mes.
- Análisis de los mecanismos y estrategias de afrontamiento ante situaciones estresantes.

2. Evaluación de la Incidencia del Síndrome de "Burnout" sobre el perfil Docente.

Una vez desgranados los objetivos concretos de la investigación, hemos considerado una serie de variables que necesariamente debemos integrar en nuestro diseño metodológico como potenciales factores relevantes:

- **Entorno Geográfico.** Ejecutado en todo el Conjunto de Comunidades Autónomas del territorio nacional, con las únicas excepciones de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.
- **Perfil del Centro.** En este caso distinguiendo entre centros públicos, privados o concertados y el número de trabajadores de los mismos.
- **Perfil del Trabajador.** Analizando las siguientes variables:
 - **Perfil Personal.** Definido por la doble variable: sexo-edad.
 - **Perfil Laboral.** Conformado igualmente por dos variables: Experiencia profesional en la docencia y antigüedad en el propio centro.

- **Incidencia de Bajas Laborales.** En este sentido, se incluyen variables referidas al número de bajas laborales sufridas en los últimos 5 años, el promedio de días de duración de las mismas, y si las mismas han tenido relación con el estrés, el cansancio psicológico, o la depresión.

Para la realización de este trabajo de campo se utilizaron los siguientes instrumentos de recogida de datos:

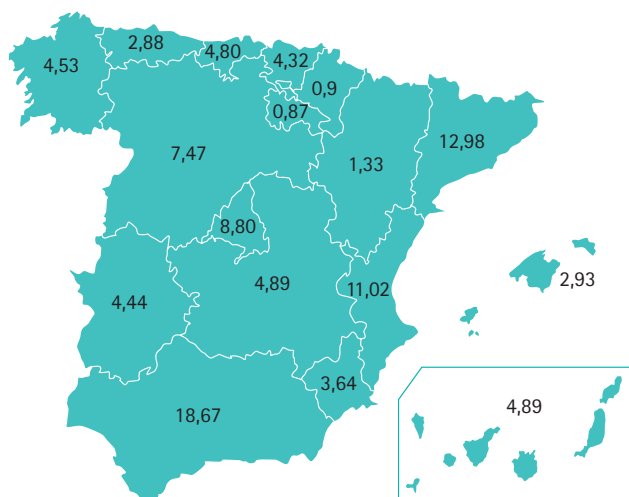
- **Cuestionario** a 1.125 profesores/as de secundaria.
- **Entrevistas en Profundidad**, realizadas a directores y profesores de secundaria.
- **Grupos de Discusión.**

Hemos realizado un muestreo sólo entre el profesorado de secundaria por razones estrictamente de simplificación metodológica. Los datos obtenidos en el informe son extrapolables al personal de administración y servicios (PAS) de los centros educativos, siendo conscientes de que este sector está expuesto a las mismas situaciones de violencia que sus compañeros docentes.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Se ha realizado un diseño muestral segmentado en base a su peso proporcional.

En la siguiente figura se muestra la proporción de centros encuestado en función de cada CCAA.



ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS FUENTES DE ESTRÉS QUE SUFRE EL PROFESORADO

El **estrés** es una respuesta del organismo ante cualquier demanda o exigencia a la que está sometido y que el individuo interpreta como una amenaza. Se denomina "estresor" o "situación estresante" al estímulo o situación que provoca dicha respuesta. Esta respuesta produce una serie de consecuencias fisiológicas, físicas y psicológicas similares con independencia del factor que las desencadena (estresor).

Para analizar las distintas fuentes de estrés que sufre el profesorado hemos utilizado la NTP 574 del INSHT: *"Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación"*, en el que se propone un cuestionario de evaluación del estrés en este colectivo.

En este instrumento de medida del estrés en el colectivo docente se plantearon un conjunto de preguntas en el que se pedía a los docentes que expresaran el grado de estrés que les producía distintos aspectos de la actividad laboral como: la forma en la que se organiza el trabajo, la flexibilidad horaria, el salario ganado, la posibilidad de promoción del profesorado o las distintas situaciones de violencia que se producen en el aula, pidiéndoles que las valoraran con una puntuación del 0-10, de modo que el 0 supusiera la ausencia total de estrés y el 10 el nivel máximo de estrés percibido.

Para poder analizar los resultados obtenidos hicimos la siguiente agrupación de valores de respuestas, concretándolos en los siguientes niveles:

- *Nivel bajo de estrés: valoraciones de 0 a 2 en la escala de percepción.*
- *Nivel medio-bajo de estrés: valoraciones de 3 a 4 en la escala de percepción.*
- *Nivel medio de estrés: 5.*
- *Nivel medio-alto de estrés: 6 a 7.*
- *Nivel alto de estrés: valoraciones de 8 a 10 en la escala de percepción.*

Con estas consideraciones, y analizando la media aritmética del nivel de estrés y el porcentaje de trabajadores que tienen niveles de estrés medio-alto o alto, nos salieron 5 agrupaciones de factores de estrés:

1. Factores de estrés de primer nivel.
2. Factores de estrés de segundo nivel.
3. Factores de estrés de tercer nivel.
4. Factores de estrés de cuarto nivel.
5. Factores de estrés de incidencia "menor".

FACTORES DE ESTRÉS DE PRIMER NIVEL

En este grupo incluimos los 6 factores potencialmente estresantes que mayor prevalencia han tenido en las respuestas de los docentes encuestados:

1. "Falta de respaldo de los padres en problemas de disciplina".
2. "Enseñar a personas que no valoran la educación".
3. "Impartir clase a un grupo con un número elevado de alumnos".
4. "Presenciar las agresiones entre alumnos".
5. "Agresiones verbales por parte de los alumnos".
6. "Desconsideraciones por parte de los alumnos".

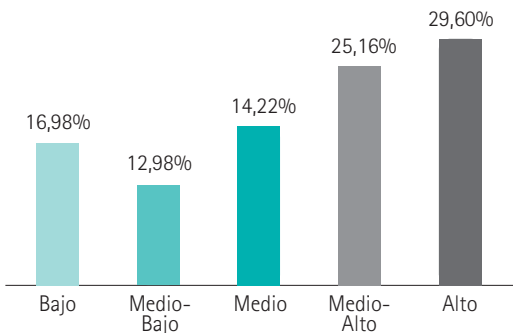
"FALTA DE RESPALDO DE LOS PADRES EN PROBLEMAS DE DISCIPLINA"

Representa, según los encuestados, la mayor fuente de tensión para el colectivo docente.

Más del 29% de los docentes consideran que la falta de apoyo de los padres en los problemas disciplinarios les produce una fuente de tensión en su vida laboral máxima (8-10 en la escala de percepción). Si incluyéramos a aquellos que la valoran como un factor de incidencia medio-alto o alto (6-10), nos encontraríamos con un 54,8% de los encuestados.

Esta situación es percibida con un mayor nivel de incidencia en la mujer docente, en individuos de 20 a 30 años de edad, en centros de Titularidad Privada-Concertada, en centros por encima de 50 trabajadores y en docentes con una experiencia laboral de menos de 3 años.

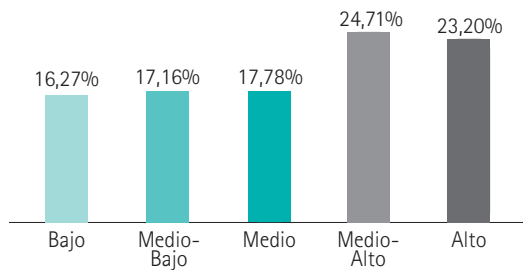
Ítem: "Falta de respaldo de los padres"



"ENSEÑAR A PERSONAS QUE NO VALORAN LA EDUCACIÓN"

Constituye la segunda fuente de tensión para el docente. El siguiente gráfico nos deja claro, a través de la distribución de respuestas, que un porcentaje acumulado del 47,9% de los docentes perciben que la enseñanza a personas que no valoran su esfuerzo representa valores medio-altos o altos de tensión en el trabajo.

Ítem: "Enseñar a personas que no valoran la educación"

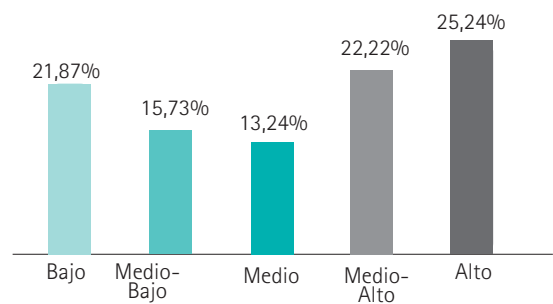


"IMPARTIR CLASE A UN GRUPO CON UN NÚMERO ELEVADO DE ALUMNOS"

A nivel global constituye la tercera fuente de tensión para el docente. Es de destacar que presenta una desviación típica un tanto elevada en la que los resultados se encuentran más "polarizados", teniendo prevalencia los resultados extremos como se puede observar en la gráfica.

Un 47% de los encuestados consideran que impartir clase a un elevado número de alumnos genera una elevada fuente de estrés. Sin embargo, tal y como nos apuntaba ya el valor de la desviación típica, también existe un amplio segmento de docentes para los cuales éste factor no constituye foco alguno de tensión (el 21,87%).

Ítem: "Impartir clase a un grupo con un número elevado de alumnos"

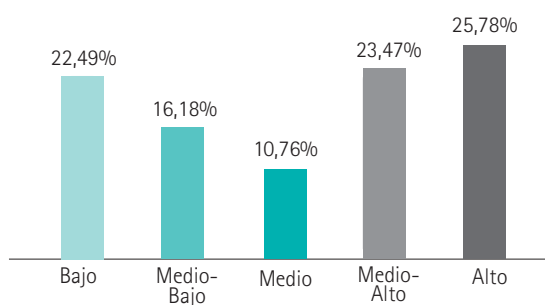


En esta cuestión se observa una notable diferencia entre los centros de titularidad pública y los privados-concertados. Así, en los primeros representa una fuente de estrés de primer nivel, lo que no ocurre en el caso de los segundos.

"PRESENCIAR LAS AGRESIONES ENTRE ALUMNOS"

A nivel global representa la cuarta fuente de tensión para el docente que mayor incidencia alcanza. Si observamos su distribución, lo primero que nos llama la atención es que el valor de la "moda" (valor más repetido), se sitúa en el 7, con el 11,9% de las respuestas. Otro dato que nos llama la atención es una desviación típica un tanto elevada, produciendo una distribución "polarizada". Es decir, nos presentará una cierta concentración de respuestas en los dos extremos de la escala de valoración propuesta.

Ítem: "Presenciar las agresiones de los alumnos"



Tal y como nos muestra la distribución de las respuestas entre los tramos de referencia, observamos cómo el nivel Alto (8-10 puntos de valoración), agrupa el 25,78% de las respuestas, es decir, uno de cada cuatro docentes considera este factor como un foco de estrés máximo. Si tuviéramos en consideración los docentes que presentan valores de estrés medio-alto y alto, la cifra afectaría a casi la mitad de la población encuestada.

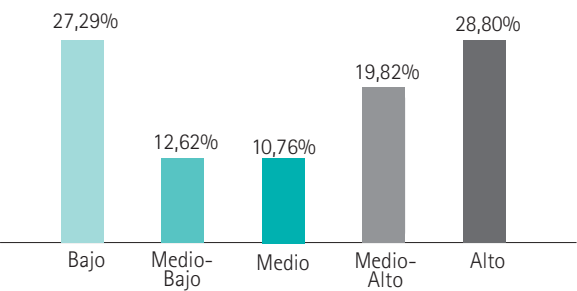
Esta situación estresante es percibida con mucha más intensidad por las mujeres que por los hombres (presenta la mayor diferencia de respuesta mujer-hombre entre todos los ítems analizados). Es más relevante en docentes de entre 41 y 50 años y la diferencia entre lo público y lo privado es ciertamente notoria: mientras en los centros públicos representa una fuente de estrés de primer nivel, en el caso de los centros privados-concertados es un foco de segundo orden, con relevancia, pero de segundo nivel.

"AGRESIONES VERBALES POR PARTE DE LOS ALUMNOS"

Si observamos su distribución, nuevamente, nos encontramos que el valor de la moda (valor más respondido) se sitúa en el 8, con el 12,62% de las respuestas. Así mismo, al igual que nos sucedió en el caso anterior, la desviación típica es bastante elevada, lo que nos indica un alto grado de "polarización" de las respuestas.

Agrupando los valores medio-alto y alto de estrés percibido, concentraríamos el 48,6% de las respuestas. Casi la mitad de los docentes se ven afectados por estos comportamientos, y los perciben como una fuente de tensión de primer nivel.

Ítem: "Agresiones verbales por parte de los alumnos"

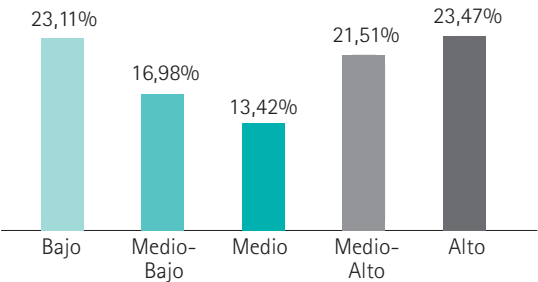


"DESCONSIDERACIONES POR PARTE DE LOS ALUMNOS"

Representa el sexto y último ítem que hemos catalogado como de primer nivel. A diferencia de los dos ítems precedentes, el valor de la moda (valor más representado) se sitúa en el 5.

Sin embargo, aunque este nivel sea inferior, queda claro que sigue representando un foco de primer nivel por cuanto afecta al 45% de los docentes en los niveles de estrés percibido medio-alto y alto.

Ítem: "Desconsideraciones por parte de los alumnos"



Al igual que en la mayoría de los casos precedentes, afecta más a las mujeres, al rango de edad comprendido entre los 20-30 años, a los trabajadores con menos de 3 años de experiencia, en centros de más de 50 trabajadores y a los trabajadores de centros públicos. Siendo esta última diferencia bastante notoria.

CONCLUSIONES DE FACTORES DE ESTRÉS DE PRIMER NIVEL

Sin ningún tipo de duda, según la propia percepción del profesorado, las principales causas de estrés en el colectivo docente están relacionadas con problemas de comportamiento del alumnado. En este apartado se encuentran aspectos como insultos, desconsideraciones o presenciar agresiones entre alumnos. Destaca también el estrés que siente el profesorado por la falta de apoyo de la familia del alumnado a la hora de gestionar situaciones disciplinarias. Directamente relacionado con el comportamiento disruptivo de los alumnos está el excesivo número de alumnos por clase y "enseñar a personas que no valoran la educación". Es obvio que en clases numerosas el comportamiento del alumnado es peor, dificultándose la labor docente, constatándose el malestar que siente el colectivo docente por la actitud de sus alumnos.



FACTORES DE ESTRÉS SEGUNDO NIVEL

Hemos clasificado como factores de estrés de “segundo nivel” a aquellos factores cuyos niveles de estrés medio-alto o alto afecta al profesorado en porcentajes que van del 40–45% de los encuestados. En algunos casos pueden tener porcentajes parecidos a los de primer nivel pero poseen una media aritmética de respuesta ligeramente inferior (por debajo del 5).

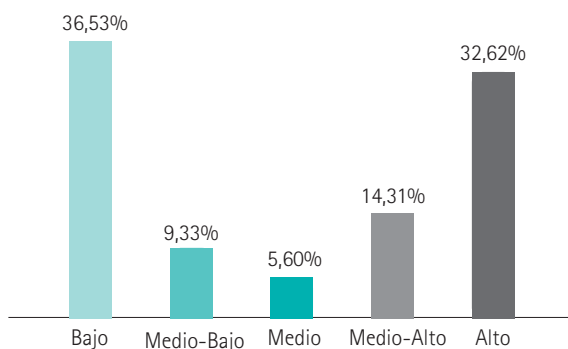
- 1. “Mantener la disciplina al impartir clase”.
- 2. “Alumnos que intentan probarte en todo momento para ver hasta donde llegas”
- 3. “Agresiones físicas de los alumnos”.
- 4. “Realizar cosas con las que no estoy de acuerdo”.
- 5. “Salario bajo en relación al trabajo que desempeño”.
- 6. “Constantes cambios que tienen lugar en mi profesión”.

Extrayendo el porcentaje de docentes que afirman sentirse estresados en niveles altos o medio-alto, alto obtenemos el siguiente cuadro:

FACTORES DE ESTRÉS DE SEGUNDO NIVEL	NIVEL DE ESTRÉS MEDIO-ALTO (6-7)	NIVEL DE ESTRÉS ALTO (8-10)	NIVEL DE ESTRÉS MEDIO-ALTO + ALTO
“Mantener la disciplina al impartir clase”.	24 %	20,36%	44,36%
“Alumnos que intentan probarte en todo momento para ver hasta donde llegas”	19,11%	25,07%	44,18%
“Agresiones físicas de los alumnos”.	14,31%	32,62%	46,93%
“Realizar cosas con las que no estoy de acuerdo”.	19,11%	22,93%	42,04%
“Salario bajo en relación al trabajo que desempeño”.	19,12%	21,96%	41,08%
“Constantes cambios que tienen lugar en mi profesión”.	16,80%	21,78%	38,58%

Nos parece interesante resaltar el gráfico del nivel de estrés percibido por el profesorado en referencia a las agresiones físicas de los alumnos.

Ítem: "Agresiones físicas de los alumnos"



Se puede observar, claramente, la fuerte polarización de los resultados. Mientras que el 36,53% de los encuestados afirma no sentir nada de estrés, un 32,62 % afirma que esta situación le genera el nivel máximo, con mucha diferencia el valor máximo de todos los estudiados, incluidos los factores de estrés de primer nivel. Se produce una mayor percepción de amenaza que la incidencia real de agresiones que realmente se producen.

CONCLUSIONES DE FACTORES DE ESTRÉS DE SEGUNDO NIVEL

Al observar la naturaleza de los diferentes ítems integrantes de este grupo de "segundo" nivel, aparecen dos clases diferenciadas. Los tres primeros: "Mantenimiento de la disciplina en clase", "Alumnos que intentan probarte...", y "Agresiones de los alumnos", hacen referencia a problemas de conducta del alumno, siguiendo la línea de los factores de primer nivel ya comentados.

A partir de ese último ítem entramos en una nueva dinámica que empieza a incorporar factores no relacionados directamente con los problemas de conducta de los alumnos o la relación con los padres en cuestiones disciplinarias. Así, comenzamos a observar aspectos variados relacionados con cuestiones organizativo-jerárquicas, falta de reconocimiento económico (reducción salarial en la administración), o los constantes cambios que se producen en la profesión.

En cuanto a los diferentes perfiles que sufren con mayor incidencia estas situaciones, o tienen una mayor sensibilidad hacia las mismas, existen mayores diferencias en función de cada ítem analizado. No obstante la Mujer docente sigue mostrando más sensibilidad en los aspectos relacionados con las conductas de los alumnos. La diferencia respecto al Hombre se reduce, e incluso desaparece, al analizar el resto de ítems. La única característica que no sufre este proceso de "difuminación" hace referencia a la titularidad del centro, donde se mantiene claramente el protagonismo de los centros públicos.

FACTORES DE ESTRÉS DE TERCER NIVEL

En este "tercer" nivel, hemos incorporado aquellos ítems cuyo valor de la media aritmética se encuentra entre los 4,00 y los 4,74 puntos. Salvo alguna excepción, los porcentajes de estrés medio-alto o alto superan el 33% de las respuestas obtenidas.

1. "El hecho de que ser un buen profesor no implique necesariamente promoción".
2. "Recibir instrucciones incompatibles u opuestas".
3. "Pocos profesores para el número de alumnos que hay".
4. "Mala consideración de la sociedad hacia mi profesión".
5. "Mal ambiente en el grupo de profesores".
6. "Falta de recursos materiales para realizar mi trabajo".
7. "Presiones en el ámbito del centro para obtener unos determinados resultados".
8. "Los profesores en conjunto pueden influir poco en las decisiones del centro".
9. "Falta de información sobre cómo han de instaurarse los cambios".
10. "Tratar con los problemas normales de comportamiento de los alumnos".
11. "Formación no adecuada para responder a todas las demandas".
12. "Cuando se valora mi actuación por parte de los demás".
13. "La realización de cambios inadecuados".

FACTORES DE ESTRÉS DE CUARTO NIVEL

En este punto de nuestro análisis lo que pretendemos es localizar aquellos factores que poseen un potencial estresor minoritario. No obstante alcanzan o superan el 25% de docentes afectos, es decir uno de cada cuatro docentes. En definitiva, en este "cuarto" nivel, hemos incorporado aquellos ítems cuyo valor de la media aritmética se encuentra entre los 3,99 y los 3,75 puntos. En este apartado encontramos los siguientes estresores:

1. "Falta de información acerca de lo que debo de hacer".
2. "Desconocimiento ante muchas de las exigencias a las que me enfrento".
3. "Carencia de formación para enfrentarme con algunas situaciones".
4. "Rivalidad entre grupos de profesores".
5. "Falta de participación en la toma de decisiones en el centro".

FACTORES DE ESTRÉS DE INCIDENCIA "MENOR"

Por último están los factores de estrés de incidencia menor. Factores que, como su propio nombre indica y siempre según la propia percepción del profesorado, no generan estrés para la mayoría de los encuestados. Entre un 40 y un 50 % de los encuestados afirman que estos posibles estresores les producen niveles nulos de estrés. Estos factores son:

1. "Esquemas de trabajo muy poco definidos".
2. "Falta de oportunidades para solicitar traslados".
3. "Inestabilidad en mi puesto de trabajo (posibilidad de quedarme sin trabajo)".
4. "Trabajo excesivamente repetitivo y monótono".
5. "Falta de información sobre cómo debo hacer mi trabajo".
6. "Conflicto entre las necesidades de mi departamento y los puntos de vista de la Dirección".
7. "Malas relaciones con superiores jerárquicos".
8. "La excesiva supervisión de mi trabajo".
9. "Indefinición de mis responsabilidades".
10. "Impartir las clases en una lengua que no es mi lengua materna".
11. "La constatación de que no me gusta la Enseñanza".

No obstante siempre hay un porcentaje de trabajadores, que ronda el 20%, que afirma sentirse estresado por todas estas circunstancias.



SÍNDROME DEL QUEMADO O BURNOUT

El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) también denominado "Sobrecarga emocional", "Síndrome del Quemado", "Desgaste Profesional" y de otras múltiples formas, es una patología derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo.

En 1986, Maslach y Jackson, definen el síndrome como "Un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas".

Síntomas:

- 1. Agotamiento emocional.** Es una respuesta de los trabajadores al sentir que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Esta respuesta de agotamiento de la energía o de los recursos emocionales propios es debida al contacto continuo con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo en unas condiciones no ajustadas al trabajador.
- 2. Despersonalización.** Se explica por el desarrollo de sentimientos negativos, de actitudes y conductas de cinismo por parte del trabajador hacia las personas objeto del trabajo. En estos profesionales se produce un endurecimiento afectivo y sus conductas son vistas por los usuarios de manera deshumanizada.
- 3. Baja realización personal en el trabajo.** Existe una tendencia de los profesionales expuestos a unas condiciones de riesgo a evaluarse negativamente. Esta evaluación negativa afecta notablemente a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales. Algunos autores plantean la posibilidad de que este síndrome se presente de forma colectiva, destacando en el SQT propiedades de contagio. Esto explicaría los porcentajes altos que a menudo en los estudios de colectivos se presentan.

En consecuencia, teniendo en cuenta lo expuesto el Burnout es:

"Una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado".

En nuestro cuestionario hemos pedido que valoraran del 1-10 si sentían afirmaciones del estilo: "Siento que las relaciones con los padres son negativas", "Siento que mis alumnos son el enemigo", "Estoy bastante descontento con mi trabajo", "A veces tiendo a tratar a los alumnos como objetos impersonales" o "Actualmente encuentro mi vida bastante aburrida".

Con las respuestas obtenidas hemos visto que el síndrome de Burnout, como es lógico, no afecta a la mayoría de los docentes. No obstante, el objetivo planteado no es crear una situación alarmista, sino determinar el nivel de incidencia real. Para ello hemos considerado oportuno establecer una clasificación por niveles de riesgo, estableciendo tres grados:

- **Nivel máximo.** Está integrado por el grupo de docentes cuyas valoraciones a las cuestiones planteadas se sitúa en el nivel más elevado (de 8 a 10), y representa, sobre el conjunto el 5,89% de los mismos. En sí representa un grupo que, o bien ya está "quemado", o está muy cerca de estarlo.
- **Nivel Medio-Alto.** Lo configuran aquellos docentes cuyas valoraciones se sitúan en el nivel medio-alto, en todos y cada uno de los ítems planteados. En este grupo, situaremos al 6,11% de los docentes, y entendemos que se encuentran en una situación de riesgo, ante el síndrome de "Burnout".
- **Nivel Medio.** Finalmente, este tercer nivel integrará a aquellos docentes que se sitúan en sus valoraciones en el nivel intermedio. De su evolución dependerá que se decanten hacia uno u otro de los extremos. Este grupo está integrado por el 8,13% de los profesores.

Al igual que se realizó un estudio sobre el perfil tipo de incidencia de las fuentes de tensión en el docente, en el caso del síndrome de "Burnout", el perfil genérico que hemos obtenido se corresponde con: **un docente hombre, de más de cincuenta años de edad, que desarrolla su labor en un centro de dimensión menor, de menos de 30 trabajadores, y con una antigüedad en el mismo superior a los veinte años.**



ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS EN EL PROFESORADO

Actualmente se considera el afrontamiento de la adversidad como un aspecto muy relevante del funcionamiento personal. Lazarus, en consonancia con el paradigma dominante en ese momento, planteó su teoría relacional del estrés como proceso personal de valoración y afrontamiento de situaciones estresantes.

Centrándonos en el proceso de afrontamiento, se han elaborado dos conceptos relativos a la forma en que las personas manejan los estresores: los estilos de afrontamiento y las estrategias de afrontamiento, representando el primero formas estables y consistentes de afrontar el estrés, mientras que el segundo se refiere a comportamientos puntuales más específicas.

Al profesorado se le preguntó si había tenido alguna situación estresante en el último mes y se le planteó un conjunto de respuestas sobre el tipo de afrontamientos del estilo:

En nuestro cuestionario planteamos 24 preguntas tipo sobre ocho **escalas primarias de estrategias de afrontamiento**:

1. **Resolución de problemas:** estrategias cognitivas y conductuales encaminadas a eliminar el estrés actuando sobre la situación que lo produce.
2. **Autocrítica:** estrategias basadas en la autoinculpación y la autocrítica por la ocurrencia de la situación estresante o su inadecuado manejo.
3. **Expresión emocional:** estrategias encaminadas a liberar las emociones que acontecen en el proceso de estrés.
4. **Pensamiento desiderativo:** estrategias cognitivas que reflejan el deseo de que la realidad no fuera estresante.
5. **Apoyo social:** estrategias referidas a la búsqueda de apoyo emocional en otras personas.
6. **Reestructuración cognitiva:** estrategias cognitivas que modifican el significado de la situación estresante.
7. **Evitación de problemas:** estrategias que incluyen la negación y evitación de pensamientos o actos relacionados con el acontecimiento estresante.
8. **Retirada social:** estrategias de retirada de amigos, familiares, compañeros y personas significativas asociada con la reacción emocional en el proceso estresante.

ESTRATEGIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Estrategia cognitiva y conductual encaminada a afrontar el estrés actuando sobre la situación que lo produce. Ejemplos de este tipo respuesta: "Luché para resolver el problema" o "Me esforcé para resolver los problemas de la situación".

Es la opción más representada en la muestra. Indica que la mayoría del profesorado piensa que afronta las situaciones estresantes de forma correcta.

No obstante entre un 13-20% del profesorado reconoce que no utiliza esta técnica de afrontamiento.

ESTRATEGIA: APOYO SOCIAL

Estrategia referida a la búsqueda de apoyo emocional en otras personas. Ejemplos de este tipo respuesta: "Encontré a alguien que escuchó mi problema", "Hablé con una persona de confianza" o "Pedí consejo a un amigo o familiar que respeto".

En general, el hecho de compartir la experiencia como medio de desahogo, elemento de apoyo, y obtención de puntos de vista alternativos, es una medida que involucra a la mayoría de los docentes. Sin embargo, existen claras diferencias en cuanto a los niveles de intimidad, y los ámbitos en los que el docente encuentra a su interlocutor. Mientras en los planos indefinido "alguien", y de "confianza", prácticamente dos de cada tres docentes comparten la vivencia experimentada, en el plano íntimo y familiar ésta proporción se reduce significativamente, aunque sigue representando más del 50%. Entendemos por tanto que esta estrategia se encuentra íntimamente ligada al ámbito profesional, es decir, el profesor se encuentra más comprendido por sus iguales que por sus familiares y amigos íntimos.

ESTRATEGIA: AUTOCRÍTICA

Estrategia basada en la autoinculpación y la autocritica por la ocurrencia de la situación estresante o su inadecuado manejo. Ejemplos de este tipo respuesta: "Me culpé a mí mismo" o "Me di cuenta de que era personalmente responsable de mis dificultades y me lo reproché".

Para este caso concreto de estrategia de afrontamiento, la mayoría de los docentes no se sienten culpables de la situación estresante que padecen. La media aritmética se encuentra entre "en absoluto" o "un poco". No obstante existe una "minoría afectada" de docentes cuyos porcentajes son del 19,46% (culpabilidad), pasando al 22,16% (responsabilidad), para finalmente llegar al 27,54% (recriminación).

ESTRATEGIA: APOYO DESIDERATIVO

En este caso, nos encontramos con un conjunto de tres ítems, que mantienen como línea común el deseo de que la situación vivida, hubiera sido distinta, se acabe, o no vuelva a producirse. Es decir, tomando como referencia el pasado presente y futuro, que no hubiera ocurrido, que termine, y que no vuelva a producirse. Ejemplos de este tipo de pensamientos son: "Deseé poder cambiar lo que había sucedido", "Deseé que la situación no existiera o que de alguna manera terminase" y "Deseé no encontrarme nunca más en esa situación".

El análisis de este tipo de estrategia de afrontamiento, relacionada con el sentimiento de "Rechazo" de la situación, nos indica la falta de capacidad para asumir, controlar y resolver una situación de tensión. Dependiendo de los planos temporales de referencia se observa que el nivel de rechazo se incrementa, partiendo del pasado, o situación estresante ya realizada (55,19%), pasando por el presente (61,08%), alcanzando el máximo nivel en el plano futuro, situación estresante que todavía no ha ocurrido (62,77%).

ESTRATEGIA: REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA

Propusimos un conjunto de tres ítems, que mantienen como línea común la capacidad para reflexionar acerca de la situación experimentada, con el fin de cambiar la propia perspectiva y extraer algo positivo de la misma. Ejemplo: "Repasé el problema una y otra vez en mi mente y al final vi las cosas de una forma diferente".

Más del 50 % del profesorado es consciente del problema que tienen y no piensa, en absoluto, que la situación "no es tan mala como parece". Mientras tanto cerca del 10 % intenta ver que la situación no es tan mala como parece.

ESTRATEGIA: EVITACIÓN DEL PROBLEMA

Estrategia que utiliza la negación de la situación con el fin de pasar página y reducir su efecto en su vida diaria. Ejemplos de este tipo de pensamientos son: "Me comporté como si nada hubiera pasado" o "No dejé que me afectara; evité pensar en ello demasiado".

En general no suele ser adoptada por mayoría de los docentes. Si la cuestión es relativizar la importancia del suceso y superar la preocupación, ésta alcanza al 39,72% de los profesores. En el caso de pretender reducir el efecto de la vivencia, tratando de no pensar en ella, el nivel de docentes que adoptan esta actitud se reduce hasta el 36,83%. Finalmente, la postura de negación total, como si nada hubiera ocurrido, afecta a prácticamente uno de cada cuatro docentes.

ESTRATEGIA: RETIRADA SOCIAL

Estrategias de afrontamiento basadas en la ocultación de la situación. El afectado, ante lo sucedido, y en su afán por superarlo, trata de evitar hablar de lo sucedido con otras personas. Ejemplos de este tipo de comportamiento son: "Evité estar con gente", "Oculté lo que pensaba y sentía" o "No dejé que nadie supiera como me sentía".

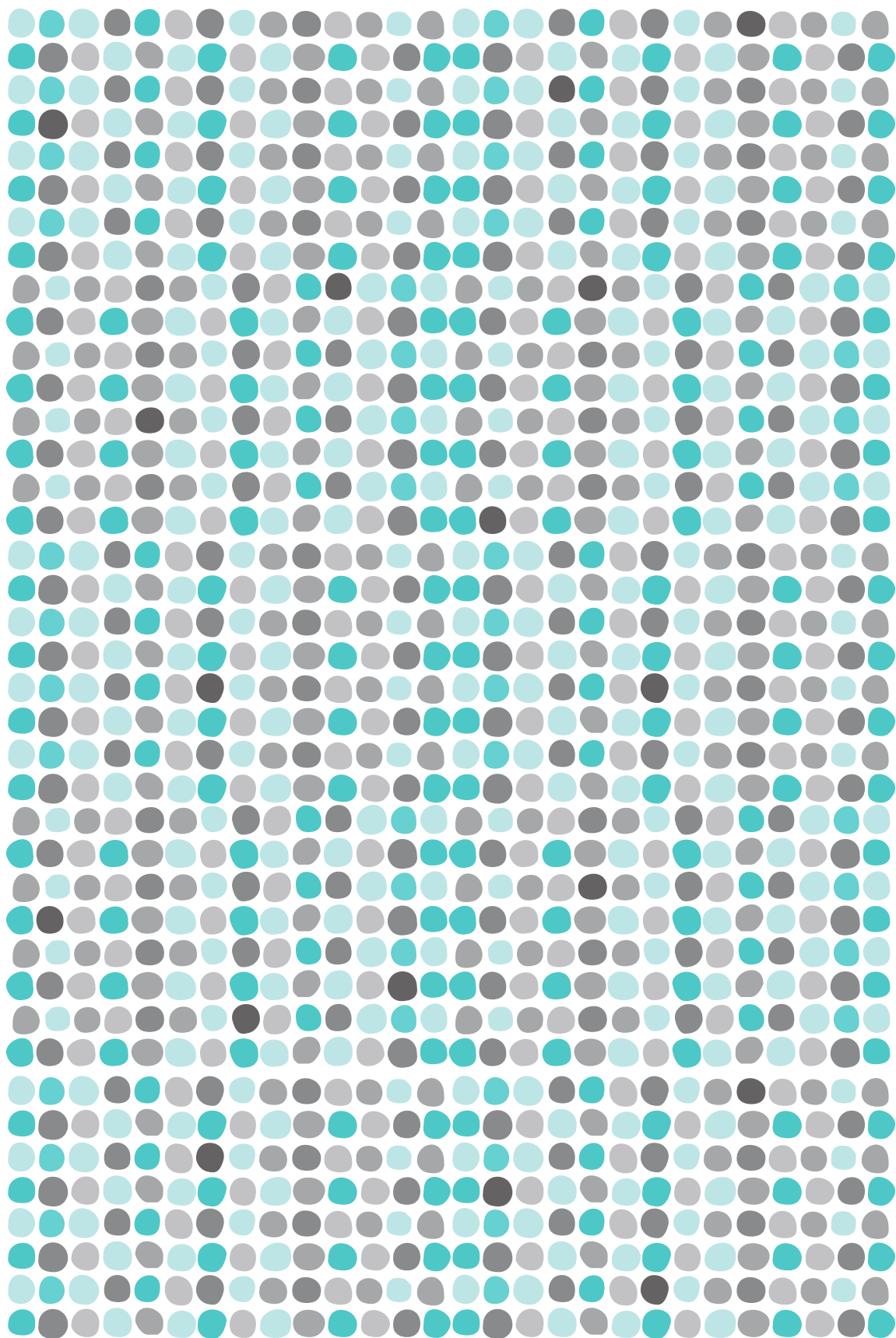
En este caso, la graduación va desde "evitar", pasando por "no dejar", y terminando por "ocultar". En las dos primeras el comportamiento de los resultados es muy similar, afectando entorno al 17-18% de los profesores. Sin embargo, este índice se eleva significativamente cuando la actitud es más rígida, es decir, la ocultación, en la que encuentran su "refugio" prácticamente uno de cada cuatro docentes (25%).

ESTRATEGIA: EXPRESIÓN EMOCIONAL

En este caso, nos encontramos con una estrategia de afrontamiento basada en la expresión emocional de la frustración que le produce el suceso estresante. Ejemplos de este tipo de comportamiento son: "Mis sentimientos eran abrumadores y estallaron", "Expresé mis emociones, lo que sentía" o "Analiqué mis sentimientos y simplemente los dejé salir".

Como conclusión a esta estrategia de afrontamiento del estrés relacionada con la "emotividad", en general la visión panorámica es incierta. Si miramos la incapacidad de controlar el "estallido" de los sentimientos o expresar lo que se sentía, estas afirmaciones afectan, prácticamente, a uno de cada tres docentes. Sin embargo, si la cuestión es la expresión libre de los sentimientos, pero tras un análisis de los mismos, en esa situación nos encontraremos con el 43,21% de los profesores.

Respecto a las estrategias de afrontamiento que utiliza el profesorado ante sucesos potencialmente estresantes, no es fácil una interpretación objetiva de todos estos datos. Pero este estudio nos proporciona una base para adentrarnos en la forma en que el profesorado trata de resolver los problemas y presiones a los que se encuentra sometido.



CAP.

2 Estrés laboral



CONCEPTO DE ESTRÉS

El estudiante de medicina Hans Selye (Hungría, 1907–1982), observó que todos los pacientes a los que trataba, con independencia de la enfermedad que tuvieran, presentaban una serie de síntomas comunes: insomnio, pérdida de peso, cansancio, síntomas que el Dr. Selye definió como "El síndrome de estar enfermo".

Posteriormente, en trabajos experimentales con ratas a las que sometía a condiciones físicas límite de distinta naturaleza, observó que, en todas ellas, se producía un extraordinario aumento en la secreción de las hormonas suprarrenales –ACTH, adrenalina y noradrenalina–, la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. A ese conjunto de alteraciones orgánicas las denominó "estrés biológico".

El estrés es, por tanto, una respuesta del organismo ante cualquier demanda o exigencia a la que está sometido, denominándose "estresor" o "situación estresante" al estímulo o situación que provoca dicha respuesta. Esta respuesta produce una serie de consecuencias fisiológicas, físicas y psicológicas similares con independencia del factor que las desencadena (estresor). Es decir un estresor, con independencia de su naturaleza, desencadena la misma respuesta (de ahí que se llame inespecífica).

El organismo cuando siente una amenaza desencadena toda una serie de procesos fisiológicos, psicológicos y cognitivos encaminados a afrontar dicho peligro. El cuerpo se prepara para luchar o huir.

Según el psicólogo Jean Benjamin Stora: *"El estrés es causado por el instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo"*.

Coloquialmente se explica con expresiones como: "tengo demasiado trabajo y/o poco tiempo para llevarlo a cabo", "mucha presión por parte de los directores, compañeros, alumnos o familias", "mucha responsabilidad", "no tengo claro qué debo y no debo hacer en mi trabajo", "mi horario no coincide con el de mis hijos y sus actividades", "mi trabajo pende de un hilo", etc. Todos estos pensamientos repetidos día tras día provoca una serie de sensaciones de presión, de angustia, de cansancio, de fatiga física y psicológica, etc.

Es difícil limitar el concepto de estrés por la complejidad de los factores que lo provocan, las múltiples interrelaciones entre éstos y las consecuencias físicas, psicosomáticas, mentales y de comportamiento que ocasiona. Se utiliza coloquialmente para describir muchos diferentes estados que tienen en común la fuerte presión a la que un individuo se siente sometido.

Las múltiples definiciones que existen del estrés dependen de diversos enfoques:

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua: Estrés. (Del ingl. stress). 1. m. Med. *Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.*

Desde el punto de vista fisiológico: *“Un síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas, no específicas del organismo, a distintos agentes nocivos de naturaleza física o química presentes en el medio ambiente”.* Dicho de otra manera es la movilización de recursos fisiológicos para poder hacer frente (huida o ataque) a un hecho concreto que se evalúa como amenazante.

Desde un punto de vista psicológico: Mc Grath (1970) lo define como: *“Un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”.*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT): Se refiere al estrés laboral como: *“Enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo, perjudicando a la producción al afectar a la salud física y mental de los trabajadores”* y afirma que las empresas que ayudan a sus empleados a hacer frente al estrés y que reorganizan con cuidado el ambiente laboral en todos sus ámbitos tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

El estrés propiamente dicho no es una enfermedad, pero la exposición del organismo a situaciones estresantes puede provocar distintas alteraciones en la salud.

El estrés no resulta nocivo en sí mismo. En principio surge como una adaptación evolutiva de los seres vivos para dar una respuesta ante situaciones amenazantes. Esta adaptación exige un esfuerzo físico, psicológico y emocional. El término estrés, en traducción literal de la palabra inglesa de la que procede, significa “tensión”, “sobrecarga” o “esfuerzo”.

Cuando hablamos de efectos perniciosos que pueden acarrear, nos referimos a una situación que ya sea por su intensidad o por estar sostenida en el tiempo, produce un desequilibrio por el mantenimiento de ese esfuerzo, pudiendo entonces provocar diferentes daños.

Así podemos distinguir entre:

- **ESTRÉS o estrés positivo.** Es preciso para proporcionar al organismo los adecuados niveles de activación necesarios para hacer frente a la situación que provocó esa excitación. El organismo reacciona pero no supera su propia capacidad, regresando a su estado basal.
- **DISTRÉS o estrés negativo.** La reacción de respuesta es desmesurada o de excesiva duración temporal. Se sobrepasa la capacidad de resistencia y adaptación del organismo provocando un desequilibrio con consecuencias físicas, psicológicas y emocionales dañinas para el individuo.

FASES DE DESARROLLO DEL ESTRÉS: SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

El entorno en el que los seres vivos realizan su actividad se encuentra siempre en constante cambio, es una fuente continua de exigencias que ejercen sobre ellos una elevada presión, siendo necesaria una elevada capacidad adaptativa para adecuarse a las presiones del medio. De esta forma el Ser Humano, como ser vivo que es, se enfrenta a diferentes exigencias en su vida diaria: obligaciones laborales, tareas familiares o diferentes exigencias sociales. Todas estas demandas exigen una respuesta fisiológica y/o conductual para afrontarlas satisfactoriamente.

Cuando nuestra capacidad de respuesta nos permite hacer frente a dichas demandas, conseguimos adaptarnos y superar con éxito los desafíos, sintiendo una agradable sensación de bienestar y motivación por los logros conseguidos. Sin embargo, cuando nuestra capacidad de respuesta es sobrepasada, cuando sentimos la incapacidad de afrontar dicha situación, nuestro cuerpo se pone en tensión ante una situación que interpreta como una amenaza. Ante esa percepción de peligro se desencadena un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas englobadas dentro del término estrés.

En este proceso de adaptación por parte del organismo ante las condiciones cambiantes se distinguen tres fases en la evolución del organismo a la exposición al estrés: fase de alarma, fase de adaptación y fase de agotamiento. Estas tres fases forman parte del llamado Síndrome General de Adaptación.

Fase de alarma

Ante la aparición de una amenaza, se desencadenan los procesos fisiológicos inespecíficos de respuesta ante un peligro: liberación de hormonas y neurotransmisores que producen un aumento de la frecuencia cardíaca y respiratoria, un aumento del azúcar en los músculos, etc. Todas estas reacciones están encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo.



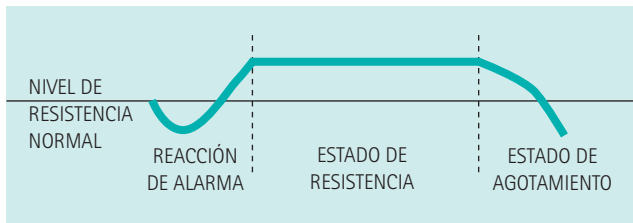
Fase de resistencia o adaptación

En ella el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como una amenaza. Se normalizan los niveles hormonales y desaparece la sintomatología propia de la etapa anterior.

Fase de agotamiento

Se produce cuando la exposición al estrés es continua en el tiempo y no se poseen con suficiencia los recursos adaptativos necesarios para afrontar dicha situación de peligro.

En estas circunstancias, la exposición prolongada de estrés en el organismo puede producir diversos trastornos para la salud de la persona afectada.



ESTRES LABORAL

El estrés laboral aparece cuando las exigencias dentro del entorno laboral superan las capacidades del trabajador/a para hacerlas frente o mantenerlas bajo control.

Se puede manifestar en cualquier espacio o lugar de trabajo, pudiendo afectar a cualquier trabajador/a con independencia de su actividad, tipo de contrato, tamaño de la empresa o tipo de relación laboral con la misma.

El estrés laboral está relacionado, básicamente, con factores ligados al modo en el que está organizado el trabajo en la empresa, los procesos productivos, las condiciones laborales y el tipo de relaciones que se dan entre los miembros de la empresa.

Se puede definir el estrés laboral como el conjunto de respuestas (fisiológicas, cognitivas, emocionales y de comportamiento) que se producen en los trabajadores/as como consecuencia de presiones laborales intensas y prolongadas. Este estado se caracteriza por unos niveles altos de excitación y angustia, con la sensación frecuente de no poder responder a las demandas laborales.

Aun siendo verdad que existen diferencias individuales en la forma de afrontar una misma situación estresante, y asumiendo que una mejora en las capacidades individuales de afrontamiento mejora la capacidad de resistencia a situaciones potencialmente estresantes, es necesario evitar culpabilizar al trabajador como responsable de padecer esta patología laboral. Es importante conocer que el estrés aparece como consecuencia de unas inadecuadas condiciones organizativas del trabajo, factores sobre los que el trabajador, en la mayor parte de los casos, tiene escaso control de adaptación y modificación.

En los Art. 15 y 19 de la LPRL, Principios de la acción preventiva y Formación de los trabajadores, respectivamente, se recoge la obligación de los empresarios de adaptar el trabajo a la persona y formar a los trabajadores para que realicen su trabajo de forma segura y sin riesgos para su salud. De estos principios fundamentales desde el punto de vista preventivo se deduce que deben ser los "empleadores" los encargados de garantizar que no existan condiciones laborales potencialmente estresantes y que los trabajadores posean las herramientas preventivas necesarias para manejar este tipo de situaciones.

PRINCIPALES ESTRESORES LABORALES

Hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes del estrés. Para muchos autores sería la exposición de estas demandas la que originaría de la generación del estrés laboral.

Los principales estresores laborales son:

Sobrecarga de trabajo: Se produce cuando el volumen, la magnitud o complejidad de la tarea está por muy por encima de la capacidad del trabajador/a para realizarla. El trabajador/a se siente desbordado por la gran cantidad de trabajo que tiene. Muchas veces debe prolongar en exceso su jornada laboral con la consiguiente merma de su tiempo libre y familiar.

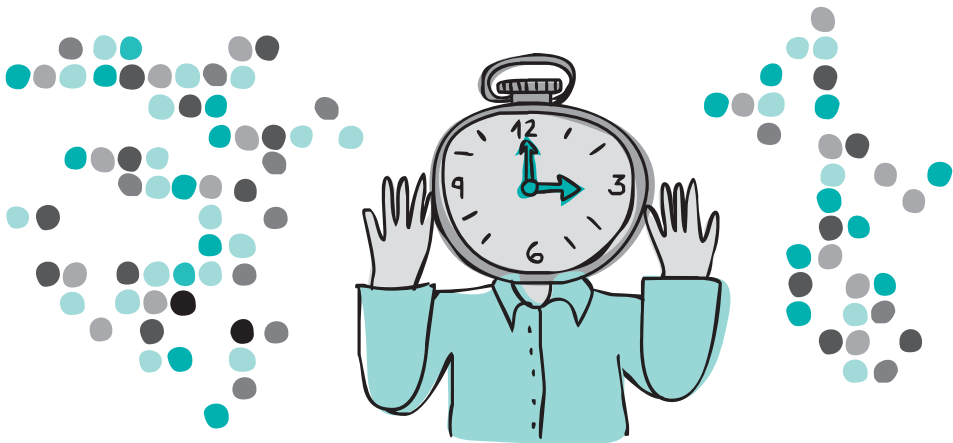
Infracarga de trabajo: Se produce cuando el volumen del trabajo está muy por debajo del nivel necesario para mantener un mínimo nivel de activación e interés en el trabajador/a. Esta circunstancia mina la autoestima personal de los trabajadores y genera sensación de pérdida de tiempo.

Infrautilización de habilidades: Ocurre cuando las actividades de la tarea a realizar están muy por debajo de la capacidad profesional del trabajador/a. Genera sensación de infravaloración profesional. El trabajador/a piensa que puede cumplir un papel más importante en su empresa y que no se aprovechan sus cualidades profesionales.

Repetitividad: Aparece cuando no existe una gran variedad de tareas a realizar y éstas son monótonas y/o rutinarias. El trabajador/a no se siente realizado con su tarea por considerarla rutinaria y con falta de contenido intelectual.

Ritmo de trabajo excesivo: Se da si el tiempo de realización del trabajo está fuertemente condicionado por los requerimientos de la máquina o actividad laboral. El trabajador/a tiene poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo en función de sus necesidades personales, estando fuertemente condicionado por el ritmo de trabajo que establece su ocupación.

Horario de trabajo inadecuado: La duración de la jornada laboral estructura en gran medida la forma de vida de la población activa y, evidentemente, es fuente de estrés cuando ésta es inadecuada. Es muy importante: la duración de la jornada de trabajo, la posibilidad de realizar jornada continua, el número y duración de las pausas y descansos y la existencia de trabajo a turno y nocturno. Todas estas circunstancias tienen una elevada repercusión sobre la vida familiar y social pudiendo generar situaciones potencialmente estresantes.



Ambigüedad de rol: En una organización, el «rol» o «papel» de cada uno es el conjunto de actividades a desarrollar, la forma de comportarse y las formas de relación asociadas con su actividad laboral. Es todo lo que se espera de quien desempeña cada puesto de trabajo con independencia de quien lo realice. De esta forma se produce una ambigüedad de rol cuando el trabajador/a tiene una inadecuada información sobre qué es lo que debe hacer en su trabajo o cuál es su función dentro de la organización. La persona con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. No tiene claro si está dejando de realizar algunas funciones que la empresa espera que realice, o por el contrario está tomando decisiones que exceden de su ámbito de actuación. La ambigüedad de rol es uno de los estresores más potentes.

Conflicto de rol: Se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo. Esto puede ocurrir, por ejemplo, por órdenes contradictorias entre distintos niveles jerárquicos, ambos, por encima del trabajador o bien por falta de tiempo para realizar dos ordenes al mismo tiempo. También puede producirse una situación de conflicto cuando el trabajador/a percibe que el rol que debe desem-

pañar comprende actividades y conductas que no quiere realizar, bien porque considere que no se ajustan a lo que entiende que es su rol o bien porque vayan en contra de su sistema de creencias y valores. Un ejemplo del primer caso sería cuando un superior jerárquico pide al trabajador que realice tareas para su propio beneficio personal que nada tienen que ver con el trabajo: cuidar a sus hijos o hacerle sus compras personales. Un ejemplo del segundo caso podría ser recibir instrucciones para realizar actividades laborales que contravengan la ley.

Relaciones personales: Éstas, cuando no son las adecuadas, son un potente estresor potencial. Las relaciones personales con superiores, subordinados, compañeros de trabajo, clientes y/o proveedores son fuentes generadoras de estrés.

Inseguridad en el trabajo: La incertidumbre acerca del puesto de trabajo es un fuerte estresor. La posibilidad de ser despedido o que se acabe la vigencia del contrato genera elevados niveles de estrés en el trabajador/a.

Posibilidad de promoción profesional: Es fuente de tensión la dificultad o imposibilidad de ascender en la escala jerárquica de la empresa.

Falta de participación en las decisiones de la empresa: Se produce malestar y estrés cuando la empresa restringe, o no facilita, la iniciativa, la toma de decisiones y la consulta a los trabajadores en temas relativos a su propia tarea y otros aspectos del ámbito laboral.

Excesivo control y supervisión: Cuando existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, limitando en exceso la capacidad de decisión e iniciativa de los trabajadores, puede generar situaciones de estrés en los trabajadores/as.

Falta de formación, entrenamiento o aclimatación previa al desempeño de una determinada tarea: Estas situaciones son potentes estresores laborales pues obligan al trabajador a desempeñar funciones para las que no se sienten completamente preparados.

Cambios en la organización: Los cambios en el trabajo que supongan un gran esfuerzo de adaptación laboral generan inseguridad y sensación de amenaza en el trabajador/a. Existe el temor a enfrentarse a una situación nueva que posiblemente no domina. Un ejemplo significativo de este tipo de estresor es la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos tradicionalmente realizados de forma manual.

Exceso de responsabilidad: Se produce cuando la tarea a realizar por el trabajador/a implica una gran responsabilidad; bien por la repercusión sobre la salud e integridad de otras personas o bien por la trascendencia estratégica que este trabajo tiene para la empresa.

Contexto físico molesto o peligroso: Un ambiente físico en el trabajo que moleste, dificulte o impida una correcta ejecución de las demandas del trabajo es un estresor. La percepción de peligrosidad en el trabajo provoca un sentimiento de amenaza sobre el individuo que desencadena el proceso de generación de estrés.

EL ESTRÉS COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral (que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea) y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

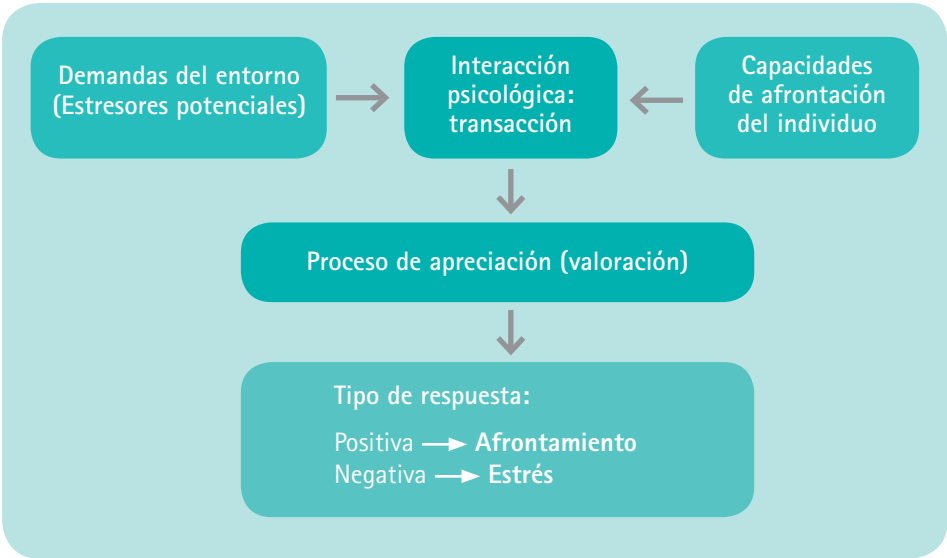
Las consecuencias perjudiciales sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son el estrés (con toda la problemática que lleva asociada), la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, etc.

Los trabajadores de la enseñanza constituyen uno de los principales colectivos afectados por el estrés, la fatiga psíquica, y otros trastornos de carácter psicosocial, que con frecuencia derivan en trastornos para la salud como la depresión y el síndrome del quemado o burnout, característico de profesiones que trabajan con personas, como los docentes, que sufren un fuerte desgaste emocional por las grandes demandas sociales.

De esta forma el estrés, como riesgo psicosocial, está en el principio y en el final de otros factores psicosociales. El burnout, por ejemplo, es la fase final de una situación de estrés determinada. En otros casos los propios factores psicosociales, como una excesiva carga de trabajo, la ambigüedad de rol o un trabajo excesivamente peligroso, son los responsables de la generación de estrés.

PROCESO DE APRECIACIÓN DEL ESTRÉS

En la generación de estrés se produce una interacción psicológica entre las demandas y exigencias del entorno (estresores potenciales) y las capacidades del individuo para hacerlas frente. De la valoración y percepción que tenga el individuo de poder, o no, hacerlas frente y de las posibles consecuencias que tenga sobre el individuo este incumplimiento, se producirá una determinada respuesta fisiológica y psicológica. Si la amenaza es grande y el individuo siente que no tiene los recursos necesarios para hacerla frente, se produce el estrés.



El individuo realiza una valoración entre la magnitud del peligro potencial que le amenaza (estresor) y el conjunto de estrategias y capacidades que posee para afrontarlas. De esta manera si la valoración de sus capacidades respecto al peligro potencial es positiva, es decir tiene capacidades para hacerlo frente, se produce el afrontamiento de la situación. Por el contrario una valoración negativa de la situación produce una emoción dolorosa ante la incapacidad de afrontamiento, promoviéndose un desequilibrio emocional y fisiológico llamado estrés.

El sujeto evalúa y decide, entre las posibles alternativas de respuesta, aquella que va a contrarrestar los efectos negativos de la situación percibida. La eficacia de este proceso está en función de una serie de factores entre los que cabe mencionar el grado de exactitud del proceso de apreciación (pues se puede sobredimensionar el peligro real de la supuesta amenaza), la experiencia del sujeto, la variedad y recursos disponibles, las capacidades del sujeto y la propia dificultad de la tarea a realizar.

Las capacidades del individuo implicadas en este proceso de apreciación son variadas: la capacidad de reproducir experiencias y conocimientos adquiridos anteriormente (memoria), la capacidad de encontrar nuevas soluciones a un problema (creatividad), la capacidad para desarrollar el pensamiento según estructuras lógicas (razonamiento), el grado de formación profesional, la experiencia laboral, y los estilos y estrategias de afrontamiento, etc.

Todo este complejo proceso de apreciación hace que no todas las personas sientan como amenazantes las mismas circunstancias y que no todas las personas tengan los mismos recursos para afrontar la misma situación de amenaza.

MODELOS TEÓRICOS SOBRE LA APARICIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Considerando todo lo visto hasta aquí podemos llegar a la conclusión de que para determinar la aparición de estrés no nos podemos limitar a enumerar los distintos estresores sin más.

Como en otros casos los riesgos y la ocurrencia del daño no es originada por una única causa. De hecho suele ser multicausal. Distintos factores psicosociales interactúan entre sí originando la situación de estrés laboral. Del estudio de estas interacciones surgen distintos modelos teóricos explicativos de los factores psicosociales y del estrés. A continuación vamos a ver tres ejemplos de estos modelos de los varios que existen, siendo el tercero el más estudiado, citado y aceptado en la literatura sobre el tema que nos ocupa.

1. **Modelo de esfuerzo y recompensa.**
2. **Modelo de interacción entre demandas y control.**
3. **Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social.**

1. Modelo de esfuerzo y recompensa

Según Siegrist (1996), el estrés laboral se produce cuando se presenta un alto esfuerzo y una baja recompensa, que provoca el deterioro de la autoestima y de la autoeficacia y en consecuencia estrés. Es el denominado modelo de esfuerzo-recompensa.

El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco a la persona (altas demandas y obligaciones laborales) o intrínseco (alta motivación y autoexigencia). La baja recompensa está en función de tres tipos de estímulos fundamentales: dinero, estima, y control del status (posibilidad de pérdida de trabajo o degradación en el empleo o ausencia de perspectivas de promoción, seguridad laboral, y riesgo de descenso o pérdida de empleo).

De esta forma se produce estrés cuando el esfuerzo supera a la recompensa o las recompensas no compensan el nivel de esfuerzo realizado.

2. Modelo de interacción entre demandas y control

Propuesto por Karasek (1979) basa la aparición de altos niveles de estrés en la interacción de unas altas demandas laborales y unos bajos niveles de control por parte del trabajador.

Con la dimensión de demandas laborales se hace referencia a cuánto se trabaja, tanto en cantidad y tipo de trabajo, como volumen, ritmos de trabajo, ordenes contradictorias, ordenes incongruentes, ritmo dependiente del trabajo de los demás, nivel de atención o concentración requerido, interrupciones imprevistas, etc.

La dimensión de control está asociada a cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades. La autonomía es la posibilidad que tiene el trabajador de controlar sus propias actividades, de tomar decisiones sobre su trabajo conforme éste se desarrolla. El desarrollo de habilidades se refiere al grado de desarrollo de las capacidades personales como el aprendizaje, la creatividad, o el trabajo variado, que permite la labor que se realiza.

Se han elaborado numerosos estudios (Collins, Karasek y Costas, 2005) que relacionan este modelo con un mayor riesgo de enfermedad coronaria, con trastornos psicológicos y con trastornos músculo esqueléticos (sobre todo en las extremidades superiores).

		DEMANDAS	
		-	+
CONTROL	+	RELAJACIÓN	ACTIVIDAD
	-	PASIVIDAD	ALTO ESTRÉS

Para que se produzca una situación de estrés se tienen que dar al mismo tiempo una situación de altas demandas y de bajo control. Tal como se refleja en el cuadro, las altas demandas no generan estrés si el trabajador tiene un alto control sobre su actividad. En esta situación, el trabajo supone un reto que proporciona un estado de activación para la consecución del objetivo. De hecho, proporciona un alto grado de motivación, que disminuye conforme baja el control sobre la actividad, fomentando un comportamiento activo o pasivo frente al trabajo.

Si un trabajador con altas demandas tiene el control sobre su actividad, esto le permite poder decidir la respuesta a esas demandas y aprender de los resultados obtenidos, favoreciendo su desarrollo profesional. Cuando no existen altas demandas y el trabajador tiene un alto grado de control, el trabajo se desarrolla con normalidad, de manera relajada, sin tensión, sin altos niveles de estrés. Mientras que si existen bajas demandas laborales y bajo nivel de control se favorecen niveles de pasividad laboral.

3. Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social

Es una ampliación del modelo anterior, propuesta por Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990), donde se añade la dimensión del Apoyo Social, siendo éste un factor modulador del estrés.

Esta ampliación convierte este modelo de Demanda-Control-Apoyo Social en el más relevante reflejado por la literatura, como se ha mencionado en la introducción al tema. El apoyo social permite aumentar la habilidad para hacer frente a una situación de estrés mantenido.

La cantidad y calidad del apoyo social que brindan los superiores y compañeros puede resultar moderador o amortiguador del efecto del estrés sobre la salud de los trabajadores. Si éste es escaso o falta, o si el entorno socio-profesional se caracteriza por la discriminación o la intimidación, se añade un nuevo factor de estrés a los ya existentes.

Este modelo demandas-control-apoyo social se centra en aquello que se puede abordar desde el punto de vista de la prevención en la empresa. Se basa en factores específicos, que se pueden identificar, evaluar y son susceptibles de modificación.

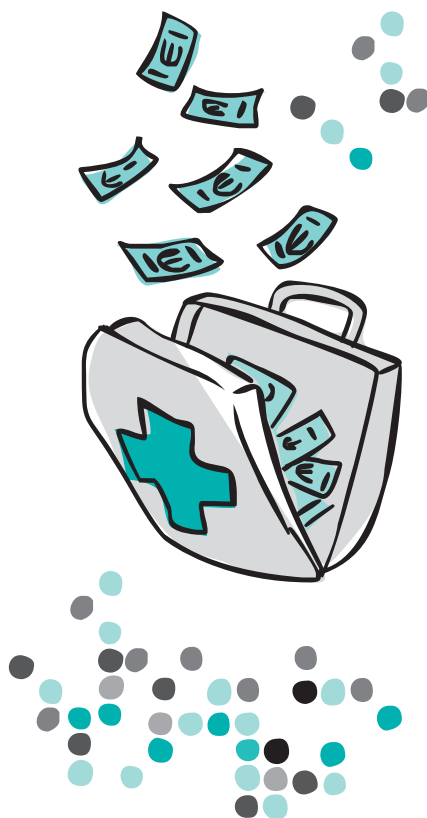
Así los cambios en la organización del trabajo, las intervenciones preventivas que modifican en origen los riesgos psicosociales, afectan especialmente a las dimensiones de apoyo social y de control.

EFFECTOS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

El estrés es el segundo problema de salud más común en el trabajo, sólo por detrás de las patologías músculo esqueléticas, y afecta a un gran porcentaje de trabajadores y trabajadoras de la Unión Europea. Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA) casi el 25% de los trabajadores se ven afectados por él, y los estudios indican que entre un 50% y un 60% de las bajas laborales están relacionadas con el mismo. Este mismo organismo cree que estos porcentajes irán en aumento en un futuro próximo.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo publicó en 1999 un estudio para evaluar los costes para la sociedad de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo. Las estimaciones realizadas en varios Estados miembros de la UE oscilaban entre el 2,6% y el 3,8% de su PIB, lo que representaba entre 185.000 y 269.000 millones de euros anuales para el conjunto de los 15 Estados miembros.

Se calcula que, en el año 2002, el coste económico anual del estrés laboral en la UE-15 debidos al descenso de productividad causado por el aumento de absentismo laboral debido al estrés fue de 20.000 millones de euros.



El mundo del trabajo, en constante evolución, impone cada vez mayores demandas a los trabajadores. La creciente necesidad de flexibilizar las funciones y cualificaciones de los trabajadores, la externalización de los servicios, el aumento de los contratos temporales, la creciente inseguridad en el trabajo, y la intensificación de éste, supone una mayor carga de trabajo y una mayor presión añadida. Se acaba produciendo un desequilibrio entre la vida laboral y personal, con la generación de situaciones potencialmente estresantes.

El desarrollo de un trastorno como consecuencia del estrés depende, en gran parte, de las respuestas activadas y de los órganos implicados. Si la respuesta de estrés provoca una activación excesiva puede llevar a un desgaste del organismo, sin que le dé tiempo a recuperarse, produciendo un agotamiento de los recursos y la aparición de algún problema o trastorno.

Este trastorno puede ser único y específico (si sólo se ha deteriorado un órgano diana) o múltiple (si han sido varios los órganos afectados o se ha producido un deterioro de un sistema global). Por tanto, el desarrollo de un trastorno será tanto más probable cuanto mayor sea la frecuencia, intensidad y duración de la respuesta de estrés.

La respuesta de estrés, probablemente heredada de nuestros antepasados, moviliza las fuerzas de forma muy adecuada en situaciones de estrés agudo (por ejemplo, escapar de un depredador o esquivar un coche que se nos echa encima), pero es menos adecuada para situaciones de estrés crónico (tales como ver a un familiar próximo que se consume por una enfermedad grave, tener que soportar a diario la situación de tensión que supone una mala relación con la pareja, con algún compañero, con los alumnos o con el equipo directivo del centro).

Cuando el sujeto no dispone o no pone en marcha estrategias adecuadas de afrontamiento -o lo que es lo mismo, cuando éstas no consiguen la solución efectiva de la situación estresora-, se mantendrá la sobreactivación del organismo, que puede llevar a la aparición de trastornos de diversa índole (trastornos psicofisiológicos -hipertensión, cefaleas, asma, úlceras pépticas, disfunciones sexuales...- depresión, trastornos adaptativos, etc.).

La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una situación de estrés es la ansiedad que supone una reacción compleja a nivel orgánico, emocional, cognitivo y social o de comportamiento.

A NIVEL ORGÁNICO: En general la respuesta de estrés implica una disminución de las actividades relacionadas con demandas o funciones a medio o largo plazo, y una movilización general y masiva de recursos para reaccionar y hacer frente de manera rápida y eficaz a la demanda inmediata.

Se consideran implicados en la respuesta de estrés tanto los mecanismos neural como endocrinos específicos, los cuales se pueden diferenciar en tres ejes básicos de actuación:

1. **Eje neural:** Se activa de forma inmediata, en tan solo unos segundos, e implica la activación del Sistema Nervioso Autónomo (SNA) y el Sistema Nervioso Somático (SNS).

2. **Eje neuroendocrino:** Más lento en su actuación, implica la activación de la médula de las glándulas suprarrenales, con la consiguiente segregación de adrenalina y noradrenalina, que produce efectos similares a la activación simpática, lo que ayuda a mantener y aumentar la actividad adrenérgica.
3. **Eje endocrino:** Activado cuando la persona percibe que no puede hacer algo activo para controlar la situación, esto provoca la liberación de corticoides, con sus efectos sobre distintos órganos diana, entre ellos:
 - Incremento en la producción de glucosa.
 - Supresión del apetito.
 - Irritación gástrica.
 - Reducción o supresión de mecanismos inmunológicos.
 - Sentimientos de depresión e indefensión.
 - Incremento en la liberación de ácidos grasos en sangre.
 - Liberación de endorfinas y encefalinas, con sus efectos de disminución en la percepción del dolor.

Muchos expertos atribuyen a causas ligadas al estrés entre el 50 y 70 por ciento de las enfermedades. Pero probablemente la más peligrosa es la que afecta a las coronarias.

También tiene influencia en muchas de las enfermedades de acumulación lenta (tan frecuentes en las sociedades occidentales actuales) que pueden estar causadas o agravarse por el estrés. Ante una alarma real o imaginaria, el organismo reacciona a través de diferentes sistemas neuroendocrinos y se prepara para luchar contra la amenaza o huir de ella.

Esta reacción, que en principio es natural, puede acabar teniendo unas consecuencias tremendamente negativas para la salud si se presenta con demasiada frecuencia.

Así se activa el sistema nervioso autónomo, que controla, entre otros, los músculos que alteran la digestión y la presión sanguínea. El sistema nervioso libera una serie de hormonas en el torrente sanguíneo. Bajo la acción de estas hormonas el cuerpo sufre toda una serie de modificaciones:

- Se libera adrenalina y noradrenalina.
- El hígado transforma los nutrientes en energía.
- El corazón acelera su ritmo para bombear más sangre hacia las extremidades, desviándola del estómago y de los centros cognitivos superiores del cerebro.
- La sangre aumenta su velocidad de coagulación para cerrar rápidamente eventuales heridas.
- La circulación sanguínea se desvía de la superficie corporal (de ahí la palidez) para evitar pérdidas en caso de heridas y se dirige a los músculos largos, que son los que sirven para pelear o retirarse.

- Las membranas de la nariz y garganta se encogen para ensanchar el conducto y facilitar el paso de un mayor flujo de aire.
- Los pulmones, con respiración rápida y entrecortada, oxigenan el cerebro y los músculos en busca de energía y eficacia.
- Se prioriza la oxigenación en las zonas del cerebro que se ocupan de los sentidos para agudizarlos al máximo. Algunas hormonas como el cortisol, colaboran en esta tarea. Oímos más. Se dilata la pupila para ver mejor. Pero se sustrae oxígeno de las zonas del cerebro que se ocupan de funciones de largo plazo como pensar; y de otras no urgentes como alimentarse.

Es decir el cuerpo dedica su energía a las funciones que la naturaleza entiende que resultan prioritarias para solventar con mayor eficacia una emergencia.

ALTERACIÓN DE:	TENSIÓN	ESTRÉS
Cerebro	Ideación clara y rápida	Dolor de cabeza, temblores, tics nerviosos
Humor	Concentración mental	Ansiedad, pérdida del sentido del humor
Saliva	Muy reducida	Boca seca, nudo en la garganta
Músculos	Mayor capacidad	Tensión y dolor muscular, tics
Pulmones	Mayor capacidad	Hiperventilación, tos, asma, taquipnea
Estómago	Secreción ácida aumentada	Ardores, indigestión, dispepsia
Intestino	Flujo disminuido	Diarrea, cólico, dolor, colitis ulcerosa
Vejiga	Disminución de la micción	Poliuria (producción y excreción de gran cantidad de orina)
Sexualidad	Irregularidades menstruales	Impotencia, amenorrea, frigidez
Piel	Menor humedad	Sequedad, dermatitis, erupciones, picor

A NIVEL COGNITIVO O MENTAL: Ante una situación estresante el individuo puede realizar grandes distorsiones a nivel cognitivo (la forma de percibir la situación).

El estrés compromete seriamente la capacidad intelectual de una persona. Le provoca el llamado "efecto túnel"; se ve sólo un tipo de cosas, en un solo sentido, el de la preocupación. Hace al individuo menos inteligente, más simple, más rígido y superficial a la vez que menos capaz para asumir responsabilidades.

Como el cambio actúa como estresor, es rechazado, y aparece la "neofobia", miedo a lo nuevo. La rutina les provoca más seguridad.

El estrés también puede causar una serie de perturbaciones sobre los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, juicios, etc.) y un deterioro del rendimiento en términos académicos o laborales. Así por ejemplo, los estudiantes con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución del rendimiento, mientras que los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad a los exámenes no sólo reducen ésta, sino que mejoran el rendimiento académico, aumentando la nota media.

La consecuencia es que, cuando los niveles de cortisol son elevados, es lógico que aparezcan deficiencias en el intelecto: cometemos más errores, nos resulta difícil concentrarnos y tenemos fallos de memoria. En resumen, perdemos las habilidades intelectuales más necesarias, entre ellas la facilidad para procesar la información. Porque los recursos se están dedicando a afrontar una emergencia inmediata, preparándose para una respuesta física.

El estrés afecta a nivel mental o cognitivo en:

- Preocupaciones.
- Dificultad para decidir.
- Sensación de confusión.
- Dificultad para concentrarse.
- Bloqueos mentales.
- Experiencias aprensivas negativas.
- Pensamientos irracionales negativos.
- Temor a que se perciban nuestras dificultades.
- Temor a la pérdida de control.
- Dificultad para percibir la realidad.
- Inseguridad.
- Miedo.
- Dificultad para resolver los problemas.



A NIVEL EMOCIONAL: Todo cuanto se refiere a la capacidad emocional queda afectado. Se pierde empatía, capacidad de percibir lo que sienten los demás o lo que necesitan.

Con frecuencia, la reacción de estrés produce emocionalidad negativa, sobre todo ansiedad, que es una reacción de alerta, de activación, ante la posibilidad de obtener un resultado negativo.

Si a pesar de todos los esfuerzos de afrontamiento y defensa, el trabajador no consigue dar respuesta a esas exigencias, pueden aparecer alteraciones emocionales que le perturbarán en el desempeño de sus tareas, las más comunes son:

Ansiedad: La vivencia es especialmente emocional e intelectual. Es una respuesta caracterizada por un estado de alerta, de activación generalizada. Para el individuo es una señal de peligro difusa que produce un sentimiento indefinido de inseguridad y una amenaza para su integridad.

La gama de reacciones a la ansiedad puede ser muy diversa:

- Huida y conductas de evitación.
- Búsqueda de protección.
- Agresividad.
- Enfermedades psicosomáticas.

Depresión: A menudo en el desarrollo del trabajo, ante situaciones de estrés sostenido, el trabajador agota sus energías y los recursos para responder adecuadamente a las exigencias del trabajo y pasa a generar una lesión en su salud en forma de trastorno depresivo.

Es un trastorno del estado de ánimo, de la afectividad. En el cuadro clínico de las formas de depresión se presentan, principalmente cuatro grupos de síntomas:

- Del estado de ánimo: La persona siente tristeza, intensa angustia y desconsuelo.
- Del impulso: Se caracteriza por la ausencia de energía, falta de vitalidad, apatía y desgana, este freno de la actividad se denomina "inhibición psicomotriz".
- De la valoración de sí mismo y de sus circunstancias: Aparecen frecuentes ideas de acusación, sentimiento de indignidad, de ruina, de negación, de pesimismo y desesperanza.
- Síntomas somáticos: Insomnio, pérdida de peso, anorexia nerviosa, etc.

Inseguridad: La inseguridad hace que la persona que la sufre se sienta desvalida y tenga sensación de incertidumbre frente a los objetivos del trabajo, las relaciones personales, etc. Se caracteriza por una dificultad para tomar decisiones y por una disminución de la confianza en las propias capacidades.

Los sujetos inseguros vacilan constantemente antes de tomar decisiones, esto produce un desasosiego que empuja al trabajador hacia la retirada y le lleva a rechazar todas las tareas con algún componente de responsabilidad.

En general los síntomas emocionales incluyen:

- Ansiedad.
- Inquietud interior.
- Temor, miedo.
- Desasosiego, desazón, agobio.
- Inseguridad.
- Rabia, ira.
- Desesperanza.
- "Sufrimiento" al entrar en clase, miedo a enfrentarse con el alumnado. La relación con los alumnos se percibe como una confrontación.
- Sentimientos de soledad y tendencia a autoinculparse de todo lo que sucede en clase y la relación con los alumnos.
- Falta de ilusión que lleva a la apatía, agotamiento y frustración que repercute negativamente, no sólo en la salud del profesor y en su entorno, sino también en la calidad de la enseñanza.
- Sentirse incapaz de hacer frente a problemas de indisciplina, a los alumnos con necesidades educativas especiales o al trabajo burocrático.
- Temor a perder el control.

Si continuara todavía el estresor, se podría llegar al estado de agotamiento, y si se mantiene en el tiempo y no se recuperan los recursos gastados se podría producir posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas, como son las llamadas "enfermedades de adaptación".

Estos síntomas son percibidos como negativos por las personas y producen preocupación (ansiedad), lo que a su vez agrava los síntomas y así puede llegar a crearse un círculo vicioso, pudiendo comenzar un proceso patológico con probabilidades de afectar al rendimiento, a la salud física y a la salud mental.

A NIVEL SOCIAL O DE COMPORTAMIENTO: El estrés puede modificar hábitos relacionados con la salud, de manera que la falta de tiempo, el aumento de la tensión, etc., pueden favorecer la aparición de conductas no saludables como: fumar, beber o comer en exceso. De forma contraria puede restringir la realización de conductas saludables como hacer ejercicio físico o dormir suficientemente.

Los principales síntomas comportamentales que pueden delatar un aumento de los niveles de estrés del individuo son:

- Aumento del consumo de alcohol, tabaco y demás drogas.
- Abuso de fármacos sedantes para dormir.

- Estallidos emocionales.
- Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, habla rápida, tartamudeo...).
- Llantos irreprimibles.
- Adopción de posturas defensivas ante el jefe y los compañeros.
- Evitación de situaciones temidas.
- Impuntualidad, abundancia de interrupciones, evitación del trabajo, absentismo, falta de compromiso en el trabajo, incluso abandono de la profesión.
- Descenso de las habilidades sociales.
- Comer en exceso o pérdida del apetito.
- Aislamiento, derrotismo, agresividad.
- Precipitación en la conducta.
- Predisposición a accidentes laborales.

El trabajador de la enseñanza está continuamente arriesgando su salud psíquica. Este tipo de dolencias tienen su origen, entre otras, en:

- Una intensa actividad profesional unida al trabajo intelectual y administrativo.
- Conflictividad en las aulas.
- Deterioro de la imagen social del profesor.
- Excesivo número de alumnos por aula.
- Falta de motivación de los alumnos.
- Continúa adaptación al sistema educativo.
- Falta de promoción y el apoyo que recibe de la organización.
- Las presiones temporales.
- Los cambios rápidos en las demandas curriculares.

Habría que reducir o minimizar las condiciones de trabajo objetivamente estresantes para lo cual sería necesario:

- Sistemas de información y comunicación.
- Sistemas de regulación de conflictos y estilos de mando.
- Establecimiento de medidas de apoyo al profesorado como reconocimiento de la función tutorial, protección y asistencia al docente en caso de conflictos.

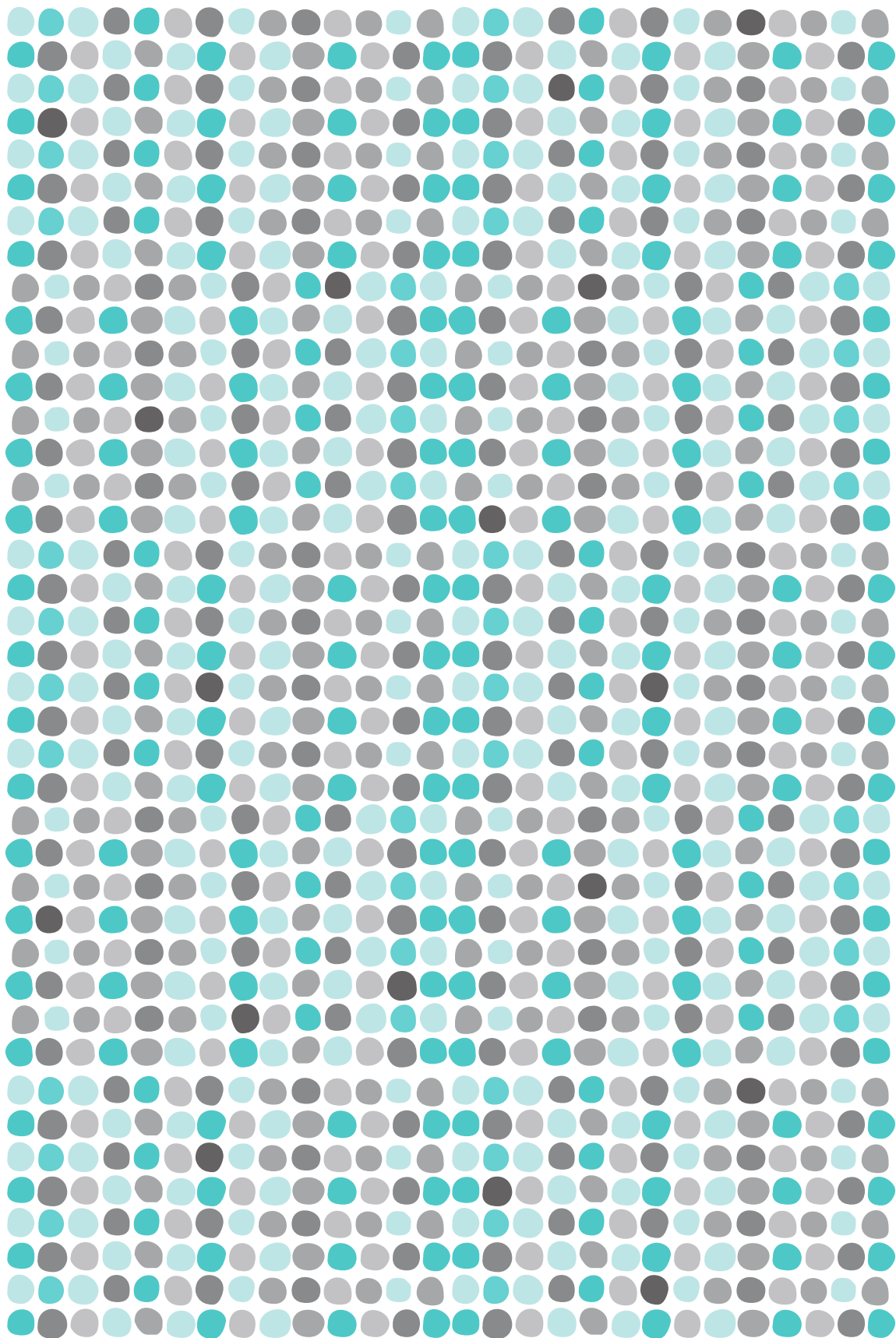
Muy a menudo el trabajo del profesor no se ve recompensado ni por los alumnos, sus familias o por la sociedad en general. Esto provoca un cansancio emocional, al tiempo que la vocación del docente se ve frustrada, hasta el punto de sentirse totalmente desmotivado.

El profesorado no recibe ninguna formación específica ni ninguna preparación psicológica para enfrentarse a la desmotivación del alumnado y a la falta de recursos para solucionar los problemas de grupo. De ahí que la impotencia para solucionar los conflictos cotidianos cause problemas psicológicos y tensión laboral.

Los principales síntomas del estrés en el profesorado forman parte de un proceso de desgaste laboral, entre los que destacan:

- Irritabilidad y repentinos cambios de humor.
- Cansancio crónico y falta de energía.
- Percepción desproporcionada de los propios errores.
- Incapacidad para ver los éxitos laborales.
- Ausencias injustificadas al trabajo.
- Insomnio.
- Síntomas médicos como depresión, hipertensión, alteraciones de tipo gastrointestinal, tensión muscular, palpitaciones, etc.





CAP. 3 El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT)



DELIMITACIÓN CONCEPTUAL: EL ESTRÉS LABORAL Y EL SQT

Cada vez es más evidente, sin que exista aún la sensibilidad necesaria, que la exposición a los riesgos psicosociales puede producir daños a la salud igualmente severos que los producidos por un accidente de trabajo o una enfermedad profesional. Pero, aun siendo evidente la relación entre daño a la salud y origen psicosocial, se tiende a percibir que el riesgo psicosocial es implícito al puesto, de tal forma que si un trabajador manifiesta una merma en su salud psicofísica debida a esta exposición, el resultado tiende a interpretarse en términos de vulnerabilidad individual, es decir, a unas características individuales "débiles".

En este contexto, estamos en condiciones de afirmar que el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) también denominado "Sobrecarga emocional", "Síndrome del Quemado", "Desgaste Profesional" y de otras múltiples formas, es una patología derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo. Por lo tanto, se trata de una patología severa, que está relacionada directamente con el ámbito laboral. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. En aquellos casos en los que no se realiza la evaluación y la prevención de riesgos psicosociales, no se protege adecuadamente al trabajador o no se adapta debidamente el trabajo a la persona, siendo muy probable que aparezca el SQT.

En 1986, Maslach y Jackson, definen el síndrome como *"Un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas"*. Se trata por lo tanto, de un síndrome tridimensional donde se destaca la importancia, en el desarrollo del mismo, del contacto directo con personas.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud define el estrés como "El conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción". Desde este punto de vista, el estrés no se presenta como un problema, sino todo lo contrario, sería un estímulo, una alarma o alerta que nos prepara para reaccionar ante una amenaza. Sin embargo, se convierte en un



verdadero problema cuando ciertas circunstancias, tales como la sobrecarga de trabajo, las presiones laborales, el ambiente competitivo, se perciben inconscientemente como amenazas (D. Velásquez) que provocan reacciones defensivas en la persona, tornándola irritable y sufriendo consecuencias nocivas en su organismo.

Por otra parte, el estrés es diferente para cada persona. Lo que provoca estrés en una, puede ser un factor inocuo para otra. Existen diferentes factores que explican esto: su estado psicológico y físico; el significado que otorga al evento perturbador; una gran variedad de condiciones ambientales (positivas y negativas). El estrés está relacionado con numerosas razones o causas que pertenecen al ámbito de la vida cotidiana. Se podría afirmar que el SQT es sólo una de las maneras que tiene de progresar el estrés laboral.

Existe, por tanto, una similitud de conceptos entre SQT y estrés laboral pero las definiciones parecen indicar diferentes matices que les hacen difícilmente iguales. Autores como Freudenberger, Maslach y Jackson, Pines, Aronson y Kafry así lo creen y lo relacionan en sus delimitaciones conceptuales. Greber incide en que la descripción sintomática del síndrome varía según los autores que lo estudian. Se podría diferenciar entre autores que relacionan ambos términos y otros autores que los diferencian.

Otros expertos van más allá e introducen otro nuevo término, denominado "Tedium", para diferenciar dos estados psicológicos de presión diferentes. El SQT es el resultado de la repetición de la presión emocional mientras que tedium sería consecuencia de una presión crónica a nivel físico, emocional y mental.

El tedium, por tanto, es más amplio que el SQT. En concreto, Pines y Kafry plantean que el tedium se caracteriza por sentimientos de depresión, vaciamiento emocional y físico y una actitud negativa hacia la vida, el ambiente y hacia sí mismo, y ocurriría como resultado de un evento vital traumático súbito y abrupto, o como resultado de un proceso diario, lento y gradual.

Diferencias entre el Estrés Laboral y el SQT

ESTRÉS LABORAL	SQT
Sobreimplicación en los problemas	Falta de implicación
Hiperactividad emocional	Embotamiento emocional
El daño fisiológico es el sustrato primario	El daño emocional es el sustrato primario
Agotamiento o falta de energía física	Agotamiento afecta a motivación y a energía psíquica
La depresión puede entenderse como una reacción destinada a preservar las energías físicas	La depresión puede entenderse es como una pérdida de ideales de referencia-tristeza
En exposiciones moderadas, puede tener efectos positivos (eustrés)	Sólo tiene efectos negativos

CAPÍTULO 3.

El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT)

En consecuencia, teniendo en cuenta lo expuesto, podemos definir operacionalmente el concepto de SQT como: *“Una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.”*

Existen determinados factores que propician el SQT:

- La naturaleza de la tarea.
- La variable organizacional e institucional.
- La variable interpersonal: colegas, familia, amigos, redes de apoyo social.
- La variable individual: características del profesional como edad, sexo, experiencia, rasgos de personalidad.

CAUSAS Y DESENCADENANTES DEL SQT

El origen del síndrome reside en el entorno laboral y en las condiciones de trabajo. Sin embargo, si se tienen en cuenta algunas variables de personalidad, sociodemográficas, individuales o del entorno personal, pueden darse evoluciones diferentes en el desarrollo del síndrome. El origen del SQT se sitúa en las demandas de interacción que se producen en el entorno de trabajo, fundamentalmente con los alumnos del centro. Cuando esas exigencias son excesivas y conllevan una tensión en el aspecto emocional y cognitivo, generan las condiciones propicias para que también las fuentes de estrés actúen y produzcan en el individuo un patrón de respuestas que constituyen los síntomas del SQT. Esta es la razón por la que los profesionales que trabajan con personas sean los colectivos de riesgo.

En las investigaciones se han evidenciado múltiples causas del síndrome. Estos desencadenantes son aquellas demandas nocivas, cualitativa o cuantitativamente, que impactan sobre el trabajador, independientemente de las características individuales de la persona. Estas características personales de ningún modo pueden ser la causa del riesgo, sino que, en todo caso, son factores a tener en cuenta a la hora



de adaptar el trabajo a la persona. De no corregir o proteger al sujeto de la exposición a las condiciones de trabajo de riesgo, éstas pueden determinar un SQT, si no lo remedia la resistencia o recursos personales o sociales de la propia persona.

Se pueden identificar tres grupos de estresores susceptibles de desencadenar este SQT:

ORGANIZATIVOS	DISEÑO DEL PUESTO	RELACIONES INTERPERSONALES
Estructura de la organización (muy jerarquizada y rígida).	Sobrecarga de trabajo.	Trato con alumnos difíciles o problemáticos.
Falta de apoyo instrumental.	Descompensación entre responsabilidad y autonomía.	Relaciones conflictivas con compañeros o superiores.
Exceso de burocracia.	Falta de tiempo para la atención al usuario.	Negativa dinámica de trabajo.
Falta de participación.	Carga emocional excesiva.	Poco o nulo apoyo social por parte de superiores o compañeros.
Falta de coordinación.	Falta de control de los resultados de la tarea.	Deficitaria o nula comunicación.
Falta de formación. Falta de refuerzo o recompensa. Falta de desarrollo profesional. Relaciones conflictivas en la organización. Estilo de dirección inadecuado. Desigualdad percibida en la gestión de RRHH.	Falta de apoyo social. Poca autonomía decisional. Insatisfacción en el trabajo.	Falta de colaboración entre compañeros. Proceso de contagio social del SQT. Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.

En general, cualquier profesional o trabajador con una gran vocación, que se entrega a su profesión, con altos niveles de idealismo profesional y que desarrolla su trabajo centrado en el trato hacia los demás puede desarrollar el SQT. Pero, ahí no residen las causas de las nocivas consecuencias para la salud, sino que son los riesgos organizativos, de diseño del puesto y de exigencias del servicio en las interacciones las que desencadenan e incrementan el daño a la salud si no se protege al individuo.

SINTOMATOLOGÍA Y CONSECUENCIAS DEL SQT

El trabajador va viendo afectado poco a poco su estado de salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no son adecuadas y a pesar de poner en juego todos sus recursos personales, su salud queda resentida. Esta situación viene ocasionada por los responsables de las condiciones de trabajo y no por la sensibilidad individual. Es importante resaltar que, a través de los recursos personales de afrontamiento de cada trabajador y del apoyo social del que se provea, pueda protegerse de la exposición a los factores de riesgo del SQT.

En cuanto a sintomatología concreta, y no olvidando que el SQT es un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado por la relación profesional-alumno y por la relación profesional-organización, aparece un deterioro cognitivo (frustración y desengaño profesional), afectivo (desgaste emocional y sentimientos de culpa) y actitudinal (cinismo, indolencia e indiferencia frente a alumnos o frente a la organización) en el trabajador. Desde un punto de vista individual, se han detectado más de 100 síntomas relacionados con el SQT que afectan a las emociones y los afectos, a las cogniciones, a las actitudes, a las conductas y al sistema fisiológico.

Si la situación no se corrige, algunos síntomas pueden hacerse crónicos intensificándose y degenerando en procesos más graves.

En la persona se produce un deterioro cognitivo, que consiste en la aparición de la frustración y el desencanto profesional, en una crisis de la capacidad percibida por el desempeño de la actividad profesional y en una crisis existencial. El deterioro afectivo se caracteriza por el desgaste emocional y en algunos casos se acompaña de sentimientos de culpa.

El deterioro actitudinal cursa con actitudes de cinismo, indolencia e indiferencia con alumnos y compañeros. El trabajador puede vivir estas consecuencias "agrediendo a sí mismo" (culpa) por tratar así a los alumnos, compañeros, etc., o bien puede justificar esas actitudes negativas e ir sosteniéndose en esa situación sin generar un daño mayor a su salud, pero deteriorando la calidad de servicio notablemente.

Así, las principales consecuencias emocionales tienen que ver con la sintomatología ansioso-depresiva, con una propensión a los sentimientos de culpa y con respuestas hostiles alimentadas por frecuente irritabilidad y actitudes negativas hacia la vida. Desde el punto de vista clínico, el SQT es un proceso que se acaba manifestando como una enfermedad incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral cuando se presenta en toda su magnitud.

Veamos cuáles son los síntomas del SQT más frecuentes para el trabajador:

- **Psicosomáticos:** Cansancio hasta el agotamiento y malestar general (que a su vez median en deterioro de la calidad de vida), fatiga crónica y alteraciones funcionales en casi todos los sistemas del organismo (cardiorespiratorio, digestivo, reproductor, nervioso, etc.) con síntomas como dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, molestias y dolores musculares, hipertensión, crisis de asma, etc.
- **Conductuales:** Conducta despersonalizada en la relación con alumnos y compañeros, absentismo laboral, desarrollo de conductas de exceso como abuso de barbitúricos, estimulantes y otros tipos de sustancias (café, tabaco, alcohol, etc.), cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas hipersensitivas y agresivas.
- **Emocionales:** Predomina el agotamiento emocional, síntomas disfóricos, distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, ansiedad, sentimientos de culpabilidad, impaciencia e irritabilidad, baja tolerancia a la frustración, sentimiento de soledad, sentimiento de alienación, sentimientos de impotencia, desorientación, aburrimiento, vivencias de baja realización personal, sentimientos depresivos.
- **Actitudinales:** Actitudes de desconfianza, apatía, cinismo e ironía hacia el alumnado y compañeros de la organización, hostilidad, suspicacia y poca verbalización en las interacciones.
- **Sociales y de relaciones interpersonales:** Actitudes negativas hacia la vida en general, disminuye la calidad de vida personal, aumento de los problemas de pareja, familiares y en la red social extralaboral del sujeto (debido a que las interacciones son hostiles, la comunicación es deficiente, no se verbaliza, se tiende al aislamiento, etc.)

Estos síntomas terminan invadiendo la vida social y familiar del afectado, que opta por aislarse. Las profesiones relacionadas con el mundo sanitario, de la educación o la administración pública suelen ser las que más incidencia reflejan en las estadísticas, debido al contacto con personas con problemas cuya resolución depende en gran medida de estos trabajadores.

La frustración se produce cuando ven que su trabajo no es productivo y sienten que su trabajo es baldío. Según datos recientes entre el 20% y el 30% de los médicos, profesores y policías locales padecen sus síntomas.

Existen sentencias del Tribunal Supremo reconociendo este síndrome como una dolencia psíquica causante de periodos de incapacidad temporal y como accidente laboral. (Ver capítulo 6: "Aspectos legales")

CAPÍTULO 3.

El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT)

Si tenemos en cuenta la definición tridimensional, los síntomas los podríamos clasificar de la siguiente manera:

- **El agotamiento emocional y físico** se caracteriza por una ausencia o falta de energía, entusiasmo y un sentimiento de escasez de recursos. A estos sentimientos pueden sumarse los de frustración y tensión en los trabajadores que se dan cuenta que ya no tienen más energía.
- **La despersonalización o deshumanización** se caracteriza por tratar a los alumnos, compañeros y la organización como objetos. Los trabajadores pueden demostrar insensibilidad emocional, un estado psíquico en que prevalece el cinismo o la disimulación afectiva y la crítica exacerbada de todo su ambiente.
- **La disminución de la realización personal** en el trabajo que se caracteriza como una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa. Las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo profesional, experimentan una declinación en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

FASES DEL SQT

Jerry Edewich y Archie Brodsky (1980) definen el SQT como "Una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo".

Estos autores proponen cuatro fases por las cuales pasa todo individuo con SQT:

- **Etapas de idealismo y entusiasmo:** El sujeto posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que puede alcanzar con éste. La persona se involucra demasiado y existe una sobrecarga de trabajo voluntario. Al comienzo de su carrera experimenta una motivación intrínseca muy alta por el desempeño del trabajo. Hay una "hipervalorización" de su capacidad profesional que le lleva a no reconocer los límites internos y externos, algo que puede repercutir en sus tareas profesionales. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que nos lleva hasta la etapa de estancamiento.
- **Etapas de estancamiento:** Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de sus expectativas, ocurriendo la pérdida del idealismo y del entusiasmo. El individuo empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen necesariamente el ámbito profesional.
- **Etapas de apatía:** Es la fase central del SQT. La frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de sus actividades, desarrollando apatía y falta de interés. Empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos. Una de las respuestas comunes en esta fase es la tentativa de retirada de la situación frustrante. Se evita el contacto con los

compañeros, aumenta el absentismo laboral y, en los casos más extremos, se puede llegar a abandonar la profesión. Estos comportamientos empiezan a volverse constantes abriendo el camino para la última etapa de SQT, la del distanciamiento.

- **Etapas de distanciamiento:** La persona está crónicamente frustrada en su trabajo, ocasionando sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización profesional. Hay una inversión del tiempo dedicado al trabajo con relación a la primera etapa.

Es importante tener presente que esta descripción de la evolución del SQT tiene carácter cíclico. Así, se puede repetir en diferentes momentos de la vida laboral y en el mismo o en diferentes trabajos.

CONSECUENCIAS DEL SQT

A la hora de analizar las consecuencias del SQT, es imprescindible tener en cuenta que el SQT es un proceso (más que un estado) y es progresivo (acumulación de contacto intenso con alumnado).

La sintomatología que puede originar este síndrome es extensa, pudiendo ser leve, moderada, grave o extrema. Los primeros síntomas de carácter leve, pero que sirven de alarma, son la dificultad para levantarse por la mañana o un elevado cansancio psicológico. De carácter moderado son síntomas de distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo que convierten al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa. Finalmente síntomas graves son el abuso de psicofármacos, un elevado absentismo laboral o el abuso de alcohol y drogas.

Por otro lado, podemos diferenciar entre las consecuencias del SQT para el trabajador y las consecuencias para la organización. En lo que respecta al trabajador, se produce un deterioro cognitivo, que consiste en la aparición de la frustración y el desencanto profesional, en una crisis de la capacidad percibida por el desempeño de la actividad profesional y en una crisis existencial. El deterioro afectivo se caracteriza por el desgaste emocional y en algunos casos se acompaña por sentimientos de culpa. El deterioro actitudinal cursa con actitudes de cinismo, indolencia e indiferencia con el alumnado y con la propia organización.

Así, las principales consecuencias emocionales tienen que ver con la sintomatología ansioso-depresiva, con una propensión a los sentimientos de culpa y con respuestas hostiles alimentadas por frecuente irritabilidad y actitudes negativas hacia la vida. Muchos estudios relacionan los estados depresivos y la constatación sintomática del síndrome.

Desde el punto de vista clínico, el SQT es un proceso que se acaba manifestado como una enfermedad incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral cuando se presenta en toda su magnitud.

Desde un punto de vista social, las relaciones interpersonales (tanto intralaborales como extralaborales) quedan gravemente dañadas existiendo actitudes negativas hacia la vida en general, interacciones hostiles, comunicación deficiente, tendencia al aislamiento, disminución de la calidad de vida personal, aumento de los problemas de pareja, familiares, etc.

Las consecuencias para la organización se manifiestan en un deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad con las personas con las que trabaja); disminuye la capacidad de trabajo, disminuye el compromiso, bajan el rendimiento y la eficacia, se da un mayor absentismo y una mayor desmotivación, aumentan las rotaciones y los abandonos de la organización, la calidad de los servicios que se presta al alumnado resulta claramente dañada, surgen sentimientos de desesperación e indiferencia frente al trabajo, se produce un aumento de quejas de alumnos, etc.

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL SQT

Aunque, en general, para los profesionales de la salud es importante poder identificar y diagnosticar esta patología, para los profesionales que se ocupan específicamente de la prevención de riesgos laborales es más importante identificar y evaluar el impacto de los factores de exposición que pueden dar lugar a la aparición de este síndrome.

Es adecuado, en fases avanzadas, que dicho diagnóstico lo realice un profesional especializado (psicólogo, psiquiatra), si bien siempre puede ser posible chequear a través de autoinformes o entrevistas la aparición de quejas de carácter psicossomático.

En el caso del *burnout* las causas no residen tanto en el individuo como en el entorno de trabajo donde la presencia nociva de algunos factores psicossociales hace que se dañe la salud del trabajador (con las características normales que le sean propias a su persona). Así, no se podría entender dicho diagnóstico sin la causa básica que lo sustenta (a saber, unas malas condiciones psicossociales en el trabajo).

En términos de prevención de riesgos laborales, la perspectiva clínica posee una importancia limitada, puesto que significa que la prevención ha fallado y pasamos a identificar los riesgos mediante el diagnóstico de daños en los individuos.

Si desde el punto de vista clínico o de vigilancia de la salud los especialistas pueden diagnosticar el síndrome, también en el campo de la prevención psicossocial, los expertos han de realizar una evaluación preventiva o primaria con el fin de identificar los factores de riesgo que por su impacto puedan favorecer la aparición del SQT.

Hay que recomendar que, a la hora de efectuar un diagnóstico por consecuencias, esta labor debe ser desempeñada por un experto al efecto. El técnico en prevención, ha de poner el acento, fundamentalmente, en evaluar la existencia de antecedentes o desencadenantes que impacten o puedan impactar en el trabajador y que, por su potencial nocivo, puedan originar esta patología.

Para diferenciar y determinar la presencia del SQT en el trabajador los objetivos de la evaluación se centran en evaluar una serie de parámetros:

- Valoración de síntomas que presenta el trabajador.
- Analizar el proceso de aparición.
- Discriminarlo de otros procesos realizando un diagnóstico diferencial.
- Evaluar la frecuencia e intensidad de los síntomas.
- Identificar las fuentes de estrés, origen de las consecuencias.

Los procedimientos habitualmente más usados para la evaluación son:

- **Cualitativos:** Entrevistas diagnósticas.
- **Cuantitativos:** Aplicación de pruebas psicométricas, para determinar el grado de incidencia de la patología y los antecedentes organizativos relevantes que originan su desarrollo.
- Identificar mediante **criterios normativos** de las escalas y mediante índices estadísticos (correlaciones, regresiones, etc.) el grado de asociación existente entre las fuentes de estrés, los síntomas del SQT y las consecuencias: Es aquí donde las estimaciones psicométricas a través de las herramientas de evaluación de riesgos psicosociales cobran una importancia preventiva y de intervención, a fin de actuar sobre el origen.

Se puede entender dicho diagnóstico de SQT en base a las causas fundamentales que lo propician y lo sustentan, es decir, unas determinadas y nocivas condiciones psicosociales en el trabajo.

Se podría decir que para que un diagnóstico de SQT pueda considerarse como tal, en términos de daños a la salud, precisaría de la presencia de estos síntomas:

- Algunos síntomas psicosomáticos relacionados con el estrés.
- Fatiga, cansancio o agotamiento emocional e incluso algunos síntomas que aparecen también en la depresión.
- Aparición de conductas y actitudes negativas, con el consecuente deterioro del desempeño y disminución de la eficacia laboral.



MEDIDAS DE PREVENCIÓN ANTE EL SQT

Autores como Byrne, Maslach y Huberman coinciden en que la prevención es un aspecto fundamental para solucionar los efectos que produce el SQT. El trabajo preventivo afecta a decisiones políticas y económicas existiendo un posicionamiento poco realista de las administraciones respecto a la situación actual de la educación.

Siguiendo las líneas de actuación propuestas por Kelchtermans y Strittmatter para la prevención del SQT en profesores, es necesaria una actuación de base de la administración pública centrada en el reconocimiento público de la labor docente, la vuelta a una imagen positiva del profesor, el balance entre las políticas educativas y la realidad, así como la autonomía de los centros.

La falta de recursos unida a una sensación personal de incapacidad para resolver los conflictos conduce al estrés y a los problemas psicológicos, como angustia, depresión o desmotivación.

El diagnóstico precoz, la terapia médica y psicológica, cambios en la calidad de alimentación y la distribución del tiempo de sueño- trabajo- ocio, permiten restituir muchos cuadros. Las técnicas de autoconocimiento personal tienen una importancia significativa para resolver estas dificultades.

Las medidas de prevención se pueden clasificar en tres apartados según sea la forma de aplicación (todas las acciones preventivas que se exponen deben ser implementadas desde y por la organización):

Estrategias de intervención a nivel organizativo:

- Realizar la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, modificando aquellas condiciones específicas y antecedentes que promueven la aparición del SQT.
- Establecer programas de acogida que integren un trabajo de ajuste entre los objetivos de la organización y los percibidos por el individuo.
- Establecer mecanismos de feedback o retroinformación del resultado del trabajo.
- Promover el trabajo en equipo.
- Disponer de oportunidad para la formación continua y desarrollo del trabajo.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo, descentralizando la toma de decisiones.
- Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflictos de roles. Establecer objetivos claros para los profesionales.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Definición de competencias y responsabilidades. Es esencial conseguir un diseño óptimo de las funciones y responsabilidades propias de la actividad laboral para reducir el estrés de la misma, por ejemplo, a través de formación dirigida a mejorar los recursos instrumentales en su trabajo, así como a aumentar la competencia psicosocial del profesional.
- Regular las demandas en lo referente a la carga de trabajo.

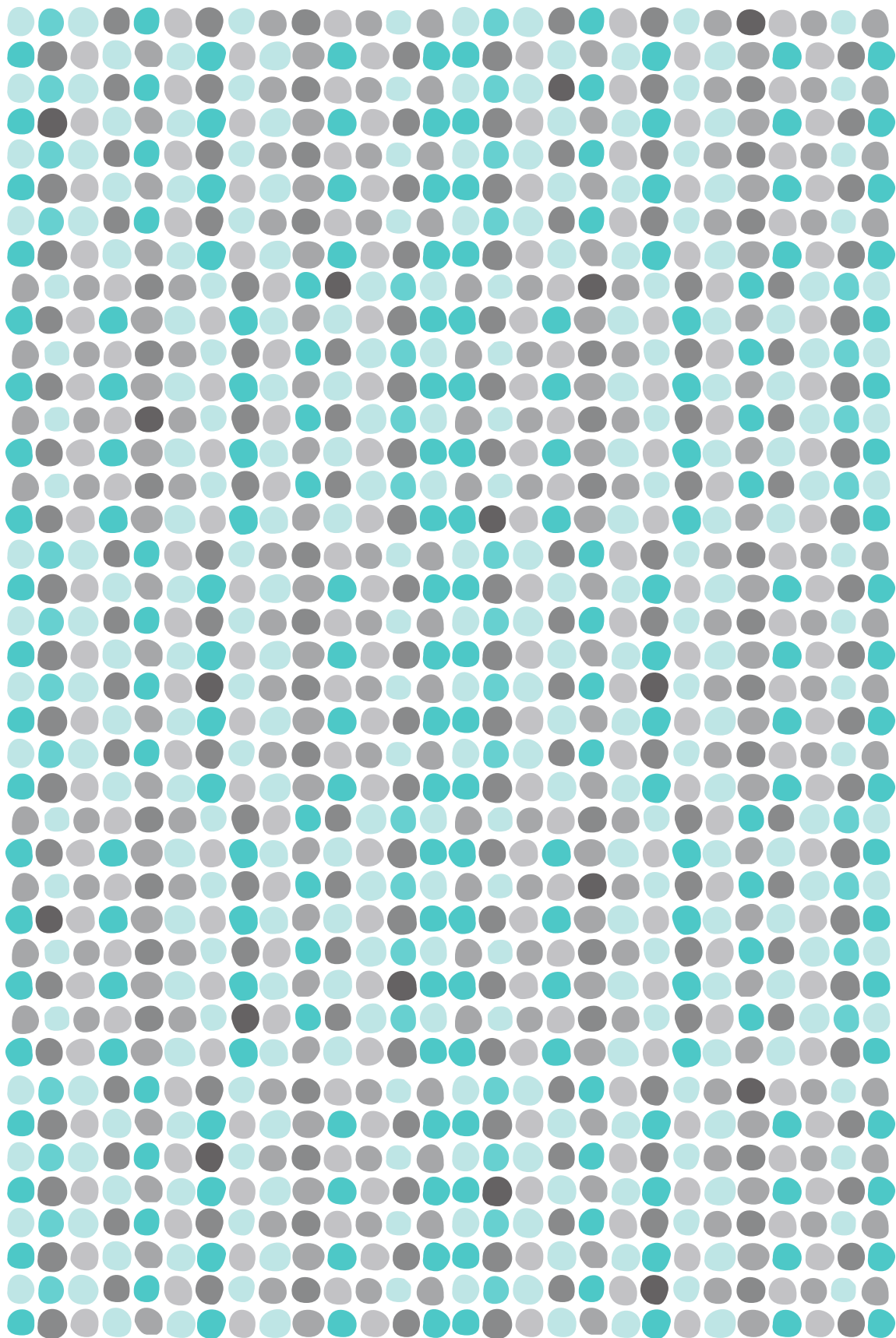
- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización.
- Fomentar la colaboración y no la competitividad en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
- Favorecer y establecer planes de promoción transparentes e informar de los mismos.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Facilitar a los trabajadores de los recursos adecuados para conseguir los objetivos de trabajo.

Estrategias de intervención a nivel interpersonal:

- Es preciso fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo y evitar el aislamiento. Formarles en estrategias de colaboración y cooperación grupal.
- Promover y planificar el apoyo social en el trabajo.
- Se recomienda realizar grupos de apoyo para discutir la relación con el trabajo por parte de los profesionales.
- Dirigir bien y con un estilo adecuado. Formar a los gestores en ello.
- Entrenamiento en habilidades sociales.
- Es preciso establecer sistemas democráticos-participativos en el trabajo.
- Consolidar la dinámica grupal para aumentar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo.
- Establecer trabajos de supervisión profesional (en grupo) a los trabajadores.

Estrategias de intervención a nivel individual:

- Realizar una orientación profesional al inicio del trabajo.
- Es importante tener en cuenta la diversificación de las tareas y la rotación en las mismas.
- Poner en práctica programas de formación continua y reciclaje.
- Mejorar los recursos de resistencia y proteger a la persona para afrontar las situaciones estresantes.
- Formar en la identificación, discriminación y resolución de problemas.
- Entrenar en el manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario.
- Implementar cambios de ambiente de trabajo, rotaciones.
- Entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con el alumnado, manteniendo un equilibrio entre la sobreimplicación y la indiferencia.
- Establecer programas de supervisión profesional individual.
- Aumentar los recursos o habilidades comunicativas y de negociación.
- Trabajar el feedback, reconociendo adecuadamente las actividades finalizadas.
- Entrenamiento a fin de conseguir un ajuste entre individuo y puesto de trabajo.



CAP.

4

Medidas de actuación organizativas frente al estrés laboral



MEDIDAS DE ACTUACIÓN ORGANIZATIVAS FRENTE AL ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es un problema de gran importancia tanto para el trabajador como para el funcionamiento de la propia empresa. Los trabajadores sufren las consecuencias del estrés en forma de trastornos para su salud, como hemos visto en el capítulo 2, mientras que la empresa lo hace en forma de jornadas de trabajo perdidas, absentismo laboral, y disminución del rendimiento de sus trabajadores, con las consiguientes pérdidas económicas asociadas a estas dos circunstancias.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT-2002) apunta que las compañías deberán poner especial atención en la óptima gestión, prevención, control y seguimiento del estrés en el trabajo, pues considera que esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo, ya que han observado que los efectos del estrés lesionan la productividad y la competitividad de las empresas, al afectar la salud física y mental de los trabajadores, ocasionando costos económicos y humanos muy altos a las organizaciones.

En el mismo sentido, autores como Daza (2003) apuntan que el estrés es un problema de vital importancia para la organización del trabajo, pues tiene graves repercusiones no solamente en los individuos sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa como son los costos del mismo, que repercuten tanto en las personas (enfermedad, incapacidad) como en la organización (absentismo, bajo rendimiento) y en la sociedad en general (costo de los seguros de enfermedad).

Como ya se ha venido explicando a lo largo de todo el texto el personal docente se considera una "profesión de alto riesgo psicosocial" en general y, concretamente, con una gran incidencia de estrés laboral y las afecciones surgidas por la cronificación de éste. Esto se produce debido a las particulares circunstancias de una profesión con fuertes demandas emocionales que, en muchos casos, pueden desembocar en SQT (Síndrome de Quemarse por el Trabajo).

Esta situación no es exclusiva de los docentes, también se ven afectados el resto del personal que trabaja en los centros de enseñanza: administrativos, cocineros, conserjes, etc., pues están sometidos a las mismas condiciones de organización y, en muchos casos, a las mismas o similares tareas a las que está expuesto el profesorado: atención al alumnado y/o a sus familiares, introducción de nuevas tecnologías, etc.

Este tipo de dolencias hacen que la salud laboral del trabajador pueda verse gravemente perjudicada, si no se adoptan las adecuadas medidas preventivas. Medidas que, al contrario de lo que se suele pensar, no suponen grandes inversiones sino que ahorran los costes directos e indirectos que ocasionan los daños generados cuando no se hace una labor de prevención.

Sin embargo, es muy frecuente que los riesgos psicosociales no se prevengan del mismo modo que se hace con otros riesgos laborales, quedándose, la mayoría de las veces, en una simple evaluación de los riesgos desde el punto de vista formal, administrativo, y no de aplicación directa. Cuando se decide intervenir en base a los resultados de la evaluación, muchas veces, es para realizar una intervención paliativa y no preventiva, sobre los individuos al detectar los efectos del estrés. Los motivos son diversos:

- Muchas empresas se ocupan principalmente del "funcionamiento técnico o económico" y desconocen el valor del "capital humano".
- La falta de relación entre las metas de la prevención y los objetivos de la dirección.
- El impedimento de abordar estos problemas de forma clara por desconocimiento generalizado y falta de información sobre los aspectos psicosociales, sobre su nocividad, su generación y su desarrollo.
- Los tópicos y creencias sobre la predisposición individual o sectorial de los problemas de estrés: que afectan sólo a los "predispuestos", o a los ejecutivos, o a quienes realizan tareas intelectuales, o que el estrés es algo inherente al trabajo, etc. Hoy se sabe que el estrés puede afectar a todo tipo de sectores e individuos, pues depende fundamentalmente de las condiciones de trabajo como ocurre con otros riesgos.
- La incredulidad sobre la posibilidad de controlar o eliminar los factores estresores. Esto, además, ocasiona desconfianza respecto al coste que añaden estos problemas y que puedan ser controlables mediante la planificación, la organización y la gestión.
- La excusa basada en la inexistencia de legislación concreta sobre los riesgos psicosociales.

La legislación laboral no tiene normas concretas para los factores psicosociales. No existe una normativa específica como ocurre para otros tipos de riesgos, ni tiene sus correspondientes guías técnicas que regulen de manera específica cómo gestionar los riesgos y sus consecuencias.



La falta de legislación específica no se puede utilizar como disculpa para no actuar. El marco legal genérico, compuesto por la LPRL, el RD 39/1997 Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP), y sus respectivas modificaciones posteriores, proporcionan definiciones y principios de acción, suficientemente claros y aplicables a la práctica preventiva, incluida la psicosocial.

Tal y como nos indica la LPRL en su Artículo 14: Derecho a la protección frente a los riesgos laborales:

1. Los trabajadores **tienen derecho a una protección eficaz** en materia de seguridad y salud en el trabajo.
2. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio **en todos los aspectos** relacionados con el trabajo.

En estas dos referencias normativas quedan implícitas, sin lugar a dudas, las obligaciones relacionadas con los riesgos psicosociales.

En este contexto la prevención del estrés en la empresa ha de estar centrada en la actuación sobre las condiciones de trabajo y la modificación de aspectos organizativos, principales causantes del estrés. Combatiendo de este modo los riesgos en su origen, adaptando el trabajo a la persona, anteponiendo medidas colectivas y en definitiva, previniendo de esta manera su aparición en el futuro, evitando el riesgo.

Con carácter complementario a las medidas de carácter colectivo y global se debe mejorar las capacidades y competencias de afrontamiento de los trabajadores. (Ver capítulo 5; "Estrategias de afrontamiento: Los recursos del individuo para hacer frente al estrés").

En la publicación del INSHT *"Experiencias en Intervención Psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo"*, presenta varios ejemplos de organizaciones que han realizado diferentes formas de intervención sobre los riesgos psicosociales. Empresas que han sobrepasado la fase de la evaluación y están actuando preventivamente sobre los problemas.

ACTUACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA PREVENTIVO

La actuación sobre los riesgos psicosociales desde el punto de vista preventivo no debe ser diferente a la que se hace para los riesgos sobre las condiciones de seguridad, del medio ambiente laboral o riesgos higiénicos y ergonómicos. El empresario, para el caso de centros privados o concertados, o la Administración Pública con competencias educativas, para el caso de centros de titularidad pública, están sujetos a las obligaciones dispuestas en la legislación:

- **Artículo 14.1:** "Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales".
- **Artículo 14.2:** "En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo".

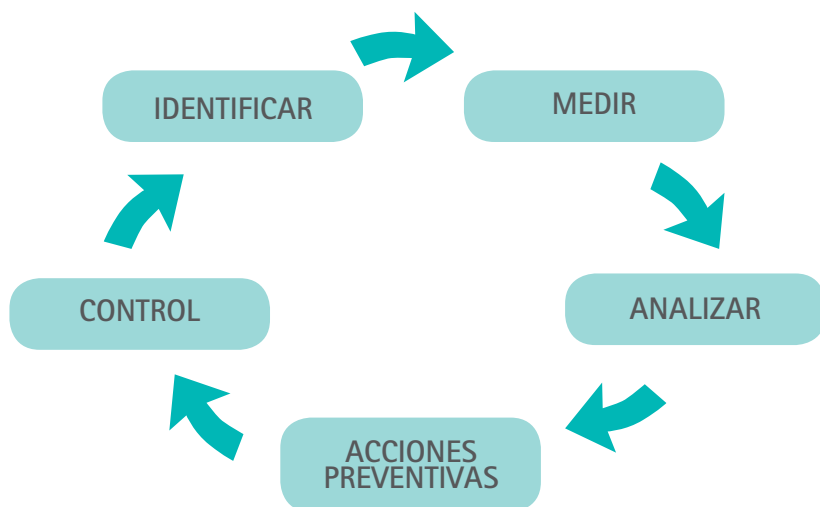
■ **Dentro del artículo 15:** Principios de la acción preventiva, se indica:

- **Apartado d:** "Adaptar el trabajo a la persona", con el objeto de atenuar el trabajo monótono y repetitivo y reducir sus efectos sobre la salud.
- **Apartado g:** "Planificar la prevención", buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y las relaciones sociales. Claramente todos ellos aspectos que conforman los denominados riesgos psicosociales.
- **Apartado h:** "El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención adoptando medidas que antepongan la protección colectiva a la individual". Entendiendo por protección colectiva aquella técnica de seguridad cuyo objeto es la protección simultánea de varios trabajadores expuestos a un determinado riesgo, sean estos psicosociales o de cualquier otra naturaleza.

En la protección colectiva respecto a riesgos psicosociales -como el estrés, SQT, mobbing, etc.- el empresario de tomar medidas organizativas (enriquecimiento de tareas, rotación de tareas, etc.) y protocolos de actuación para evitar o paliar los problemas relacionados con la psicología del trabajo. La adopción de estas medidas, tal y como explicita el artículo 15.h de la LPRL, son más adecuadas si se aplican al conjunto de los trabajadores en vez de forma individual.

Pese a no existir guías de actuación específicas, se debe seguir la misma pauta que toda intervención preventiva primaria: identificar y evaluar los riesgos, evitarlos o reducirlos, combatirlos en su origen, y adaptar el trabajo a la persona.

Figura: Pautas de intervención preventiva primaria.



Así mismo, la obligación del empresario de "integrar y planificar la prevención" es la base de muchas de las propuestas sobre intervención psicosocial. Y como en los otros casos, no se puede hacer de forma improvisada y azarosa, sino que se deberá diseñar una intervención planificada que implica establecer objetivos, fases, recursos, responsables, hacer seguimiento, etc. Intervenciones a medio-largo plazo, lo cual supone uno de los factores de éxito según los expertos que analizan experiencias de intervención psicosocial.

Todo ello se hará necesariamente con la participación de los trabajadores y/o sus representantes, a lo largo de todo el proceso para lograr que las acciones sean eficaces. No sólo porque ello constituya un requerimiento legal, sino porque también se ha constatado un mayor éxito en las intervenciones cuando las personas a quienes va dirigida la actuación preventiva están involucradas en su diseño y no se les convierte en meros "receptores pasivos". Las diferentes razones son:

- El trabajador es quien mejor conoce su puesto de trabajo, quien mejor puede evaluar sus condiciones de trabajo, es él quien vive cada día la peligrosidad o la fatiga que le provoca su puesto de trabajo.
- El trabajador es quien mejor puede describir las distintas operaciones de las tareas que realiza, las condiciones de trabajo asociadas, y las posibilidades que existen de modificarlas. Además, también puede indicar la existencia de factores de riesgo que pudieran pasar desapercibidos por los técnicos encargados de la evaluación, sobre todo en el caso de factores psicosociales.
- Si bien es cierto que los trabajadores no siempre tienen los suficientes conocimientos para considerar todos los posibles aspectos nocivos, por creerlos intrínsecos al propio trabajo, la información que proporcionan es necesaria para completar las observaciones y estudios de los técnicos y especialistas en la materia.
- Por último, el hecho de que los trabajadores no participen en todas las fases de la actuación preventiva, puede resultar en sí mismo una nueva molestia adicional para ellos, que dificulta, e incluso en algunas ocasiones puede llegar a impedir, la implantación de las medidas de mejora o cambios que se decida introducir tras el análisis de los puestos de trabajo.

De forma general, los pasos adecuados para prevenir la aparición del estrés desde el punto de vista organizativo, son los siguientes:

1. Compromiso de la dirección.

En el que se haga explícita la responsabilidad y deseo de tomar todas las medidas necesarias para evitar el estrés laboral.

2. Identificación, análisis y valoración de los estresores laborales.

Proceso encaminado a detectar la presencia de posibles estresores laborales y su posible incidencia o efecto sobre la salud y confort de los trabajadores.

3. Diseño y propuesta de soluciones.

Una vez detectados los posibles estresores y evaluado su riesgo, hay que priorizarlos y planificar las actuaciones a realizar.

4. Intervención.

Implantación efectiva de las propuestas diseñadas.

5. Seguimiento, control y evaluación de las medidas adoptadas.

Comprobando que se llevan a cabo según lo planificado además de constatar la efectividad de dichas propuestas y reevaluando, modificando o corrigiendo las posibles desviaciones que puedan surgir.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

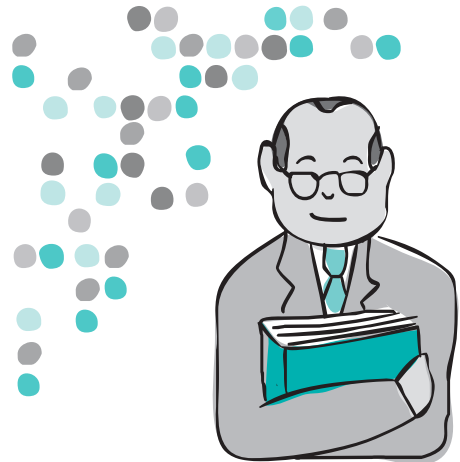
La LPRL encomienda explícitamente al empresario la asunción del compromiso preventivo, dado que la ley dictamina que la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en todas las actividades y decisiones de la empresa, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma.

La integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos y la asunción por éstos, de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten (asunción del compromiso preventivo).

Para lograr este ambicioso objetivo "El empresario desarrollará una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el fin de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos que no se hayan podido evitar y los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención a las modificaciones de las circunstancias que incidan en la realización del trabajo".

El modelo que propugna la LPRL para todo tipo de riesgos, implica los elementos siguientes:

- Abarcar el conjunto de actividades y decisiones: Procesos técnicos, organización y condiciones de trabajo.
- Reflejarse en todos los niveles jerárquicos de forma que dirección, niveles intermedios y trabajadores han de participar en ella.
- Obligación de incluir la dimensión preventiva en cualquier actividad que se realice, órdenes que se impartan y decisiones que se adopten.
- Implicación de los afectados en el diseño, adopción y cumplimiento de las medidas preventivas.
- Activa participación de los trabajadores.



IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS ESTRESORES LABORALES

Se trata de la llamada Evaluación de Riesgos que la LPRL y el RSP (Reglamento de los Servicios de Prevención), propone junto con la Planificación de la Actividad Preventiva, como herramientas para la elaboración del Plan de Prevención. Éste debe ser integrado por medio del empresario en todos los niveles de la empresa.

Ello consiste en determinar, en primer lugar, qué aspectos concretos de una determinada organización son, potenciales generadores de estrés, para evitar su aparición. En este sentido se tendrá especial atención sobre determinados aspectos que, como ya hemos visto anteriormente, son los que más comúnmente originan este problema:

- Propios de la tarea:
 - Sobrecarga de trabajo.
 - Infracarga de trabajo.
 - Ritmo de trabajo impuesto.
 - La exposición a otros peligros en el trabajo.
 - La falta de control sobre la actividad realizada.
 - Repetitividad de la tarea.
 - Elevado grado de implicación afectiva: Burnout o síndrome del quemado en el trabajo (SQT).
- El entendimiento y coherencia de las funciones a realizar (ambigüedad de rol y conflicto de rol).
- Falta de participación del trabajador en la toma de decisiones.
- Malas relaciones interpersonales en el seno de la empresa.
- Deficiente cualificación y formación para realizar la tarea.
- Estilo de mando y dirección inadecuados.
- Precariedad laboral, falta de promoción, temporalidad.
- Horario de trabajo.



Puesto que la acción de los factores estresantes tienen un carácter acumulativo, a mayor número de aspectos que requieran un esfuerzo adaptativo intenso, frecuente o duradero, mayor es la posibilidad de que las capacidades de adaptación del sujeto se vean desbordadas. Por tanto, a mayor número de estresores mayor es la sensación de amenaza y mayor es el nivel de estrés que se produce.

Dentro de la organización pueden existir grupos más susceptibles a sufrir estrés: jóvenes y veteranos, personas con discapacidades físicas e inmigrantes. La presencia de algunos indicadores en la organización y en los individuos nos puede ayudar a determinar qué grupos tienen más riesgo:

Indicadores en la organización que nos alertan de la presencia de estrés laboral:

- **Participación.**

Absentismo, elevado volumen de rotación del personal, incumplimiento de horarios, problemas disciplinarios, aumento del número de quejas, hostigamiento, comunicación agresiva, aislamiento, etc.

- **Rendimiento.**

Disminución de la producción o calidad del producto o del servicio, toma de decisiones deficiente, aumento de errores, aumento del número de accidentes laborales, etc.

- **Costes.**

Costes cada vez mayores por bajas o por servicios sanitarios. Pérdidas o ausencia de ganancias por la disminución del rendimiento.

Indicadores en el individuo que nos alertan de la presencia de estrés laboral:

- **Comportamiento.**

Consumo o aumento del consumo de tabaco, abuso de alcohol o de drogas, violencia, hostigamiento o acoso psicológico. Problemas de sueño, trastornos de ansiedad, depresión, incapacidad para concentrarse, irritabilidad, problemas familiares de relación, 'burnout'.

- **Salud.**

Problemas de espalda, problemas de corazón, úlcera péptica, hipertensión, depresión del sistema inmunitario, etc.

Encontrar factores de riesgo y peligros, relacionados en este caso con los aspectos psicosociales, no es fácil. Hay que tratar de buscar teniendo en cuenta:

- La diferencia de trabajos y tareas: No son los mismos los riesgos que se producen en la cocina de los que se producen en las aulas o los riesgos que afrontan el personal de administración que los propios de profesores o personal de limpieza.
- Cada tipo de estresor: Sobrecarga, bullying, situaciones de violencia, factores ambientales, etc.

- En la organización del trabajo: División de tareas, grado de comunicación, etc.
- Utilizando indicadores: Partes de incidencia, partes de baja, retrasos reiterados, aumento de las prejubilaciones, solicitudes de cambios de puesto, etc.
- Preguntando a los trabajadores.

DISEÑO Y PROPUESTA DE SOLUCIONES

Una vez determinados los estresores que actúan sobre los trabajadores y evaluado su nivel de peligrosidad, (pasos que deben ser realizados por los servicios de prevención establecidos por el empleador, según las modalidades que se establecen en el art. 31 de la LPRL), se diseñarán y planificarán las soluciones preventivas necesarias para evitar o controlar los peligros detectados.

En las actividades objeto de planificación deberá incluirse:

- Los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución.
- El plazo necesario para llevarlos a cabo.
- La designación de responsables implicados en su realización.

A la hora de realizar alguna propuesta de implantación hay que tener en cuenta las siguientes premisas:

- Cualquier modificación debe contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes. Además de estar contemplado en la LPRL, la sola participación de los trabajadores en la toma de decisiones favorece la aceptación de los cambios y el contraste de opiniones, mejorando la toma de decisiones.
- Es importante elegir el momento adecuado para la implantación de cualquier cambio, debe evitarse la implantación de las medidas en situaciones de enfrentamiento empresa-trabajadores o en situaciones de crisis.
- Es aconsejable la implantación progresiva de los cambios. Por ejemplo, empezar por una sola sección o departamento. Esto permite evaluar, de forma comparativa, los dos sistemas al mismo tiempo.
- Hay que decidir un instrumento de medida de la nueva situación, de forma que se pueda comparar los resultados obtenidos con la situación de partida.
- Se ha de tener en cuenta el tiempo necesario de adaptación a la nueva situación.

INTERVENCIÓN DEL ESTRÉS EN LA EMPRESA. IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTORAS

Una vez detectados los potenciales estresores y diseñadas la propuesta de soluciones, se deben aplicar estas medidas para eliminar las causas o reducirlas a niveles admisibles.

El empresario deberá asegurar la efectiva ejecución de las actividades preventivas incluidas en la planificación, efectuando para ello un seguimiento continuo de la misma.

Según diversos autores las estrategias básicas para prevenir y tratar los riesgos psicosociales se dividen en tres grandes grupos:

1. **Estrategias de intervención sobre la organización.** Reorganizando las tareas que se desarrollan en el trabajo, adaptando la organización global, adoptando medidas dirigidas a la reorganización de recursos y medios, etc.
2. **Estrategias sociales.** Procurando un buen clima social, para promover el apoyo social necesario para mitigar los posibles efectos del estrés.
3. **Estrategias individuales.** Se trata de medidas complementarias a las anteriores centradas en la intervención sobre las personas.
 - Medidas preventivas (antes de que se produzca el estrés).
 - Medidas paliativas o reparadoras (una vez que se ha concretado el estrés)

A la hora de intervenir sobre la organización para evitar la aparición del estrés hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema:

- La presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes.
- La percepción, por parte de los individuos, de que esas condiciones son amenazantes.
- Las dificultades para afrontar esas demandas.
- Las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que provoca en las personas.

El orden de actuación para la implantación de las medidas preventivas o correctoras tendrá en cuenta, el art. 15 de la LPRL, especialmente en lo que se refiere a los puntos:

- c) Combatir los riesgos en su origen.
- d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- h) Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- i) Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

En primer lugar, se implementarán las estrategias de intervención sobre la organización, con el fin de cumplir con las premisas de anteponer las medidas colectivas y combatir los riesgos en su origen (puntos c y h).

Así pues, se habrá de reducir o minimizar las demandas y condiciones de trabajo objetivamente estresantes. La fijación de unas determinadas demandas de trabajo debe hacerse en función de las capacidades del trabajador, no sólo considerando las necesidades del servicio o la producción. El incremento de las demandas sólo debe realizarse cuando correlativamente se incrementen las capacidades del trabajador.

Las condiciones de trabajo no sólo han de ser determinadas en función de los criterios marcados por el mercado, el proceso productivo, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades (necesidad de seguridad, de afiliación, de pertenencia, de estatus,...) expectativas y legítimas aspiraciones del trabajador.

Recordando y teniendo en cuenta el Modelo Demanda-Control-Apoyo Social las demandas, bien dimensionadas respecto del trabajador (adaptación del trabajo a la persona), no necesariamente supondrán una fuente de estrés si el individuo tiene un aceptable grado de control sobre su trabajo. Incluso como ya se ha dicho podría llegar a suponer un reto motivador.

Para ello la empresa debe dotar al personal del control necesario para ejecutar su tarea, proveerle de los recursos necesarios y la formación necesaria para el desarrollo de estrategias de comportamiento, destrezas y habilidades para enfrentarse a las situaciones potencialmente estresantes.

De forma adicional, la empresa debe facilitar: Información clara e inequívoca de las responsabilidades y funciones del trabajador, los objetivos a realizar, los métodos y medios de trabajo, los plazos para su realización, etc.

5. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS

Una vez implementadas las medidas preventivas o correctivas realizadas por la empresa para reducir o eliminar el estrés, se debe establecer un mecanismo de control que determine la eficacia de dicha implantación, es decir, si se ha realizado correctamente, si se ha llevado a cabo en todos los lugares previstos y si se ha desarrollado de la manera diseñada.

De forma complementaria hay que diseñar un procedimiento de evaluación de los resultados esperados, es decir, una herramienta que nos indique si las medidas implantadas están siendo efectivas.



EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Es razonable pensar que para poder prevenir cualquier riesgo en primer lugar tendremos que identificarlo. No se puede prevenir algo que se desconoce. Hay que determinar de qué se trata, su magnitud, y su efecto perjudicial y en qué grado puede afectar, tomando una decisión sobre el modo de operar y eliminarlo. El modo de hacer esto es lo que llamamos evaluación de riesgos.

Hemos venido refiriendo el requerimiento legal de evitar los riesgos y evaluar aquellos que no se hayan podido eliminar para minimizarlos. Los instrumentos para lograr este objetivo conforme al capítulo III, artículo 16 de la LPRL son la Evaluación de Riesgos y la Planificación de la Actividad Preventiva, como herramientas para la elaboración de un Plan de Prevención. Con el fin de que el empresario integre ésta en todos los niveles de la empresa.

La evaluación de riesgos de carácter psicosocial en el lugar de trabajo puede ser necesaria a partir de diferentes situaciones, entre ellas:

1. En general, **como evaluación inicial** para detectar posibles riesgos psicosociales existentes en una situación de trabajo, con el objetivo de establecer medidas de mejora de la salud y de la seguridad de los trabajadores.
2. **Cuando el resultado de la evaluación inicial lo hiciera necesario**, el empresario realizará controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores en la prestación de sus servicios, para detectar situaciones potencialmente peligrosas.
3. Cuando **se haya producido un daño** para la salud de los trabajadores o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud prevista en el artículo 22, aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, o se detecten anomalías, que **nos hagan sospechar** que existen problemas de tipo psicosocial, por ejemplo, gran cantidad de quejas, aumento del absentismo, disminución de la productividad, etc., en toda la empresa o en alguna sección o departamento específico.
4. Siempre que en el lugar de trabajo vaya a introducirse **algún cambio** que pueda alterar significativamente la situación actual ya sean nuevos procesos de producción, nuevos equipos materiales o humanos, cambios en la organización del trabajo, etc.

La guía elaborada por la Inspección de Trabajo (ITSS), organismo encargado, entre otras funciones, del seguimiento del cumplimiento de la LPRL por parte de las empresas justifica la evaluación en los términos siguientes:

"La evaluación psicosocial a partir del concepto amplio de bienestar y confort, debería exigirse, en principio, A TODAS LAS EMPRESAS cualquiera que sea su actividad.

...Está claro, por tanto, que dicha exigencia deberá atemperarse en función del tipo de empresa frente a la que nos hallemos, de este modo es preciso establecer los criterios o indicadores que deberán guiarnos en la selección de los distintos niveles de exigencia, esto es, un nivel básico o de identificación y análisis, y un nivel avanzado o de evaluación propiamente dicha."

En su actividad inspectora la ITSS, exige como contenido mínimo en las evaluaciones para la detección del estrés relacionado con el trabajo:

1. Análisis de los agentes estresores que pudieran estar presentes en las condiciones de trabajo. Divididos en tres bloques:
 - a. **Estresores del ambiente físico de trabajo:** Iluminación, ruido, vibraciones, temperatura, humedad, ambientes contaminados y situaciones potencialmente peligrosas.
 - b. **Estresores relativos al contenido de la tarea:** Carga mental, falta de control, de autonomía, de iniciativa personal sobre la tarea, así como en la elección de los tiempos de descanso.
 - c. **Estresores relativos a la organización:** Jornada de trabajo, promoción y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, existencia o no de cauces adecuados de comunicación con superiores y compañeros de su entorno laboral.
2. Investigación de la percepción que el propio sujeto tiene de los estresores analizados, es decir si el individuo percibe las demandas del entorno como amenazantes, superando sus capacidades para afrontarlas.
3. Análisis de los elementos moduladores del estrés: Apoyo social, patrón personal de conducta...
4. Estudio de las respuestas del individuo ante el estrés: Fisiológica, cognitiva y de comportamiento.
5. Dejar constancia documental de las consecuencias o efectos del estrés sobre el individuo o sobre la organización.

Además de lo contenido en la propia LPRL, como ya se ha indicado, el RSP (Reglamento de los Servicios de Prevención) desarrolla reglamentariamente la Evaluación y Planificación de Riesgos. De nuevo, las pautas son las mismas para los riesgos psicosociales que para los demás tipos de riesgos.

Los trabajadores o sus representantes deben ser consultados, y deben participar, desde la primera fase de la planificación, respecto a qué cosas hay que evaluar, dónde y cómo, hasta la fase en la que se decide las medidas que se van a adoptar para la mejora de las condiciones de trabajo, y el control y seguimiento de dichas medidas correctoras. En general, para realizar una evaluación de factores psicosociales, debemos seguir las siguientes fases:

1. **Determinación de los riesgos.**
2. **Identificación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos.**
3. **Elección de la metodología y de las técnicas que se deben utilizar.**
4. **Formulación de las hipótesis de trabajo.**
5. **Planificación y realización del trabajo de campo.**

6. Análisis de los resultados.

7. Elaboración de informes con los resultados.

8. Puesta en marcha del programa, seguimiento y control.

1. Determinación de los riesgos.

En esta primera fase se trata de determinar, qué se va a estudiar, cual es el objetivo del estudio. Hay que definir de la forma más clara, sencilla, precisa y menos ambigua posible, el objeto del estudio, y sus diferentes aspectos o facetas que puedan influenciar directa o indirectamente al efecto.

Para ello es necesario recopilar la mayor cantidad posible de información, que nos pueda servir de orientación para ir centrándonos en el estudio. Es decir, se trata de hacer un análisis previo de la empresa, mediante la recopilación de toda la información posible, normalmente por la observación directa, recopilación de documentación de la empresa, entrevistas a los trabajadores y el estudio de la literatura existente sobre el tema.

La información relevante para realizar la evaluación de riesgos psicosociales, incluye:

- Organigrama oficial de la empresa.
- Horarios, sistemas de promoción, tipo de salario.
- Características de la plantilla: Distribución por sexos, edad, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto.
- Aspectos que afectan al personal: Absentismo, enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos, permisos personales, formación, siniestralidad, rotación de personal, solicitudes de cambio de puesto y sanciones.
- Aspectos que afectan a la producción: Calidad de la producción, rechazos, recuperación de productos, índices de producción, productividad, intervenciones de mantenimiento y averías.
- Actas de las reuniones del Comité de Empresa y del Comité de Seguridad e Higiene.

La observación directa del trabajo durante su realización, puede ser muy importante no solo para determinar los riesgos que se han de analizar, sino también para comprobar posibles desviaciones entre los procedimientos de trabajo teóricos y lo que realmente se hace.

2. Identificación de los trabajadores expuestos.

Una vez delimitados y definidos el objeto del estudio, y en función de la información recogida, hay que determinar el colectivo de trabajadores y de puestos de trabajo que pueden estar afectados por el problema.

Siempre que se pueda se analizarán todos los trabajadores y puestos de trabajo afectados. Sin embargo, en el caso de grandes colectivos no siempre es posible aplicar la/s técnica/s elegidas

a todos por ser muy costoso, por la escasez de tiempo, y las dificultades que entrañan las operaciones de recogida, clasificación y análisis de los datos.

En estos casos es conveniente elegir una muestra representativa del colectivo, de modo que posteriormente, sea posible generalizar los resultados obtenidos en la muestra a todo el colectivo, para ello, se utilizan las llamadas "técnicas de muestreo".

3. Elección de métodos y técnicas de investigación.

En primer lugar, es necesario aclarar la diferencia entre métodos y técnicas: Método se refiere al nivel teórico del estudio, es el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano, aptas para alcanzar el resultado propuesto. Técnica es el nivel práctico, son los instrumentos para la recogida de datos, análisis y tratamiento de la información.

Los métodos y técnicas a utilizar dependen en cada caso concreto de la naturaleza del fenómeno a estudiar y el objetivo de la investigación, así como de los recursos disponibles, el equipo que realiza la investigación, etc.

Según la pregunta que queramos responder los métodos se dividen en:

- **Métodos cuantitativos o distributivos:** Responden a la pregunta "cuánto". Tratan de "analizar aspectos en los que la cantidad y su incremento o decremento constituyen el objeto de la descripción o el problema que ha de ser explicado". Por ejemplo, cuántos profesores padecen síntomas de estrés, o si el aumento de cursos de prevención reduce la cantidad de accidentes laborales, o si el incremento del número de alumnos por clase supone la correlativa disminución de la satisfacción laboral, etc. Las técnicas más características del método cuantitativo son los cuestionarios, los tests psicológicos y las escalas tipo likert.
- **Métodos cualitativos o estructurales:** Responden al "por qué". Analizan los problemas de un modo estructural. Por ejemplo, en relación con los aspectos psicosociales, por qué las personas piensan o sienten de una determinada manera. Las técnicas más características del método cualitativo son el grupo de discusión y la entrevista semidirigida y en profundidad.

Cada método tiene sus pros y sus contras, sus ventajas y sus desventajas. La combinación de ambos tipos complementa la información obtenida por cada método individualmente, nos brinda más y mejor información respecto de la situación a estudiar.

Por ejemplo, a través de técnicas propias de la metodología cualitativa (los grupos de discusión o las entrevistas en profundidad) se pueden obtener datos, características de la muestra o variables a incluir. Por ejemplo, a través de una encuesta a profesores se pueden determinar variables a medir cuantitativamente, por ejemplo, respecto a la cantidad de alumnos por clase, edades o niveles con mayor incidencia de actitudes disruptivas o de actitudes violentas.

Como ya hemos dicho se suelen utilizar complementariamente más de una técnica para evaluar el estrés laboral, dada la diversidad de factores implicados en su generación, para así poder analizar estresores, moduladores, respuestas y efectos del estrés en las dos vertientes, individual y de organización.

La evaluación de las reacciones de estrés laboral puede implicar criterios clínicos, biológicos, electrofisiológicos y funcionales (Martínez 2001). Se emplean pues, la aplicación de las escalas y los cuestionarios específicos, entrevistas para determinar circunstancias o problemas psicosociales concretos, los cuestionarios de factores de riesgo psicosocial, escalas de satisfacción laboral, cuestionarios sobre clima laboral, escalas de carga mental, cuestionarios de ambigüedad y conflicto de rol, cuestionarios de estrés laboral, inventarios de mobbing o acoso laboral e inventarios de burnout o desgaste profesional.

Estos datos se complementan con la información obtenida de los sistemas de registro de datos administrativos y los indicadores bioquímicos electrofisiológicos, inventarios, escalas, cuestionarios y tests para la realización de evaluación clínica, que proporcionan medidas de salud física (listas de síntomas psicosomáticos, dolor músculo-esquelético y síntomas cardiovasculares).

De entre los múltiples instrumentos de medición utilizados para determinar los riesgos psicosociales en general, podríamos destacar los más empleados para evaluar el estrés en las organizaciones, que se clasifican en tres categorías básicamente:

- **Listas de control (checklists):** Normalmente se confeccionan específicamente para registrar información sobre aspectos concretos de una organización determinada. Aspectos relacionados con el contenido del trabajo y las relaciones sociales que pueden ocasionar estrés (Merín, Cano y Tobal, 1995). Pero esta misma concreción no permite la comparación entre muestras diferentes.
- **Tests psicológicos:** Son pruebas psicométricas fundamentadas en una rigurosa metodología científica, y que por tanto, proporcionan confianza (constancia de las mediciones de una misma persona) y validez (garantía en la medición de lo que se pretende medir). Resultan pues mediciones objetivas sobre el estrés laboral.

Proporcionan información sobre la forma en que son percibidos los estresores, así como de las características personales y estrategias de afrontamiento ante un evento estresante por parte de los trabajadores y de los problemas de salud que pueden ser ocasionados por el estrés.

- **Cuestionarios:** Son un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir con respuestas cerradas o abiertas. Son uno de los instrumentos más sencillos de utilizar. Pueden ser confeccionados por las propias empresas para obtener información sobre el estrés que se produce por la naturaleza y contenido del trabajo, las condiciones organizacionales y las relaciones sociales entre los miembros de la organización, según las características propias de las empresas.

Requieren la definición clara de los objetivos de la medición, los trabajadores y secciones o departamentos a los que se evaluará, la planificación para su aplicación, la forma de analizar los datos obtenidos y la presentación de resultados.

4. Formulación de hipótesis.

Las hipótesis son "las afirmaciones que normalmente sometemos a comprobación real", son las "soluciones", las "explicaciones más probables", al problema que nos hemos propuesto analizar.

A partir de los datos recogidos en las primeras fases, de la lectura de bibliografía, de la observación, de la experiencia, etc., se formula una o varias preguntas (qué, por qué, cuántos), que constituyen el objeto del estudio. Las hipótesis son las soluciones que planteamos como más probables para responder a estas cuestiones. De entre las posibles explicaciones del fenómeno, se seleccionará aquella o aquellas que parezcan más plausibles o verosímiles, para proceder a su comprobación.

El resultado final de la investigación, corroborará si las hipótesis formuladas al principio son correctas o no. Se dan dos posibilidades: Comprobar que la hipótesis planteada es cierta, o por el contrario, falsa. En base a lo cual se acepta o se rechaza ésta. Es lo que se denomina "contraste de hipótesis".

5. Planificación y realización del trabajo de campo.

Es el trabajo de la recogida de datos propiamente dicha. La aplicación de las técnicas seleccionadas anteriormente como instrumentos para la realización del estudio.

Debe estar bien planificado para que sea efectivo y para evitar sorpresas. Por ejemplo, el trabajo de campo en la realización de una encuesta es el momento en el que se pasa el cuestionario definitivo a las personas integrantes de la muestra elegida, o a todos los trabajadores si es posible.

La planificación incluye:

- Avisar previamente a las personas implicadas.
- Informar a los trabajadores sobre el objetivo y contenido de la entrevista o cuestionario.
- Prever el tiempo necesario y la dedicación suficiente.
- Buscar un lugar adecuado (lugar que permita a los trabajadores estar relajados y en buena disposición para participar).

6. Análisis de los resultados.

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo y se ha recogido la información requerida, se procede al tratamiento de esa información. Los datos se examinan, se categorizan y se organizan de un modo sistemático. En cualquier caso, la forma en que se tratarán dichos datos dependerá fundamentalmente de su naturaleza.

En general métodos psicosociológicos (encuestas, test, escalas e incluso las entrevistas) suelen tratarse estadísticamente para interpretar su significado, su constancia, su validez, y así, verificar o rechazar las hipótesis planteadas. Se utilizan dos tipos de análisis: Estadístico descriptivo y epidemiológico (ocurrencia de enfermedades, asociación y repercusión estadística). Se complementa el análisis mediante la comparación entre grupos específicos (edad, género, sección, etc.). Son útiles otras pruebas estadísticas como la correlación entre resultados de evaluación de riesgos psicosociales y la comparación de resultados antes y después de la intervención (Villalobos, 2004).

Conviene recordar que las hipótesis son afirmaciones teóricas que hacemos en base a unos conocimientos adquiridos de diversas fuentes y que no tienen validez si no se verifican mediante el análisis de los datos obtenidos con el trabajo de campo.

Con el análisis de los resultados se persigue encontrar las causas del problema estudiado, es decir, las posibles causas de unas inadecuadas condiciones psicosociales de trabajo.

Es importante tener en cuenta que un problema concreto puede tener diversos orígenes, hay que tratar de identificar la causa o las causas reales. Estas causas pueden ser primarias, secundarias e incluso aparentes. Se debe llegar a las causas primarias reales y no a las aparentes. De lo contrario las medidas que se adopten pueden no resolver el problema.

7. Elaboración de un informe de resultados.

La LPRL exige la constancia documental de la evaluación de riesgos, incluidos los resultados obtenidos y la emisión de un juicio de valor. Juicio de valor en el sentido de determinar si unas determinadas condiciones estudiadas suponen o no un riesgo para la salud y bienestar del trabajador. A tenor de los resultados obtenidos y en función de la valoración de los mismos, se propondrán las correspondientes medidas correctoras.

Además todo este trabajo no tendría mayor sentido si no quedarán reflejados los resultados obtenidos de la forma más clara posible, de tal modo que facilite la discusión entre todos los implicados en los efectos conseguidos y en las medidas que se han de adoptar. Así pues la redacción del informe con los resultados de la investigación debe ser objeto de una atención minuciosa.



8. Puesta en marcha del programa, seguimiento y control.

Todo lo realizado hasta aquí, como ya hemos visto, tiene por objeto determinar fuentes de peligro y riesgo, con el fin de eliminar éstos siempre que sea posible o minimizarlos hasta niveles admisibles. En resumen, prevenir.

No es suficiente hacer la evaluación sin más. Así pues, a partir del informe elaborado con los resultados de la investigación, el siguiente paso fundamental es reflexionar y discutir entre todos los implicados los resultados obtenidos, y poner en marcha un programa de mejora para resolver los problemas detectados.

Los factores de riesgo deberán ser priorizados. El establecimiento de prioridades se basará tanto en el análisis de condiciones de trabajo evaluadas como en la evaluación subjetiva de los trabajadores y la información sobre los accidentes y enfermedades. De este modo se pueden establecer prioridades y crear grupos homogéneos según el factor de riesgo, así como diseñar acciones de intervención específicas.

Es importante la reflexión y el consenso de todas las partes implicadas sobre las acciones a realizar, entre otras cosas porque la implantación de las medidas preventivas puede acarrear molestias sobre las personas afectadas o generar nuevos riesgos que habrán de ser evaluados antes de su implantación. Por ejemplo, la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), es decir, los ordenadores, internet, etc., pueden facilitar algunos aspectos del trabajo, pero sin la adecuada formación también pueden suponer una nueva fuente de estrés reconocida como tal, el denominado tecnoestrés.

Una vez decididas las medidas que se van a tomar, hay que ponerlas en práctica, y realizar el seguimiento de las mismas, teniendo en cuenta una serie de consideraciones previas a la implantación. Por ejemplo y especialmente en el caso de los riesgos psicosociales esta introducción de las medidas correctoras es conveniente realizarla poco a poco, por fases. Primero en grupos o secciones pequeñas a modo de prueba, considerando los momentos más oportunos para la implantación (no en momentos de crisis, o de grandes cambios).

Por último, es necesario prever la reevaluación y el control de las acciones adoptadas, para poder comprobar que se están consiguiendo realmente los efectos esperados. Además, no hay que olvidar que la actividad laboral cambia y evoluciona en el tiempo, con lo cual la validez de las soluciones adoptadas puede decrecer o incluso desaparecer, lo que haría necesaria una nueva intervención.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En este apartado se citan, algunos de los métodos generales que existen a disposición de las empresas para evaluar los riesgos Psicosociales, independientemente de los métodos específicos para la evaluación de aspectos concretos.

En este sentido vamos a recurrir de nuevo a la ITSS que cita una serie de métodos de reconocido prestigio para realizar esta tarea. Según cita textualmente en su Guía de Actuación Inspectoral en factores Psicosociales: "En caso de solicitarse el asesoramiento y la asistencia técnica de la Inspección de Trabajo debería darse prioridad al **Método AIP** o al **Método para PYMES**, elaborados ambos por el I.N.S.H.T. (según se trate de grandes, o medianas y pequeñas empresas), por tratarse dicho Organismo del Centro de referencia nacional a efectos de la Unión Europea establecido por el artículo 8º de la L.P.R.L."

Además de estos métodos elaborados por el INSHT y recomendados por la ITSS, existen otros métodos de evaluación de riesgos psicosociales publicados por el INSHT y por otros organismos, que cumplen el requisito de validez indicados en el art.5, pto.3. del RSP. Entre estos métodos específicos para la evaluación de aspectos concretos de los riesgos psicosociales se encuentran **los métodos de evaluación de la carga mental o el cuestionario de satisfacción laboral**.

También encontramos métodos específicos para determinados sectores, como la enseñanza, y para riesgos psicosociales concretos como el "burnout". Ejemplos de estos métodos son el "**Maslach Burnout Inventory**" (MBI) para medir el "burnout en educadores y personal de los servicios humanos", la "**Escala ED-6**", elaborada expresamente para medir el estrés o malestar docente, o el método desarrollado en la NTP 574: "**Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación**".



INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS

Realizado un análisis de diversos estudios sobre el estrés laboral se puede constatar que las actuaciones existentes se limitan, la mayoría de las veces, a una evaluación teórica de los riesgos psicosociales. Son pocas las empresas que realizan una intervención real.

Además, en muchos casos estas intervenciones son paliativas, es decir, actúan cuando el daño ya ha ocurrido, tratando de subsanar sus efectos, y no prevenirlos.

La experiencia nos muestra que la mayor parte de las intervenciones realizadas por las empresas se llevan a cabo sobre el individuo que padece el riesgo, y no sobre las condiciones de trabajo, origen real del problema. Esto incumple los ya mencionados principios de la acción preventiva (art. 15 de la LPRL), que destacan la obligación de acciones de prevención primaria, sobre la fuente del riesgo, que en el caso de los riesgos psicosociales implica modificar la fuente que produce los estresores; a nivel de organización del trabajo y del sistema productivo, no limitándose a modificar las respuestas individuales de los trabajadores a dichas exposiciones (prevención secundaria) o a minimizar los efectos que dichas exposiciones causan a individuos y empresas (prevención terciaria).

Parkes (2001) afirma que es absurdo, ingenuo e incluso éticamente discutible someter a los trabajadores a programas contra el estrés mientras persistan en la empresa las exigencias excesivas o las condiciones de trabajo inapropiadas que generan dichos niveles.

Una primera división de las principales estrategias de intervención de los riesgos psicosociales, es la que nos muestra la siguiente clasificación operativa:

- Estrategias de intervención organizacional.
- Estrategias de intervención social.
- Estrategias de actuación individual.

La forma más eficaz de prevenir y tratar el estrés, el burnout y otros riesgos psicosociales, supone priorizar la intervención sobre la organización, pero sin dejar de actuar a nivel de intervención social e individual.

Dado que las estrategias de actuación individual son detalladas en el capítulo 5, en este apartado haremos mención a las medidas de intervención organizativa y de intervención social.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL. PRINCIPALES INTERVENCIONES ORGANIZATIVAS

Como se ha repetido a lo largo de este texto, las medidas preventivas que primero se han de implantar deben ser sobre las condiciones de trabajo inadecuadas y sobre las que implican a la organización. Ha de ser así por obligación legal y porque estas condiciones inadecuadas son el origen y raíz de los problemas a resolver. No basta curar, se debe eliminar el problema de raíz para evitar que vuelva a producirse.

Las condiciones de trabajo son los factores existentes en el entorno laboral que pueden influir en la salud del individuo. Estos factores son potenciales estresores sobre los se debe intervenir para evitar posteriores daños y que dividimos en tres grandes grupos generales:

- **Estresores del ambiente físico y diseño del puesto de trabajo:** Iluminación, ruido, temperatura, contaminación y espacio de trabajo.
- **Estresores relativos al contenido de la tarea:** Carga mental y control sobre la tarea, sobrecarga o infracarga de trabajo, repetitividad y presión de tiempos.
- **Estresores relativos a la organización:** Ambigüedad y conflicto de rol, relaciones interpersonales, estilo de mando, promoción y desarrollo de la carrera, horarios de trabajo y expectativas personales.

Las condiciones de trabajo relativas al medio ambiente físico, se pueden controlar por medio de técnicas de seguridad, higiene y ergonomía. Por ejemplo, la temperatura de un aula o de un despacho se mantendrá dentro de unos márgenes reglamentarios. Sin embargo, no nos deberíamos quedar ahí. Se debe completar esta actuación preventiva con una valoración e intervención también desde el punto de vista psicosocial.

Las diferentes áreas de la prevención se solapan y se complementan entre sí para obtener una prevención integral. Así pues, volviendo al ejemplo anterior, el termómetro puede marcar una temperatura permitida dentro del rango que marca la ley (R.D. 486/97, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo), que evitará accidentes o enfermedades profesionales. Pero a pesar de ello, esta temperatura puede resultar "incomoda" o "molesta", para el personal allí presente. Esta circunstancia repetida día tras día puede constituir un potencial estresor. Quizá "leve", pero que como hemos visto por su efecto acumulativo y aditivo a otros estresores, finalmente puede contribuir a desencadenar la respuesta del estrés y los consecuentes trastornos negativos sobre la salud.

Considerando la definición que la Organización Mundial de la Salud (OMS) hace del concepto de salud, como un equilibrio físico, mental y social, y no la sola ausencia de enfermedad, la prevención integral de riesgos laborales -en el constante perfeccionamiento de los niveles de protección- debe ir un paso más allá de la prevención del daño físico (accidente o enfermedad), buscando el bienestar en ese sentido más amplio de salud que nos proporciona la definición de la OMS. Esto, llevado a nuestro ejemplo, implica identificar y valorar esas molestias provocadas por la temperatura, como indicadores de un potencial estresor e intervenir ajustando el termómetro, dentro del rango estipulado, en la temperatura más confortable para los trabajadores.

En cuanto a la intervención sobre los estresores relativos a los contenidos de la tarea y los relativos a la organización, como ya hemos dicho anteriormente no hay reglamentación, ni normativa específica, que marque límites como los del ejemplo anterior de la temperatura. Además de la propia LPRL y RSP citadas anteriormente, existen algunas referencias y pautas generales para la intervención de los riesgos psicosociales en el Real Decreto 488/1997 de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo que incluye pantallas de visualización.

Así recurrimos de nuevo a las NTPs del INSHT, que en su calidad de órgano científico técnico especializado (Art.8, LPRL), nos proporciona documentación para abordar esta problemática en la NTP 438: "Prevención del estrés: intervención sobre la organización" y la NTP 604: "Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II)", entre otras.

Para prevenir los efectos de los estresores en general, y en particular los estresores relativos a los contenidos de la tarea y la organización, es decir, las exigencias de la tarea y la formulación de esas exigencias en cuanto a cantidad, métodos, tiempos, horarios, recursos en general, etc. pueden aplicarse distintas medidas a diferentes niveles:

- Reorganización de tareas que se desarrollan en el trabajo.
- Organización subsidiaria o global.
- Reorganización de recursos y medios.
- Intervención sobre las personas.

Estas medidas generales, permiten gran flexibilidad y por tanto una mejor adaptación a las capacidades, necesidades y expectativas del trabajador y en consecuencia unos mayores niveles de confianza, atención y satisfacción laboral que a su vez repercuten en la reducción del estrés.

Este tipo de medidas no significa que se renuncie a aspectos como la productividad o la rentabilidad. Simplemente se prioriza la salud de los trabajadores sobre una orientación de la organización centrada en el proceso, la tecnología, la producción, que en cualquier caso no hace sino complementar y reportar beneficios en todos los aspectos.

La implantación de estas medidas sobre la organización implica la formación y el adiestramiento de los trabajadores para mejor funcionamiento de dichas medidas.

Así, se pueden tomar una serie de disposiciones generales y adaptarlas a las necesidades específicas de cada caso para prevenir y reducir el estrés:

- A. Medidas de mejora del control y la autonomía del trabajador.
- B. Interés de la tarea.
- C. Medidas de mejora de los sistemas de información y comunicación.
- D. Estilos de mando y dirección.
- E. Sistema de regulación de conflictos.
- F. Mejora de la formación del trabajador.

A. Medidas de mejora del control y la autonomía del trabajador.

Basándonos en el ya visto modelo demanda-control, sabemos que la posibilidad de que una situación laboral se perciba o no como amenazante, depende no solo de la propia naturaleza intrínseca de dicha situación, sino además puede depender de los recursos que tenga el individuo para enfrentarse a ella, es decir de la capacidad de control y autonomía en la toma de decisiones.

Los principios básicos de actuación son optimizar las exigencias, aumentar el control del trabajador sobre sus condiciones de trabajo, potenciar la participación activa, disminuir la jerarquía, mejorar el desarrollo de capacidades y el aprendizaje.

Así pues, una de las medidas más eficientes para reducir el estrés laboral es incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo y con ello nos referimos al control de los siguientes aspectos:

- Lo que el trabajador debe hacer: funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo.
- La forma o el método para realizar el trabajo.
- Los tiempos de trabajo y de descanso, autonomía temporal, el ritmo de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, etc.
- Participación en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.

Se trata de abordar factores específicos, que se pueden identificar, evaluar y modificar. Aunque es indudable que hay algunas condiciones del trabajo que dejan poco margen de control al estar perfectamente establecido el horario de trabajo, la forma en que se realiza la tarea o los plazos para realizarla, se trata de optimizar las exigencias al tiempo que se aumenta el control por parte del trabajador.

El empleador debe planificar la actividad laboral de forma que el trabajador tenga el mayor grado de control posible sobre su tarea, proporcionándole el adiestramiento y la formación necesaria, general y específica sobre su puesto de trabajo, para que sea capaz de ejercer cada vez un mayor control sobre su trabajo, sin que ello suponga una nueva fuente de riesgo. Pues el hecho de que un trabajador pueda tener gran libertad decisoria sobre todos o gran parte de los aspectos de su trabajo sin estar lo suficientemente preparado para ello, puede suponer en si mismo un factor muy estresante.

En este sentido es muy importante el "saber delegar", el estilo de mando que permita la participación activa de los trabajadores, la planificación y gestión de tareas suficientemente motivadoras.

Un estilo de mando capaz de gestionar un buen apoyo social, grupos de trabajo cooperativos que generen un adecuado clima social y que sepan mediar y resolver los conflictos que puedan surgir de las relaciones interpersonales permitiendo el flujo de informaciones claras, sencillas y necesarias para el correcto desarrollo de las tareas. En definitiva, que proporcione al trabajador todos los recursos necesarios para el control efectivo de su trabajo.

B. Interés de la tarea.

Un modo de incrementar el control sobre las tareas, es aumentando el interés por las mismas actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, modificando sus fases, rotación de tareas (intercambiando las tareas con otros trabajadores), ampliación de tareas (realizando una mayor diversidad de tareas) o efectuando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo o el control de calidad (enriquecimiento de trabajo).

En ocasiones el interés de una tarea no depende de ésta en si misma, sino de la percepción del trabajador en función de sus propios intereses y motivaciones personales. Por este motivo es importante considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar lo máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

C. Medidas de mejora de los sistemas de información y comunicación.

Se pueden optimizar las exigencias del trabajo, dotar al trabajador de mayores recursos y por tanto de mayor control sobre su trabajo, pero ello ha de ser comunicado con la suficiente claridad, sin ambigüedades, con coherencia y sin contradicciones.

De lo contrario el trabajador no sabrá qué debe hacer, de qué manera hacerlo o hasta dónde llegan sus responsabilidades pudiéndose producir los denominados conflictos y ambigüedad de rol.

Por todas estas circunstancias es importante desarrollar unos sistemas de información y comunicación: tanto verticales, entre directivos y subordinados, como horizontales; entre compañeros de trabajo. Sistemas que sean verdaderamente efectivos, que faciliten la organización del trabajo y respondan a las necesidades de los trabajadores. Estos sistemas deben resolver todas sus incertidumbres de manera clara y permitir la participación activa en el desarrollo del trabajo. Por todo ello es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, atendiendo a las siguientes variables:

- Precisión de las informaciones.
- Coherencia entre ellas.
- Coincidencia, hacia un mismo objetivo, de las decisiones tomadas a partir de las informaciones.
- Lenguaje adecuado al destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimiento adecuado de recogida, tratamiento y transmisión de información.

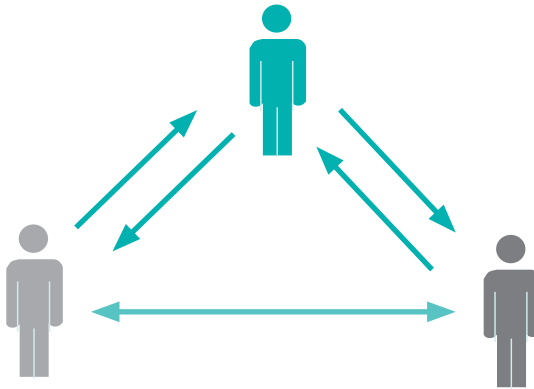
Podemos clasificar los tipos de comunicación en base a diferentes criterios:

- En base al soporte de la comunicación las podemos diferenciar entre oral y escrita. Éstas, a su vez, se pueden subdividir en función del tipo de soporte: papel, boletín, ordenador, etc. En las empresas se puede utilizar una u otra o ambas a la vez.
- En base a los emisores-receptores de la comunicación podemos diferenciar entre comunicación horizontal, entre personas del mismo nivel jerárquico y comunicación vertical, entre personas de distinto nivel jerárquico. Ésta última la podemos diferenciar en comunicación descendente, entre personal de un nivel jerárquico superior a un nivel inferior, y comunicación ascendente, que es la que se produce del nivel jerárquico inferior al nivel jerárquico superior.

La comunicación horizontal, entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización, facilita la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y el apoyo social, que como hemos dicho es un importante factor modulador y mitigador de los efectos del estrés.

La comunicación descendente, de niveles jerárquicos superiores a niveles jerárquicos inferiores, tiene por objeto la coordinación de los miembros de la organización para conseguir unos objetivos concretos, así como suministrar la información necesaria para la consecución de dichos objetivos.

Figura: Sistemas de información y comunicación



En este sentido la información debe ser, clara y sencilla, adaptada al receptor para facilitar su comprensión y su motivación. Debe ser suficiente, tanto en el contenido de la información como en la frecuencia de la emisión de dicha información.

El defecto o el exceso, puede provocar el desinterés del receptor y por tanto la desmotivación y a la postre, la incertidumbre que constituye el factor estresante que se pretende prevenir. Hay que tratar de evitar la distorsión que puede sufrir la comunicación en organizaciones muy jerarquizadas, eliminando escalones con sistemas de intercambio sencillos y lo más directos posible. En definitiva, las informaciones suministradas deben responder a las necesidades y expectativas del receptor en todos los aspectos relativos a la tarea y a la organización, así como proporcionar el apoyo social del nivel jerárquico superior y la resolución de conflictos.

La comunicación ascendente, de los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores hacia sus supervisores tiene gran importancia por varios motivos fundamentales:

- Permite una buena retroalimentación para conocer la calidad de los sistemas de comunicación de la empresa, especialmente para saber si los trabajadores están asimilando los objetivos marcados.
- Resulta fundamental para facilitar la participación de los trabajadores, permitiendo conocer sus opiniones acerca de los diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa.

En función del estilo de mando de la organización, los trabajadores pueden tener reservas sobre la información a transmitir y sus posibles repercusiones. Por ello se deben habilitar sistemas de comunicación que permitan a los trabajadores expresarse libremente y sin temor.

D. Estilos de mando y dirección.

Toda organización necesita establecer unos objetivos bien definidos, y una serie de directrices para la consecución de tales propósitos.

De los diferentes estilos de dirección dependerá la coordinación de actividades, la homogenización y control de los distintos comportamientos individuales y el tipo de organización general y actuación de la empresa.

El ejercicio del poder sirve para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Todo sistema normativo y reglamentario tiene sus pros y sus contras. Por ejemplo, un sistema excesivamente rígido y/o burocratizado puede resultar ventajoso en unos casos y contraproducentes en otros. Ello dependerá de diferentes aspectos, entre ellos de la composición de los individuos que integren la organización, de sus necesidades y expectativas, de sus comportamientos, de sus opiniones, etc.

Es importante señalar que las normas y el ejercicio del poder pueden resultar un fuerte estresor, tanto para el trabajador sobre el que recae, como para el que ejerce el poder. Por ello son fundamentales tanto la claridad con la que estén definidas las normas, su congruencia, su utilidad y la compatibilidad entre ellas, como la participación de los trabajadores en su elaboración e implantación, lo que entre otras cuestiones facilita su aceptación, y una mayor implicación del trabajador en la organización, convirtiéndose de esta manera en fuente de satisfacción y motivación.

Existen diferentes estilos de dirección; coercitivos, sistemas de recompensa-castigo, dirección por objetivos, etc. En general se considera que los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados, lo que supone fomentar y facilitar que los trabajadores tengan mayor nivel de control sobre sus tareas.

E. Sistemas de regulación de conflictos.

Otra de las misiones atribuible a la organización, a los supervisores y mandos directivos es la resolución de conflictos. Dado que las empresas están formadas por personas cuyos objetivos e intereses son distintos, y en algunos casos enfrentados, se pueden generar situaciones de tensión. Por ello es necesario:

- Tener previstos medios para la reducción de la aparición de conflictos.
- Preparar procedimientos de arbitraje y mediación.
- Impartir formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa deriva de la indefinición de roles de los empleados, estamos hablando de nuevo de los estresores ya mencionados: Ambigüedad y conflicto de rol, relativos a la organización.

Para evitar situaciones que puedan ser fuentes de conflictos debe buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada individuo y el papel que deben jugar en la organización, explicitándose la forma con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas.

Es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y el mantenimiento de la coherencia en las directrices dadas. En este punto cobra especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados, de los que ya hemos hecho mención anteriormente.

No obstante, dado el carácter cambiante de una empresa es necesario concebir sistemas de regulación de conflictos, articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades. Además es preciso formar a las personas en cuanto a la forma de interaccionar con los demás.

F. Mejora de la formación del trabajador.

La LPRL, en su art. 19, hace referencia a la necesidad de una formación suficiente y práctica, previa al desempeño del puesto y ante cualquier cambio que se realice, tanto en los métodos y técnicas del trabajo como en todo lo relativo a la prevención de riesgos.

La formación es imprescindible para la implantación de la mayoría de las medidas previstas, tanto organizativas como individuales. De hecho la intervención a nivel individual se basa fundamentalmente en formar y entrenar a los trabajadores en estrategias de adaptación sobre algunos aspectos de los riesgos psicosociales, además se considera en sí misma una estrategia organizacional recomendada habitualmente para la prevención y tratamiento del estrés laboral y del burnout.

La formación de los trabajadores de la enseñanza, debería ser inicial, al comienzo de la actividad, y continua, a lo largo de la vida laboral, debiendo incluir tanto los aspectos relacionados con las tareas y funciones que deberán desempeñar los docentes como lo relativo a sus derechos y obligaciones en la materia. Esta formación debe incidir, entre otros muchos aspectos, en los riesgos psicosociales.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN SOCIAL. APOYO SOCIAL

Son estrategias encaminadas a potenciar el apoyo social fundamentalmente a través de políticas de trabajo cooperativo. El apoyo social es un concepto relativamente nuevo. El interés por este tema surge de la constatación de que el apoyo social reduce el estrés, mejora la salud, amortiguando o moderando el impacto del estrés laboral sobre los trabajadores.

Se debe a que las personas, como seres sociales, necesitamos establecer una serie de relaciones interpersonales en los distintos ambientes donde nos movemos (familiar, laboral...). El trabajo, ofrece la posibilidad de integrar a las personas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social con otras personas, pudiendo contribuir a la satisfacción de necesidades sociales.

El apoyo social puede influir de tres maneras sobre el individuo: mejorando la salud y el bienestar del individuo, reduciendo los niveles de tensión y modulando el efecto del estrés sobre la salud. Es esta tercera forma de actuación, que ya vimos en el modelo de demandas-control-apoyo social, la que tiene especial relevancia a la hora de utilizar su efecto mitigador como estrategia preventiva de estrés laboral.

Los beneficios que el apoyo social proporciona a la salud y el bienestar del individuo quedan reflejados en la reducción directa de los niveles de estrés y en la mitigación del efecto que éste tiene sobre la salud.

Definición y tipos de Apoyo Social.

En la NTP 439 del I.N.S.H.T.: "El apoyo social", se presentan varias definiciones de este concepto:

- "Es la presencia, o ausencia relativa, de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas".
- "Es la información que permite a las personas creer que: se preocupan de ellos y son queridos, que son estimados y valorados, que pertenecen a una red de comunicación y de obligaciones mutuas".
- "Son transacciones interpersonales que implican la expresión de afecto positivo, la afirmación o respaldo de los valores y creencias de la persona y/o la provisión de ayuda o asistencia".
- "Es la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas".
- "Es el grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la interacción con los otros".



En cuanto a los tipos de apoyo social se establecen por su capacidad para tener influencia en la salud y forma de proporcionar el apoyo. La relevancia de uno u otro tipo de apoyo depende de la persona que lo recibe en función del tipo de problema y la fuente del apoyo.

Apoyo emocional.

Es el apoyo que actúa sobre el sistema emocional, afecta a las emociones, la empatía, el cuidado, el amor y la confianza, éste parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes.

Apoyo instrumental.

Se ofrece "apoyo instrumental" cuando se realizan acciones concretas de ayuda a quien lo necesita (cuidar de alguien, realizar el trabajo por él, etc.).

Esta ayuda instrumental puede tener consecuencias psicológicas positivas o negativas. En ocasiones, esa ayuda instrumental puede ser interpretada como un rechazo a la valía personal de la persona que está siendo ayudada, al interpretar ésta, la persona ayudada, que no tiene capacidad para realizar la tarea por sí misma.

Apoyo informativo.

El "apoyo informativo" se refiere a la información que se ofrece a otras personas para que éstas puedan usarla con el objeto de hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo.

Apoyo evaluativo.

El "apoyo evaluativo", al igual que el apoyo informativo, sólo implica la transmisión de una información que valora las actuaciones del individuo y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. Sin embargo, los datos que se transmiten en el apoyo evaluativo son relevantes para la autoevaluación, para la comparación social. Es decir, otras personas son fuentes de información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos. Esta asesoría puede ser implícita o explícitamente evaluativa.

Fuentes del apoyo social y características personales.

Las personas que rodean al individuo y que constituyen su red social, grande o pequeña, de mejor o peor calidad, constituyen las fuentes del apoyo social. Pueden ser laborales o extra-laborales. Pero aquí, vamos a prestar atención a las fuentes de apoyo en el ámbito laboral, especialmente al supervisor o superior jerárquico y los compañeros de trabajo.

En situaciones de trabajos en aislamiento, con mucha movilidad o con mucha autonomía, donde no es posible la interacción con compañeros, es especialmente importante y constituye prácticamente la única fuente de apoyo, la del supervisor. Y de él se demanda que ofrezca los cuatro tipos de apoyo.

Cuando el trabajo se desarrolla con compañeros, el apoyo social que éstos pueden reportar depende, fundamentalmente, de la estructura de la organización. En tanto en cuanto, ésta, permita unas buenas relaciones entre compañeros y sea un trabajo cooperativo sin que, por el contrario, resulte muy competitivo.

En el caso de la enseñanza, de los docentes particularmente, además de los mencionados apoyos, cabe destacar el apoyo social de la propia comunidad educativa: alumnos, familias, administración y la sociedad en general. Que si bien se podría considerar como un apoyo extralaboral está en la frontera de ambos y, sin lugar a dudas, tiene una clara repercusión en su actividad profesional y en la generación del estrés y el *burnout*.

Muchos profesores, hoy día, se sienten poco reconocidos socialmente. Hablamos de la desvalorización del rol del docente. Sufren acoso personal, *bullying* (acoso de unos alumnos a otros, situaciones de las que son testigos), numerosos cambios de los sistemas educativos (el programa por objetivos, el de aptitudes, el de competencias...), etc. Esta falta de reconocimiento social, esta carencia de apoyo social, les hace más susceptibles a los efectos del estrés y del *burnout*.

Centrándonos en el apoyo social del entorno de trabajo inmediato (supervisores y compañeros), es preciso hacer referencia a las características personales que facilitan o dificultan las habilidades de dar o recibir apoyo, de la propia competencia relacional y de los determinantes organizativos y sociales.

En el apoyo social se produce una transmisión entre un emisor, que proporciona apoyo, y un receptor que lo recibe. Será un buen emisor de apoyo social quien ofrezca los cuatro tipos de apoyo social. Aquel que tiene orientación hacia las personas (que presta atención a las personas), que tenga estilo participativo, asertivo, emocionalmente estable, extrovertido, de escucha empática y activa.

Estamos hablando de la llamada competencia relacional que se puede definir como el conjunto de características de personalidad y comportamentales que facilitan la adquisición, desarrollo y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias. Por la experiencia se sabe que es posible aprender y desarrollar habilidades sociales y mejorar en el papel de emisor de apoyo social.

Respecto a la otra parte de esta transacción de apoyo social, el receptor, señalar que no todas las personas tienen la misma capacidad de encajar y aceptar el apoyo que se les ofrece. Aquí también influye la propia competencia relacional, la asertividad y sociabilidad, la ausencia o bajos niveles de ansiedad social, la capacidad de empatía, las habilidades para resolver problemas relacionales, los recursos para percibir correctamente las señales colectivas, un estilo de afrontamiento que permita desarrollar recursos sociales, y por supuesto el interés por este tipo de apoyo social.

Tengamos en cuenta, por ejemplo, el apoyo instrumental donde se ofrece ayuda concreta para realizar una determinada tarea. El receptor de esta ayuda, puede interpretarlo:

- Recibiendo la ayuda de forma positiva, con lo que el apoyo social ha tenido efectos beneficiosos.
- Puede no ser valorada la ayuda de ninguna manera, teniendo el apoyo social un efecto neutro.
- La ayuda puede ser interpretada de modo negativo, pensando que se le brinda esa ayuda porque sin ella no sería capaz de realizar la tarea en cuestión y que implícitamente se le está juzgando negativamente. En este caso el apoyo social que se intentó proporcionar está causando un efecto contraproducente.

Por tanto es importante el enfoque valorativo que el receptor haga del apoyo social del que es objeto. En consecuencia, es interesante poder determinar, no sólo si existen conductas de apoyo, sino también si éstas son evaluadas por el receptor como eficaces, ineficaces o contraproducentes. En este sentido es fundamental el papel del entorno organizacional y social a la hora de favorecer ese buen clima social del que hemos hablado. Distintos aspectos del entorno y de la estructura de la organización determinan la cantidad, calidad y tipo de apoyo social.

Estos factores son múltiples y variados. Desde factores puramente físicos y estructurales a aspectos de cultura y valores organizativos: valores de competitividad o solidaridad, de individualismo o sociabilidad, estructura participativa o centralizada y formalizada, gran número de trabajadores que contribuye al anonimato social y despersonalización, estilo de mando rígido o democrático, etc.

Algunos de los métodos de evaluación de riesgos psicosociales, como ya hemos visto, incluyen la dimensión del apoyo social. Pero existen métodos específicos para valorar este aspecto, en aras de profundizar más en él, evaluar la situación concreta de la empresa y poder adoptar medidas que favorezcan el apoyo social en el entorno laboral y sus efectos beneficiosos.

PLANES DE IMPLANTACIÓN. RECOMENDACIONES Y REFLEXION

Realizada la evaluación de riesgos psicosociales, se deberán analizar los resultados obtenidos, diseñándose un plan de intervención para implantar las medidas preventivas y correctoras que se hayan estimado oportunas. Algunas recomendaciones y consideraciones para la implementación de todas estas estrategias de intervención a tener en cuenta son las siguientes:

- Reiterar una vez más la obligatoriedad y la necesidad de la participación activa de los trabajadores y de sus representantes, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas. En el caso de la enseñanza, deberán participar todos los sectores, dirección, docentes y resto de trabajadores.
- Es muy importante elegir el momento adecuado para la implantación de las medidas correctivas y preventivas para evitar fracasos. No son buenas las épocas de crisis, los momentos conflictivos y de enfrentamiento empresa-trabajadores para llevar a cabo estas acciones. En la enseñanza habrá que determinar que momento del curso es el más indicado, considerando que estas intervenciones son a medio-largo plazo.
- Es recomendable realizar los cambios poco a poco. Priorizar las medidas correctivas en función de la evaluación de riesgos y determinar en qué departamentos o secciones se va a comenzar su implantación.
- Ir obteniendo datos de la efectividad de los cambios, lo que permitirá evaluar de forma comparativa dos sistemas en un mismo tiempo, y de este modo poder controlar experimentalmente en un ámbito reducido las distintas variables modificadas. Por otra parte, el contemplar las ventajas de un nuevo sistema por parte de los otros trabajadores tendrá un efecto motivador.
- Hay que sopesar las ventajas e inconvenientes de la implantación de las medidas por parte de consultores externos o de personal propio, ya que tienen un conocimiento más profundo de la empresa, aunque pueden provocar mayores resistencias al cambio.

- Se ha de tener en cuenta que es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización.

En la publicación del INSHT "Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo", se realiza una reflexión sobre los factores de éxito de la intervención psicosocial, concluyendo que hay una serie de factores comunes a todas las intervenciones que, si bien no aseguran el éxito de la intervención, su presencia parece tener una clara influencia beneficiosa. Son pues recomendaciones a tener en cuenta a la hora de intervenir. Estos factores de éxito son: tratar a los riesgos psicosociales como a los demás riesgos y constatar que el proceso de la intervención es parte de la solución.

Tratar los riesgos psicosociales como a los demás riesgos.

Por reiterativo que resulte, es necesario hacer hincapié una vez más en esta necesidad. Es imprescindible evaluar los riesgos psicosociales, tomando las medidas de actuación necesarias desde el punto de vista preventivo (con anterioridad a la aparición del problema) con antelación a las medidas de carácter paliativo (solución del problema). Se deben establecer las intervenciones considerando las condiciones organizativas, objetivamente estresantes, como el centro de actuación, considerando a las diferencias individuales como factores de riesgo y no origen de éste.

Recordemos que el factor de riesgo aumenta la probabilidad de que el riesgo ocurra, pero no implica que ello vaya a ocurrir. Sobre todo si se elimina o reduce la causa origen del riesgo. Por ejemplo, si un profesor no tiene estrategias asertivas para tratar con padres agresivos, aumenta la probabilidad sufrir estrés en el trato con éstos. Esta carencia formativa es un factor de riesgo añadido. Aumentan las probabilidades de sufrir estrés respecto a otros profesores que sí tienen esta habilidad, pero esta carencia no implica, necesariamente, que lo vaya a sufrir. De todas formas, incluso en el profesorado que tiene desarrolladas las estrategias asertivas, existe la probabilidad de que el trato con padres agresivos les produzca estrés, pues el factor estresante es la agresividad de algunos padres. La intervención preventiva básica es evitar que las personas se comporten de forma desagradable y agresiva, como en el ejemplo que hemos puesto, articulando procedimientos y protocolos que garanticen el desarrollo del trabajo en condiciones óptimas para la salud de los trabajadores.

La intervención sobre el estrés y los demás riesgos psicosociales habrá de ser como la de cualquier otro tipo de riesgos, considerando las diferencias individuales como un factor de riesgo añadido que en todo caso se deberá tratar de forma complementaria. Pero el riesgo a eliminar, o a reducir-controlar, son las condiciones de trabajo que generan el estrés (estresores potenciales).

Es importante considerar que la intervención de los riesgos psicosociales no debe centrarse, sólo, en la evaluación de riesgo, sino también en el control periódico de las condiciones de trabajo, el análisis de los daños y un programa de vigilancia de la salud que pueda detectar necesidades que afecten directamente a las condiciones de trabajo organizativas. Incluso algunas

intervenciones psicosociales pueden estar promovidas desde otros campos complementarios al de la prevención de riesgos laborales, como el de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, la conciliación de la vida familiar y laboral o la responsabilidad social corporativa.

El proceso de la intervención es parte de la solución.

En la intervención psicosocial tan importante es qué hay que hacer, como el procedimiento para hacerlo. Pues el procedimiento en sí mismo es parte de la solución.

Pensemos, por ejemplo, en algunas recomendaciones de intervención generales ya propuestas, como otorgar al empleado más control sobre su trabajo o mayor capacidad de decisión. Hay que hacerlo de tal forma que esta medida no suponga una nueva carga o responsabilidad para la que el trabajador no tenga preparación o los recursos suficientes para hacerla frente.

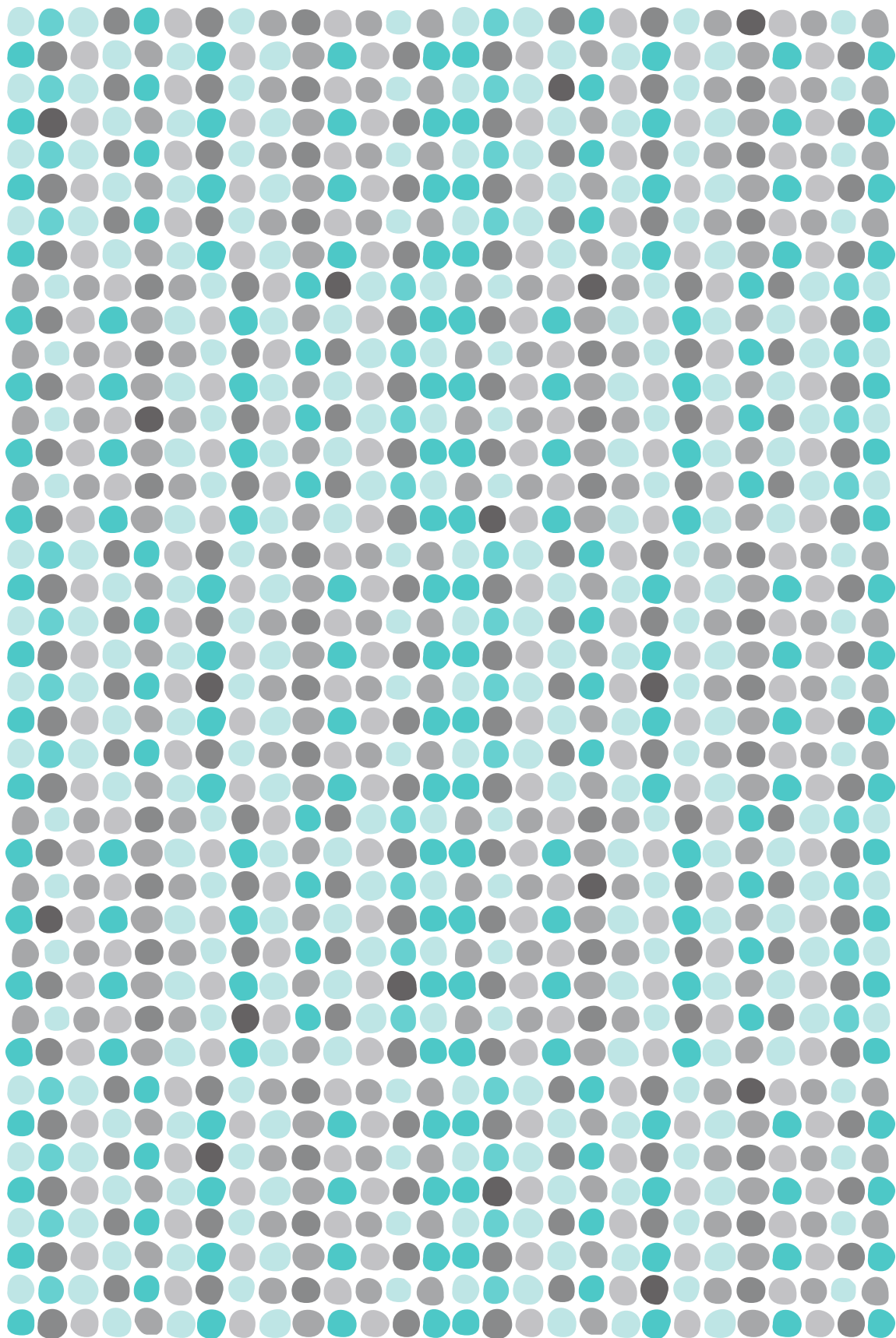
Así pues, "las formas" son muy importantes. El proceso bien aplicado es parte de la solución o por el contrario un fracaso e incluso un nuevo problema. De ahí, la importancia de la participación de los trabajadores en todo el proceso, incluido el diseño de las estrategias de intervención y su aplicación.

En este sentido es importante recalcar que no existen soluciones estándar válidas para todas las situaciones. Sino que, a partir de situaciones reales, hay que buscar soluciones específicas adaptadas a esas situaciones concretas.

Las medidas descritas en apartados anteriores, son unas pautas de intervención general, procedentes de los principales modelos teóricos, y del análisis de la literatura sobre las experiencias y buenas prácticas en empresas reales. Son orientaciones para realizar una intervención "a medida", para cada situación particular. Cada contexto requiere soluciones específicas, desarrolladas a partir de estas intervenciones generales que nos sirven de guía para elaborar las actuaciones específicas.

Además, y dado que el procedimiento es parte de la solución, las estrategias de intervención se deben plantear a largo plazo, dando tiempo para que los cambios sean duraderos y se consoliden. Ello implica la necesidad de planificar la actuación de un modo sistemático y con un enfoque global, favoreciendo intervenciones a nivel primario (las que actúan sobre los estresores de tipo organizativo).

Planificar supone definir objetivos secuenciados a corto, medio o largo plazo, grupos diana comenzando por actuaciones "piloto", proveer los recursos necesarios (económicos, humanos y temporales), asignar responsabilidades, delegar tareas, dar información y promover la participación activa de todos los implicados, establecer un método y determinar unos indicadores para evaluar la eficacia de las acciones a lo largo del tiempo y hacer seguimiento de ellas.



CAP. 5

Estrategias de afrontamiento: los recursos del individuo para hacer frente al estrés



CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO

El componente motor de la respuesta de estrés está constituido por lo que genéricamente se denominan conductas o estrategias de afrontamiento, las cuales se definen como *“los procesos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo, una vez han aparecido o incluso antes de que aparezcan”*. (Lazarus y Folkman, 1986).

En el proceso de afrontamiento ante una determinada situación, el sujeto efectúa una valoración respecto a la misma -gravedad, posibilidad de modificar la situación, consecuencias- y a sus capacidades para resolverla. Dicha valoración puede ser positiva (situación motivadora, ajuste, equilibrio) o negativa (emoción dolorosa y desequilibrio). En función de los resultados obtenidos, el sujeto pondrá en marcha las estrategias específicas para enfrentarse a esa situación.

Bajo el término afrontamiento se engloban respuestas específicas o estrategias de afrontamiento concretas de carácter muy diverso (por ejemplo, negación, búsqueda de apoyo emocional, planificación, desahogarse, distanciamiento, reinterpretación positiva, aceptación...)

No obstante, y de un modo general, se establecen tres tipos básicos de respuesta ante situaciones de estrés:

- **Enfrentamiento (ataque).**
- **Huida o evitación de la situación.**
- **Pasividad o inhibición (colapso).**

La adquisición de recursos individuales para hacer frente al estrés no exime al empresario de tomar medidas preventivas necesarias para minimizar la exposición de los trabajadores a tales circunstancias, como queda recogido en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.



TIPOS DE AFRONTAMIENTO

Se puede categorizar las estrategias de afrontamiento en función del objeto de los esfuerzos de afrontamiento; esto es, a qué se dirige el afrontamiento, diferenciándose entre afrontamiento centrado en el problema y afrontamiento centrado en las emociones.

Esta diferenciación viene ocupando un lugar preferente en las formulaciones sobre el afrontamiento desde su inclusión por Lazarus y Folkman (1986) como dimensión diferenciadora de las distintas estrategias de afrontamiento.

ESTRATEGIAS CENTRADAS EN EL PROBLEMA

Tienen como objeto la resolución de la situación o la realización de conductas que modifiquen la fuente de estrés. La persona se centra en hacer frente a la situación, buscando soluciones al problema que ha provocado la disonancia cognitiva.

En general se puede afirmar que las estrategias de afrontamiento centradas en el problema son más efectivas para la resolución de problemas en la mayoría de las áreas y circunstancias de la vida. En lo que se refiere a su influencia sobre la salud, numerosos estudios han puesto de manifiesto que los sujetos que utilizaban una estrategia centrada en el problema, tenían una mejor salud física.

Un problema es una situación que requiere ser resuelta de forma eficaz. La vida es una continua sucesión de situaciones que requieren una respuesta. Las situaciones no son en sí mismas problemáticas, es la falta de una respuesta apropiada lo que hace problemática una situación.

Desde el momento en que no se encuentra una respuesta adecuada a ellas, se convierten en problemas, generando:

- Malestar.
- Preocupación.
- Ansiedad y "bloqueo" en la toma de decisiones, haciendo cada vez más difícil buscar o generar soluciones.
- Pensamientos de incapacidad o de inutilidad personal.

Desarrollar estrategias útiles para analizar las situaciones y buscar soluciones eficaces es una forma inteligente de afrontar estos retos con mayores garantías de éxito. Los objetivos de la técnica de solución de problemas son:

- Ayudar a las personas a reconocer un problema en el momento en que comienza a presentarse.
- Inhibir la tendencia a responder a una situación problema de forma impulsiva.
- Facilitar una amplia gama de posibles respuestas adecuadas a la situación y establecer un procedimiento para escoger la respuesta más adecuada al problema presentado.

El resultado será una mayor eficacia para hacer frente a los problemas, así como una reducción de las posibles respuestas emocionales (como la ansiedad) asociada a éstos.

Este entrenamiento es especialmente útil en aquellas situaciones en las que la persona da vueltas y más vueltas al problema sin saber qué hacer, es incapaz de tomar decisiones o toma decisiones impulsivas o inadecuadas por no haber considerado algunos aspectos de la situación o las posibilidades de acción reales.

La **técnica de resolución de problemas** sigue los siguientes pasos:

1. Orientación hacia el problema

Hay que reconocer que las situaciones problemáticas (para las que no se dispone de soluciones inmediatas) son algo habitual y normal en la vida, que es lógico esperar que se presenten con relativa frecuencia. Debemos hacerlas frente buscando respuestas eficaces, en lugar de abandonarse a sentimientos de inutilidad o permitir que las respuestas emocionales bloqueen acciones más inteligentes. Para ello lo más adecuado es:

- Tratar de identificar las situaciones problema cuando aparecen.
- Inhibir la tentación de responder impulsivamente ante una situación problema.
- Buscar posibles soluciones adecuadas a la situación.
- No considerar un problema como insuperable.

2. Definir y formular el problema

Sólo los problemas bien formulados tienen solución. En las investigaciones científicas, los términos del problema, o la pregunta a resolver, suelen ser claros y estar bien definidos.

Una pregunta clara facilita la respuesta. Pero en la vida ordinaria los problemas no suelen presentarse tan claramente definidos. Es necesario aprender a definir los problemas en términos objetivos y solucionables.



Se puede ayudar a una formulación más adecuada considerando una serie de preguntas básicas: ¿Quién está implicado?, ¿Qué está sucediendo?, ¿Dónde, cuándo, por qué?, incluyendo en las respuestas únicamente los datos y los hechos, y corrigiendo todo tipo de suposiciones e interferencias.

Frente a una definición como "Mi problema es que no puedo soportar mi trabajo actual", afirmación que no permite ninguna solución, realizar pensamientos alternativos como ¿Qué puedo hacer para mejorar mis condiciones de trabajo, en especial disponer de más tiempo?" o ¿Qué he de hacer para cambiar de trabajo?", estos pensamientos señalan un punto de partida para una posible solución.

3. Generación de soluciones alternativas

El objetivo ahora es generar o buscar el mayor número posible de conductas o alternativas de acción para solucionar la situación-problema.

Una "tormenta de ideas" puede ser la técnica adecuada para hacerlo. De momento "todo vale", para que no se establezca un bloqueo mental sobre posibles soluciones.

Es necesario generar un número elevado de alternativas (no menos de diez), pues cuantas más soluciones, más posibilidades de elección y más probabilidades de que la mejor solución posible se encuentre entre ellas. Exigir al menos diez alternativas obliga a cambiar el punto de vista habitual.

4. Toma de decisiones

Ahora es el momento de evaluar las soluciones generadas y decidir cuál o cuáles elegir para resolver el problema. Para ello debe establecerse unos criterios de evaluación, cada uno con una puntuación específica en función de la importancia que se le dé, por ejemplo, bienestar personal (9), imagen profesional (7), retribución económica (5).

Establecidos los criterios se evalúa cada alternativa puntuando el valor que tendría para alcanzar cada uno de estos criterios. La alternativa de solución que obtenga una mayor puntuación será seleccionada como la respuesta a emitir.

5. Puesta en práctica y verificación de la solución seleccionada

Finalizado el periodo de tiempo durante el cual se pondrá en práctica la solución seleccionada se evaluará hasta qué punto ha sido eficaz, es decir, si ha conseguido la solución del problema.

Para hacerlo se vuelve a utilizar la matriz de decisión con los criterios previamente fijados, pero valorando ahora realidades y no expectativas.

Si se han alcanzado los criterios que se fijaron, se habrá solucionado el problema o estará en vías de solución; si por el contrario no es así, habrá de revisar el proceso de solución del problema.

ESTRATEGIAS CENTRADAS EN LAS EMOCIONES

Tienen como objetivo reducir o manejar el malestar emocional asociado o provocado por la situación. La persona busca la regulación de las consecuencias emocionales activadas por la presencia de la situación estresante. Si no funcionan o son insuficientes el primer tipo de estrategias, se pretende aminorar el impacto sobre el individuo centrándonos en las emociones.

Este tipo de estrategias vienen configuradas por todas aquellas reacciones que no resuelven el problema en sí mismo, pero nos hacen sentir mejor en momentos de peligro o amenaza.

Con frecuencia es la forma de percibir la información, de evaluarla y de valorar los propios recursos para afrontarla, más que las propias demandas objetivas de la situación, lo que determina nuestra forma de comportarnos.

El problema en este caso no dependerá de la situación en sí, sino de la forma en la que la interpretamos y los pensamientos que generan al respecto. Así pues, en muchos casos habrá que dirigir los esfuerzos, más que a modificar los sucesos, a modificar los propios pensamientos, a modificar la forma de interpretar la situación y los pensamientos generados al respecto, pues son la causa real del malestar emocional y de las conductas inadecuadas.

Estrategias centradas en las emociones son:

- El autocontrol.
- El distanciamiento.
- La reevaluación positiva.
- La reorganización cognitiva.
- La autoinculpación y el escape/evitación.

Un ejemplo de técnica centrada en las emociones es la **reorganización cognitiva**.

El objetivo de esta técnica es modificar la forma de interpretar las situaciones (o, lo que es lo mismo, sus evaluaciones y pensamientos irracionales), para conseguir que no se desarrollen respuestas emocionales y autodiálogos que deterioren el estado de ánimo, y también ser capaz de llevar a cabo comportamientos que permitan afrontar la situación con eficacia.

Pasos para la aplicación de la reorganización cognitiva:

- 1. Descripción e identificación de los sucesos reales de forma objetiva (situación).** El punto de partida es detallar cuál ha sido el suceso real. Debe realizarse por escrito describiendo aspectos como qué sucedió o quién estaba presente. Hacer la descripción lo más objetiva posible.
- 2. Identificar los pensamientos generados a partir de ese suceso.** (Responde a la pregunta "¿Qué pienso?"). Es muy importante llevar a cabo una recopilación activa de estos pensamientos y autoafirmaciones, siempre registrándolos de forma física (papel y lápiz u ordenador). Este registro nos pondrá de relieve la forma en que solemos evaluar y pensar

acerca de los sucesos, permitiendo identificar posteriormente los que son más adecuados y los más irracionales.

3. **Descripción de respuestas emocionales.** (Responde a la pregunta "¿Cómo me siento?"). Por ejemplo; me sentí triste, defraudado, irritado...).
4. **Comportamientos que siguen a esa interpretación del suceso real.** (Responde a la pregunta "¿Qué hago?"). Qué es lo que hago para mitigar esa emoción, por ejemplo: "Veo la tele", "como", "llamo a un amigo"...
5. **Discutir, criticar, cuestionar y modificar los pensamientos y autoafirmaciones irracionales que siguen al suceso real.**
6. **Sustituir los pensamientos inadecuados por pensamientos que generen respuestas emocionales y conductas más adecuadas.** Para ello se pueden utilizar diferentes estrategias:
 - Autoafirmaciones automáticas que devalúen o anulen los pensamientos inadecuados. Por ejemplo, decirse frases como: "No me afecta la situación, son sólo pensamientos", "qué graciosas son estas cosas que me estoy diciendo", "no hay ninguna evidencia de que sea verdad lo que me digo".
 - Autoafirmaciones de autoapreciación o de ánimo. Por ejemplo: "siempre he conseguido lo que me he propuesto seriamente", "mis mejores recursos son...".
 - Establecer claves para cambiar la forma de percibir los acontecimientos: cómo puedo interpretar la situación de otra forma, qué aspectos interesantes puede tener esta situación.
 - Desarrollar claves para valorar de una forma más positiva la situación: cómo puedo aprovechar esta experiencia, qué cambios me ayudarán a realizar lo que antes no me atrevía.

La puesta en marcha de una estrategia de afrontamiento dada ante un estresor va a venir determinada en gran medida por las características del estresor y por la valoración que el sujeto haga de éste.

No obstante, se trata de un proceso con determinaciones múltiples, en el que se encierran tanto aspectos situacionales como predisposiciones personales, entre las que se incluye, por ejemplo, el llamado estilo de afrontamiento de la persona, o la tendencia a utilizar determinadas estrategias de afrontamiento.



CAPÍTULO 5.

Estrategias de afrontamiento: los recursos del individuo para hacer frente al estrés

Las investigaciones de Lazarus muestran que el sujeto puede reaccionar de dos formas frente a una situación estresante o capaz de generar estrés.

Afrontamiento proactivo: Es la forma de hacer frente a una situación de estrés que busca modificar la situación. Responde a una actitud creativa. Consiste en conductas aproximativas al problema, tendentes a la resolución. Son posturas proactivas:

- Buscar información y consejo.
- Arriesgarse a realizar acciones para resolver el desequilibrio.
- Tomar medidas preventivas a partir de una valoración ajustada de la situación.
- Visualizar el problema de forma positiva.

Afrontamiento reactivo: Es la forma de hacer frente a una situación de estrés que intenta evitar las emociones negativas. Responde a una postura defensiva. Es poco eficiente y facilita la cronificación del problema al no buscarle soluciones. Ejemplos de estas respuestas son:

- Exagerar los problemas.
- Adoptar una posición victimista.
- Evitar las situaciones conflictivas.
- Desplazar el interés hacia otras actividades.
- Tolerar el estrés de forma pasiva.
- Evitar asumir las propias emociones.
- Intentar negar la situación, incluso desarrollar conductas agresivas.
- Consumir drogas legales como el alcohol, tabaco, fármacos u otras y/o realizar conductas de riesgo.

Conocer los estilos y estrategias de afrontamiento y su influencia sobre la salud puede orientar las acciones dirigidas a intervenir sobre las personas, dotándolas de recursos que les permitan una mayor capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que pueden encontrar en el ámbito laboral.

Las personas viven una misma situación de manera distinta y reaccionan de manera diferente.



VARIABLES MODULADORAS DE LA RESPUESTA DE ESTRÉS

La actuación sobre estas variables puede incrementar o reducir los posibles efectos negativos que la puesta en marcha de respuestas de estrés intensas, frecuentes o duraderas pueden tener sobre la persona. Entre estas variables se pueden considerar las siguientes:

PREDISPOSICIÓN PSICBIOLÓGICA

Cada persona responde a partir de o con los recursos que dispone, tanto biológicos como psicológicos. Algunos de estos recursos dependen de su dotación genética y otros de cómo ha ido adquiriéndolos a lo largo de su propia vida. Pero en cualquier caso, ante las mismas demandas, debido a estos factores de predisposición psicobiológica, algunas personas pueden aguantar o tolerar un desgaste mayor y otras presentarán con mayor rapidez efectos patológicos. Entre estos factores se pueden considerar:

1. **Aspectos biológicos:** Tipo de constitución, labilidad del SN Autónomo, umbrales sensoriales, niveles de secreción hormonal, etc.
2. **Aspectos psicológicos:** Tales como niveles de ansiedad general o ante determinados estímulos.
3. **Tipos de hábitos de actuación** o patrones de reactividad psicofisiológica.
4. **Características de la persona:**

- **Personalidad tipo A:** Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos como un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión (hasta el punto de considerar el trabajo como el centro de su vida), que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión permanente, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo (nunca encuentran tiempo suficiente para hacer todo lo que quisieran). Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.

Buscan alcanzar muchos objetivos y su sentido de la responsabilidad, junto con una confianza limitada en los demás, les lleva a cometer dos errores que les suelen costar muy caros: Delega poco e intenta abarcar demasiado.

Su compulsión a la acción le empuja a iniciarla con poca reflexión previa. Se ve forzado por su sobrecarga de trabajo, a hacer las cosas demasiado deprisa. Esto supone siempre una calidad escasa. Su propia tensión interna le hace difícil atender a prioridades; tiende más bien a "apagar fuegos" y cambia de objetivo inmediato con frecuencia.

Muy orientado al corto plazo, no es infrecuente que al retrasar cosas importantes por

otras más urgentes acabe teniendo que afrontar crisis que hubiera podido evitar con más dedicación a largo plazo.

No le satisface los trabajos realizados por otros, agravado porque su estilo impaciente y agresivo no resulta grato a quienes trabajan con ellos. No les facilita hacer equipo. Les falta visión de conjunto.

Este tipo de personalidad no es un rasgo estático, es un estilo de comportamiento con el que las personas responden habitualmente ante las situaciones y circunstancias que les rodean. Actúa como un condicionante que hace al sujeto más sensible al estrés.

- **Dependencia:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario (supervisión estricta) y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes. Tienen más facilidad para delimitar el ámbito laboral del extralaboral y, por lo tanto, les permite abstraerse mejor de la posible problemática en su ámbito laboral.
- **Ansiedad:** Las personas ansiosas presentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
- **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
- **Rigidez:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones desadaptadas, especialmente en situaciones que implican un cambio y que requieren un esfuerzo adaptativo, que las personas flexibles.
- **La formación, las destrezas y los conocimientos adquiridos, la experiencia y la capacidad (intelectual y física):** Tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada (o el trabajo desempeñado) y la capacidad o capacitación del trabajador.

Así la posición ocupada puede requerir de capacidades y conocimientos superiores al nivel de preparación de la persona, o bien al contrario, la capacidad de la persona puede estar por encima de lo que requiere el puesto que ocupa y ser esto una fuente de frustración e insatisfacción.

- **Las aspiraciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo.
- **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener de su trabajo ciertos beneficios personales, sociales...
- **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del estatus...

EL LOCUS DE CONTROL

El concepto "locus de control" ha sido desarrollado por Rotter y hace referencia a un rasgo de la personalidad según el cual las personas atribuyen las causas de los resultados de sus acciones a aspectos externos o internos.

- **Locus de control interno:** Las personas que tienen un locus de control interno creen que los acontecimientos que ocurren en sus vidas son el resultado de su propia conducta o habilidad, personalidad y esfuerzo.

Tener o percibir algún control sobre las situaciones o eventos estresantes aumenta el grado de tolerancia al estrés y puede reducir sus efectos negativos.

Es más frecuente que estas personas tomen acciones contra la fuente misma del estrés o mitiguen sus efectos con comportamientos reactivos centrados en la solución de problemas y en las tareas más que en las emociones.

Si tenemos un locus de control interno:

- Controlamos los acontecimientos.
- Nos sentimos dueños de la situación.
- Nos responsabilizamos de nuestros actos.
- Sufrimos menos estrés.

- **Locus de control externo:** Estas personas creen que los acontecimientos en sus vidas son función de la suerte, la oportunidad y el destino.

Son propensas a manifestar más agotamiento psíquico, insatisfacción en el puesto de trabajo y estrés así como niveles inferiores de autoestima.

Los que están orientados externamente es más probable que consideren que las acciones efectivas están más allá de sus poderes y, de este modo, decidan resistir más que actuar. Si tenemos un locus de control externo:

- Perdemos la percepción del control.
- Nos sentimos abandonados a la suerte.
- Vemos a los demás como los culpables de nuestra situación.



PATRÓN DE ESTEREOTIPIA DE LA RESPUESTA

Si ante las distintas situaciones de estrés se pone en marcha siempre el mismo tipo de respuesta y, en consecuencia, se ven afectados siempre los mismos órganos (alta estereotipia de la respuesta), los efectos del estrés serán más negativos (eso sí, sólo sobre esos órganos implicados) que si ante las distintas situaciones de estrés se ponen en marcha distintas respuestas de afrontamiento y en consecuencia se activan en cada caso diferentes órganos.

HÁBITOS O PATRONES COMPORTAMENTALES

Las conductas o hábitos conductuales que de forma cotidiana o habitual lleva a cabo una persona también pueden actuar modulando los efectos del estrés. Por ejemplo, ante una situación de estrés como tener que escapar de un incendio o trabajar durante 20 horas seguidas para solucionar un problema, no es lo mismo la capacidad para soportar la activación necesaria de un organismo preparado porque hace ejercicio todos los días que la de un organismo sedentario, o con un buen nivel de alimentación o descanso que en caso contrario. Asimismo, algunos hábitos comportamentales habituales pueden colaborar a solucionar los efectos del estrés, mientras que otros pueden colaborar a incrementarlos.

En consecuencia, se pueden señalar algunos hábitos "sanos" o positivos, en el sentido de que colaboran a reducir los efectos negativos de la respuesta de estrés, entre ellos:

- Alimentación equilibrada.
- Un adecuado descanso (entre 6 y 10 horas).
- Optimismo al enfrentar demandas.
- Cierta sentido del humor.
- Realización de ejercicio físico regular (por sus efectos físicos como psicológicos).

Por el contrario, también hay una serie de hábitos nocivos, en el sentido de que colaboran a incrementar los efectos negativos de la respuesta de estrés, entre ellos:

- Consumo de drogas o sustancias estimulantes (café, tabaco, alcohol, fármacos...).
- Irregularidad y excesos en las comidas.
- Descanso inadecuado por breve, excesivo o irregular.
- Sedentarismo o ejercicio inadecuado.
- Pesimismo y pensamientos negativos constantes.

APOYO SOCIAL

En la actualidad se da una importancia excepcional a este apartado como factor modulador de los efectos negativos del estrés, destacándose la importancia de contar con grupos sociales de referencia (personales, familiares, laborales, vecinales...).

1. **Recursos sociales:** Se considera que la presencia o no de recursos sociales en las situaciones de estrés pueden modificar los efectos negativos de las respuestas de ansiedad. Así el que una persona pueda contar en estos momentos de especial demanda con la ayuda y el apoyo de personas próximas (familia, amigos, pareja, compañeros, miembros de un club u organización...) puede ser un factor muy importante para ayudarle a superar la situación.
2. **Recursos instrumentales:** En este epígrafe se incluyen las condiciones habituales de vida, programas de entrenamiento o especialización, dinero, etc.
3. **Recursos sociales e institucionales:** Recursos sanitarios, ocio, grupos de autoayuda, sindicatos...

House (1981) utiliza como marco de referencia para el análisis del apoyo social en el contexto del estrés relacionado con el trabajo:

- **Apoyo emocional:** Empatía, cuidados, confianza, estima o muestra de interés.
- **Apoyo evaluativo:** Retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal.
- **Apoyo informativo:** Sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas.
- **Apoyo instrumental:** Asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

La estructura de organización (participativa o, por el contrario, centralizada o formalizada), el número de empleados que hay que supervisar, el diseño de los puestos y de los sistemas de trabajo, su disposición física, el tipo de objetivos y el estilo de dirección pueden potenciar la creación de vínculos sociales o, por el contrario, pueden dificultarlo e, incluso, imposibilitarlo.

Un mayor grado de especialización de las tareas y de división del trabajo da lugar a un mayor aislamiento de las actividades laborales y reduce las posibilidades de recibir apoyo.



TEORIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS

El área del estrés se caracteriza por la carencia de teorías específicas, detalladas y bien articuladas.

Los modelos existentes se centran en uno de los niveles de análisis, es decir, en algunos de ellos se hace énfasis en los procesos psicológicos, otros se centran en los mecanismos fisiológicos y otros inciden en los factores sociales, sin que apenas existan intentos de integrar en un modelo global lo que parecen hallazgos inconexos e ideas dispersas.

No obstante en el presente manual hablaremos de tres teorías o líneas de investigación:

- **Teorías basadas en las respuestas:** Estos modelos derivados de los trabajos de Selye, consideran el estrés como una respuesta generalizada e inespecífica que se produce del mismo modo en los diferentes organismos.

Cada uno de estos estímulos supone demandas específicas para el organismo, pero al mismo tiempo implica una necesidad de reequilibrio, que va a dar lugar a una serie de respuestas generalizadas, caracterizadas fundamentalmente por la activación autonómica y del eje hipotálamo-hipófisis-glándula suprarrenal.

Esta respuesta constituye lo que Selye denominó Síndrome general de adaptación (SGA). Se trata de una respuesta que prepara el organismo para la acción ante una situación amenazante, ya sea ésta enfrentarse directamente a la amenaza o huir de ella.

Siguiendo este modelo, el SGA tiene un carácter eminentemente fisiológico, discuriendo a lo largo de tres etapas secuenciales o momentos diferenciados de respuesta, cuyo proceso se detalló en el capítulo 2.

- **Teorías basadas en el estímulo:** Son las que más se acercan a la idea popular del estrés.

Se identifica el estrés con aquellos estímulos del ambiente que pueden perturbar el funcionamiento del organismo.

Las personas tenemos ciertos límites de tolerancia al estrés que puede variar dentro de unos individuos a otros. Esta línea de investigación ha llevado a numerosos intentos por establecer y delimitar qué situaciones constituyen estrés dando lugar a listados y clasificaciones. Posteriormente Holmes y Rahe (1967) escalaron el procedimiento dando una ponderación estándar a cada suceso, (ejem; muerte esposo/a -100, despido - 50, separación conyugal - 65, etc.)

Estos agentes estresantes no hacen enfermar, no se trata de una relación inevitable. Sería más correcto decir que el estrés aumenta el riesgo de contraer enfermedades o, si ya se tienen, de que las defensas del organismo se vean superadas por ellas.

- **Teorías procesuales o dinámicas:** Pronto se puso de manifiesto que una misma situación puede ser muy estresante para una persona y muy poco o nada para otra, y que puede dar lugar a problemas en unos casos, afectando muy poco o incluso nada en otros. ¿De qué depende que la persona desarrolle uno u otro tipo de consecuencias?

Intentando responder a esta pregunta se presentaron una serie de teorías que mantienen que el estrés se origina a través de relaciones particulares entre las personas y su entorno (esto es, la interacción), planteándose, por tanto, como modelos procesuales.

En consecuencia, el estrés deja de ser un concepto simple y estático, para pasar a implicar un complejo conjunto de variables e interacciones.

Uno de los exponentes de este tipo de modelos es la teoría transaccional de Lazarus y Folkman (1986), en la que se define el estrés como el conjunto de relaciones entre la persona y la situación, siendo ésta valorada por la persona como algo que "grava" o excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal.

De esta forma el estrés surge del modo en que la persona percibe e interpreta los acontecimientos que ocurren en el ambiente exterior.

De acuerdo con Lazarus y Folkman, el proceso cognitivo básico entre el acontecimiento y la reacción es la valoración cognitiva que adopta dos formas básicas:

1. **Evaluación primaria:** Supone la primera valoración de las demandas que implica la situación, determinando el significado del acontecimiento. En esta evaluación se considera la relevancia, significación e implicaciones del acontecimiento para el individuo concreto.
2. **Evaluación secundaria:** Es la valoración de los propios recursos para estimar la situación (incluyendo las propias habilidades de afrontación, el apoyo social, los recursos materiales...).

La respuesta de estrés sólo aparecerá cuando el sujeto valore el acontecimiento como estresante y sienta que es incapaz de hacerle frente por completo.

En consecuencia, dentro del modelo transaccional el proceso de estrés no puede entenderse sin referencia al proceso de afrontamiento definido como aquellos procesos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas que son evaluadas como excesivas o desbordantes de los recursos del individuo.

No obstante el modelo transaccional también presenta deficiencias importantes ya que no especifica los mecanismos por los que la respuesta de estrés puede afectar a la salud del individuo.

RECURSOS DEL INDIVIDUO PARA HACER FRENTE AL ESTRÉS

La tensión puede controlarse bien modificando directamente la activación fisiológica inicial y su mantenimiento, o modificando los efectos que los pensamientos, situaciones o conductas tienen sobre ellas. En el primer caso, porque se controla directamente la propia activación del organismo, en el segundo, porque se reducen los agentes que instigan su aparición. (Labrador, 1992).

Muchas de las técnicas de las que a continuación se habla, fueron diseñadas para el tratamiento de diversos problemas de comportamiento aunque tienen utilidad a nivel preventivo de cara a fomentar la capacidad de adaptación del individuo. Las técnicas se pueden clasificar en:

- 1. Generales:** Tienen el objetivo de incrementar en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés.
- 2. Cognitivas:** Su finalidad sería cambiar la forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios).
- 3. Fisiológicas:** Están encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.
- 4. Conductuales:** Tienen como fin el promover conductas adaptativas dotando al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema.

La aplicación de la mayoría de las técnicas que se describirán a continuación requiere de un profesional de la psicología que determine cuáles son las más adecuadas para cada situación o caso concreto, así como para asegurarse de su correcta administración y ejecución.



TÉCNICAS GENERALES

Desarrollo de un buen estado físico

El desarrollo y mantenimiento de un buen estado físico tiene buenos efectos en la prevención del estrés; para ello, es aconsejable la realización de ejercicio de manera habitual.

En general, el ejercicio aumenta la resistencia física del individuo a los efectos del estrés pero además aumenta la resistencia psicológica; la realización de ejercicio nos obliga a desplazar la atención de los problemas psicológicos y nos permite el descanso y la recuperación de la actividad mental desarrollada anteriormente.

El ejercicio físico posibilita movilizar el organismo mejorando su funcionamiento y su capacidad física de cara a que esté en mejores condiciones para hacer frente al estrés, aumentando la capacidad para el trabajo físico y mejorando las funciones cardiovascular, respiratoria y metabólica. En términos generales, se puede decir que el trabajo en la actualidad requiere cada vez menos respuestas de tipo físico y más respuestas de tipo intelectual. Con el ejercicio podemos utilizar y consumir ciertos recursos orgánicos que rara vez podemos utilizar en el desarrollo de nuestro trabajo y que de no ser "quemadas" pueden depositarse en el sistema vascular originando problemas como un aumento en el nivel de presión arterial.

En caso de estrés, resulta muy convincente descargar con ejercicio físico lo que de otro modo acabaría siendo toxinas.

■ Dieta adecuada

El desarrollo de buenos hábitos alimentarios que condicionan el estado nutricional del individuo constituye una medida aconsejable para la prevención del estrés.

Las demandas energéticas que actualmente recibimos de nuestro entorno determinan la necesidad de tener un equilibrio nutritivo adecuado para responder a esas demandas y para no desarrollar problemas carenciales.

■ Apoyo social

Establecimiento y desarrollo de redes sociales, que puedan facilitar apoyo social al individuo. Las relaciones sociales con otras personas puede resultar una fuente de ayuda psicológica o instrumental. Un grupo social puede constituirse en referencia que facilite al sujeto una mejor adaptación e integración en la realidad.

■ La distracción y el buen humor

Fomentar la distracción y buen humor constituye una buena medida para prevenir situaciones de ansiedad o para aliviarlas, pues además de facilitar el desplazamiento de la atención de los problemas, contribuye a relativizar la importancia de esos problemas.

Técnicas cognitivas

Utilizadas para cambiar el pensamiento, modificar las evaluaciones erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos del individuo para afrontarlas y facilitar una reestructuración de los esquemas cognitivos.

■ Reorganización cognitiva

Intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación.

Si la forma de comportarnos y la forma en que sentimos depende de la forma en que percibimos una situación, resulta importante disponer de estrategias de redefinición de situaciones cuando la definición que hemos adoptado no contribuye a una adaptación adecuada.

Es decir, esta técnica está dirigida a sustituir las interpretaciones inadecuadas de una situación, por otras interpretaciones que generen respuestas emocionales positivas y conductas más adecuadas.

■ Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados

Ante una situación, todo el mundo desarrolla una serie de pensamientos para interpretar esa circunstancia. Estos pensamientos pueden ser tanto racionales como irracionales.

Mediante estas técnicas se intenta la identificación y el cambio de los pensamientos irracionales.

Los pensamientos automáticos son espontáneos y propios de cada individuo. Son elaborados sin reflexión o razonamiento previo aunque son creídos como racionales. Tienden a ser dramáticos y absolutos y son muy difíciles de desviar. Llevan a interpretaciones negativas y a emociones desagradables.

El modo de intervención para la modificación de estos pensamientos es indicar al sujeto que lleve un autorregistro de los pensamientos que le surgen en las situaciones de su vida normal, y que intente evaluar en qué medida considera que reflejan la situación que ha vivido. El individuo se irá dando cuenta progresivamente de sus pensamientos automáticos y desestimando su importancia.

Los pensamientos deformados son otro tipo de ideas que originan estrés. Este tipo de pensamientos manifiestan una tendencia a relacionar todos los objetos y situaciones con uno mismo, a emplear esquemas de generalización, de magnificación y de polarización en la interpretación de la realidad.

La intervención sobre este tipo de pensamientos consiste en lograr una descripción objetiva de la situación, identificar las distorsiones empleadas para interpretarlo y eliminar esas distorsiones modificándolas mediante razonamientos lógicos.

Errores de pensamiento o distorsiones más frecuentes:

- **Sobregeneralización:** Sacar conclusiones a partir de pocos datos. Suele llevar a la utilización de etiquetas. Ejemplo: "El otro día cometí un error en mi trabajo, soy una completa nulidad".
- **Pensamiento dicotómico:** Las cosas son buenas o malas, correctas o incorrectas, sin término medio. Suele llevar al perfeccionamiento. Ejemplo: "No he sido capaz de presentar el proyecto sin ninguna errata, así que he fracasado".
- **Personalización y falacia de control:** Asumir el control sobre todo y la responsabilidad sobre lo que sale mal. Ejemplo: "Si no consigo que todos mis subordinados rindan al máximo es porque no valgo para nada".
- **Filtrado:** Atender sólo a algunos aspectos de la situación. Ejemplo: "Todo me lo mandan a mí, mientras los demás se pasan el día sin hacer absolutamente nada".
- **Lectura de la mente o adivinación del pensamiento:** Se adivina, sin fundamento, la causa del comportamiento de los demás. Ejemplo: "Si me ha mandado un trabajo tan importante es porque piensa que voy a fallar y así tendrá una justificación para echarme".
- **Razonamiento emocional:** Considerar las emociones que sentimos como prueba de la realidad. Ejemplo: "Estoy nervioso por la presentación ante un cliente, seguro que eso significa que lo haré mal".

■ Desensibilización sistemática

Desarrollada por Wolpe (1958). Con esta técnica se intentan controlar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras a un individuo.

Esta técnica se fundamenta en la relajación progresiva de Jacobson. El individuo en un estado de relajación, se va enfrentando progresivamente con situaciones (reales o imaginadas) dispuestas en orden creciente de dificultad o de amenaza ante las que el sujeto desarrolla ansiedad, hasta que el individuo se acostumbra a estar relajado y a no desarrollar respuestas emocionales negativas en estas situaciones.

■ Inoculación de estrés

Creada por Miechenbaum y Cameron (1974). Esta es una técnica de carácter cognitivo y comportamental. La metodología es similar a la de la desensibilización sistemática.

A partir del aprendizaje de técnicas de respiración y relajación para poder relajar la tensión en situación de estrés, se crea por el sujeto una lista en la que aparecen ordenadas las situaciones más estresantes.

Comenzando por las menos estresantes el individuo irá imaginando esas situaciones y relajándose. Después el individuo tendrá que desarrollar una serie de pensamientos para afrontar el estrés y sustituirlos por anteriores pensamientos estresantes; por último, el individuo utilizará en vivo estos pensamientos de afrontamiento y esas técnicas de relajación en situaciones reales para abordar situaciones estresantes.

■ **Detención del pensamiento**

La acción de esta técnica está dirigida a la modificación de pensamientos negativos reiterativos que conducen a sufrir alteraciones emocionales (ansiedad) es decir que no contribuyen a buscar soluciones eficaces del problema sino a dificultarlo. Consiste en lo siguiente: Cuando aparece una cadena de pensamientos repetitivos negativos intentar evitarlos mediante su interrupción (golpeando la mesa o vocalizando la expresión "basta", por ejemplo) y sustituir esos pensamientos por otros más positivos y dirigidos al control de la situación.

"La lógica de esta técnica se basa en el hecho de que un estímulo suficientemente potente atraerá la atención sobre él haciendo que se deje de prestar atención a los pensamientos que se están desarrollando" (Peiró y Salvador, 1993).

Técnicas fisiológicas

Es característico de las situaciones estresantes la emisión de intensas respuestas fisiológicas que, además de producir un gran malestar en el individuo, alteran la evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas para controlar la situación.

Las técnicas fisiológicas que se describen a continuación buscan la modificación de esas respuestas fisiológicas y/o la disminución de los niveles de activación producidos por el estrés centrándose directamente en los componentes somáticos implicados en éste.

■ **Técnicas de relajación física**

Las más utilizadas son la relajación progresiva de Jacobson y el entrenamiento autógeno de Schultz.

Estas técnicas intentan aprovechar la conexión directa entre el cuerpo y la mente, de la existencia de una interdependencia entre la tensión psicológica y la tensión física o dicho de otro modo, que no es posible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente.

Así, según las teorías que inspiran estas técnicas, las personas pueden aprender a reducir sus niveles de tensión psicológica (emocional) a través de la relajación física aún cuando persista la situación que origina la tensión. "Si se relajan los músculos que han acumulado tensión (de origen) emocional, la mente se relajará también gracias a la reducción de la actividad del sistema nervioso autónomo" (Peiró y Salvador, 1993).

La relajación es un estado del organismo de ausencia de tensión o activación con efectos beneficiosos para la salud a nivel fisiológico, conductual y subjetivo.

La técnica de relajación de Jacobson consiste en adiestrar al individuo en la realización de ejercicios físicos de contracción-relajación que le permitan tener conocimiento del estado de tensión de cada parte de su cuerpo y tener recursos para relajar dichas zonas cuando estén en tensión.

■ **Técnicas de control de respiración**

"Las situaciones de estrés provocan habitualmente una respiración rápida y superficial, lo que implica un uso reducido de la capacidad funcional de los pulmones, una peor oxigenación, un mayor gasto y un aumento de la tensión general del organismo". (Labrador, 1992).

Estas técnicas consisten en facilitar al individuo el aprendizaje de una forma adecuada de respirar para que en una situación de estrés pueda controlar la respiración de forma automática y le permita una adecuada oxigenación del organismo que redunde en un mejor funcionamiento de los órganos corporales y un menor gasto energético (efectos beneficiosos sobre irritabilidad, fatiga, ansiedad, control de la activación emocional, reducción de la tensión muscular, etc.).

"Existen diversas técnicas de entrenamiento de la respiración abdominal que pretenden que ésta substituya a la torácica practicada en situaciones de tensión y estrés siendo, sin embargo, menos adecuada para una eficaz oxidación de los tejidos" (Peiró y Salvador, 1993). El aprendizaje y la posterior utilización de estas técnicas resulta bastante fácil y sus efectos beneficiosos son apreciables inmediatamente.

■ Técnicas de relajación mental (meditación)

La práctica de la meditación estimula cambios fisiológicos de gran valor para el organismo. Pretenden que la persona sea capaz de desarrollar sistemáticamente una serie de actividades (perceptivas y/o conductuales) que le permitan concentrar su atención en esas actividades y desconectar de la actividad mental cotidiana del individuo de aquello que puede resultarle una fuente de estrés.

■ Biofeedback

Esta es una técnica de intervención cognitiva para el control del estrés pero busca efectos a nivel fisiológico. Su objetivo es dotar al individuo de capacidad de control voluntario sobre ciertas actividades y procesos de tipo biológico.

Las técnicas de biofeedback permiten que un sujeto, mediante instrumentos electrónicos que generan señales auditivas o visuales, tenga consciencia de cambios fisiológicos y biológicos que normalmente no son conscientes (ritmo cardíaco, presión arterial, conductancia de la piel, velocidad del pulso...). Con estas técnicas el paciente puede modificar sus propios estados orgánicos y provocar su normal funcionamiento.

El objetivo del Biofeedback es conseguir en el sujeto un control voluntario, sin el uso de instrumentos, de sus propios estados biológicos.



Técnicas conductuales

■ Entrenamiento asertivo

Mediante esta técnica se desarrolla la autoestima y se evita la reacción de estrés. Se trata de adiestrar al individuo para que consiga conducirse de una forma asertiva, que consiste en conseguir una mayor capacidad para expresar los sentimientos, deseos y necesidades de manera libre, clara e inequívoca ante los demás, y que esté dirigida al logro de los objetivos del individuo, respetando los puntos de vista del otro. La ejecución de esta técnica se lleva a cabo a través de prácticas de Role Playing.

■ Entrenamiento en habilidades sociales

Consiste en la enseñanza de conductas que tienen más probabilidad de lograr el éxito a la hora de conseguir una meta personal y a conducirse con seguridad en situaciones sociales. Este entrenamiento al igual que el anterior se realiza a través de prácticas de Role Playing. Estas técnicas constituyen una buena forma de instaurar habilidades sociales mediante la observación de las conductas, la posterior escenificación y dramatización de situaciones reales, y por último, su ejecución habitual en la realidad.

■ Técnica de solución de problemas

Una situación se constituye en un problema cuando no podemos dar una solución efectiva a esa situación. El fracaso repetido en la resolución de un problema provoca un malestar crónico, una ansiedad, una sensación de impotencia que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones. Mediante estas técnicas se intenta ayudar al individuo a decidir cuáles son las soluciones más adecuadas a un problema. Esta técnica desarrollada por D'Zurilla y Golc-fried (1971) consta de varios pasos:

1. Identificación y descripción del problema de forma clara, rápida y precisa. Esta descripción ha de realizarse en unos términos que impliquen conductas propias para resolver ese problema.
2. Buscar varias posibles soluciones o respuestas que puede tener el problema considerando desde distintos puntos de vista; hay que evitar responder impulsivamente al problema.
3. Llevar a cabo un procedimiento de análisis y ponderación de las distintas alternativas de respuesta para decidir la solución más idónea a ese problema y qué vamos a realizar.
4. Elegir los pasos que se han de dar para su puesta en práctica y llevarlos a cabo.
5. Evaluar los resultados obtenidos al llevar a cabo la solución elegida. Si no son positivos, es necesario volver a anteriores pasos.

■ Modelamiento encubierto

Es una técnica creada por Cautela (1971). Está destinada a cambiar secuencias de conductas que son negativas para el individuo y aprender conductas satisfactorias.

Consiste en que el sujeto practica en la imaginación las secuencias de la conducta deseada de forma que cuando adquiera cierta seguridad realizando imaginariamente esa conducta consiga llevarla a cabo en la vida real de una forma eficaz.

■ Técnicas de autocontrol

El objetivo de estas técnicas es buscar que el individuo tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta (circunstancias que anteceden a su conducta y circunstancias consecuentes a esa conducta).

"Estos procedimientos son muy útiles en el manejo y control en las conductas implicadas en situaciones de estrés y son útiles no sólo para mejorar conductas que ya han causado problemas, sino también para prevenir la posible aparición de conductas problemáticas" (Labrador, 1992).

En el ámbito laboral, puede resultar especialmente útil fomentar el aprendizaje y la concienciación de los individuos en estrategias de carácter organizativo tendentes a facilitar recursos para el ordenamiento de su tiempo en relación a las tareas que ha de desempeñar o para reducir las demandas de trabajo exteriores.

Dos ejemplos de esto último pueden ser:

- La delegación: Permite la distribución de las responsabilidades y los cometidos de una tarea entre varios sujetos y evita que sea una misma persona o unas pocas las que "lleven" el peso del trabajo.
- La negociación: Facilita al individuo la flexibilidad y la comprensión necesarias para atender otros puntos de vista, para incluir otras variables en su análisis de la realidad, para adaptarse a las posibilidades reales, para facilitar el intercambio y el diálogo con los otros, para buscar la colaboración y no la oposición o para buscar soluciones negociadas.

IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

El desarrollo de un trastorno como consecuencia del estrés depende en gran parte de las respuestas fisiológicas activadas y los órganos implicados.

Si la respuesta de estrés provoca una activación fisiológica de forma muy frecuente, duradera o intensa, puede hacer que los órganos diana afectados se desgasten excesivamente sin que les dé tiempo a poder recuperarse, produciéndose el agotamiento de los recursos y la aparición de trastornos.

Este trastorno puede ser único, si sólo se ha deteriorado un órgano diana, o múltiple, si han sido varios, pudiendo afectar asimismo a una o varias conductas. En los casos en los que el órgano diana es el cerebro, el trastorno evidentemente será mucho más generalizado; por ejemplo, los problemas depresivos que implican la alteración de un importante número de conductas.

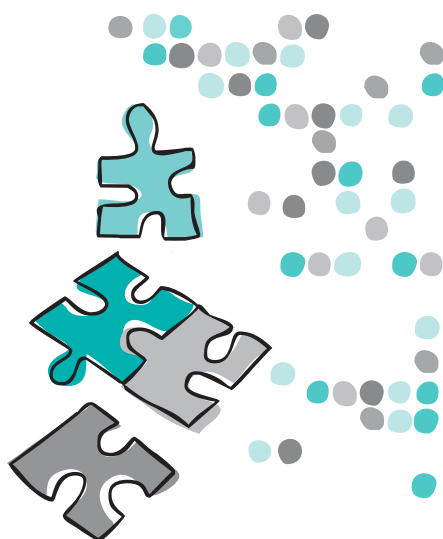
Si la persona dispone de estrategias para afrontar las situaciones de estrés, aunque éstas sean muy frecuentes, e incluso se active de forma intensa la respuesta de estrés, rápidamente solucionará o pondrá fin a éstas, pudiendo recuperarse enseguida del desgaste, con lo que disminuirá la probabilidad del desarrollo de trastornos asociados al estrés.

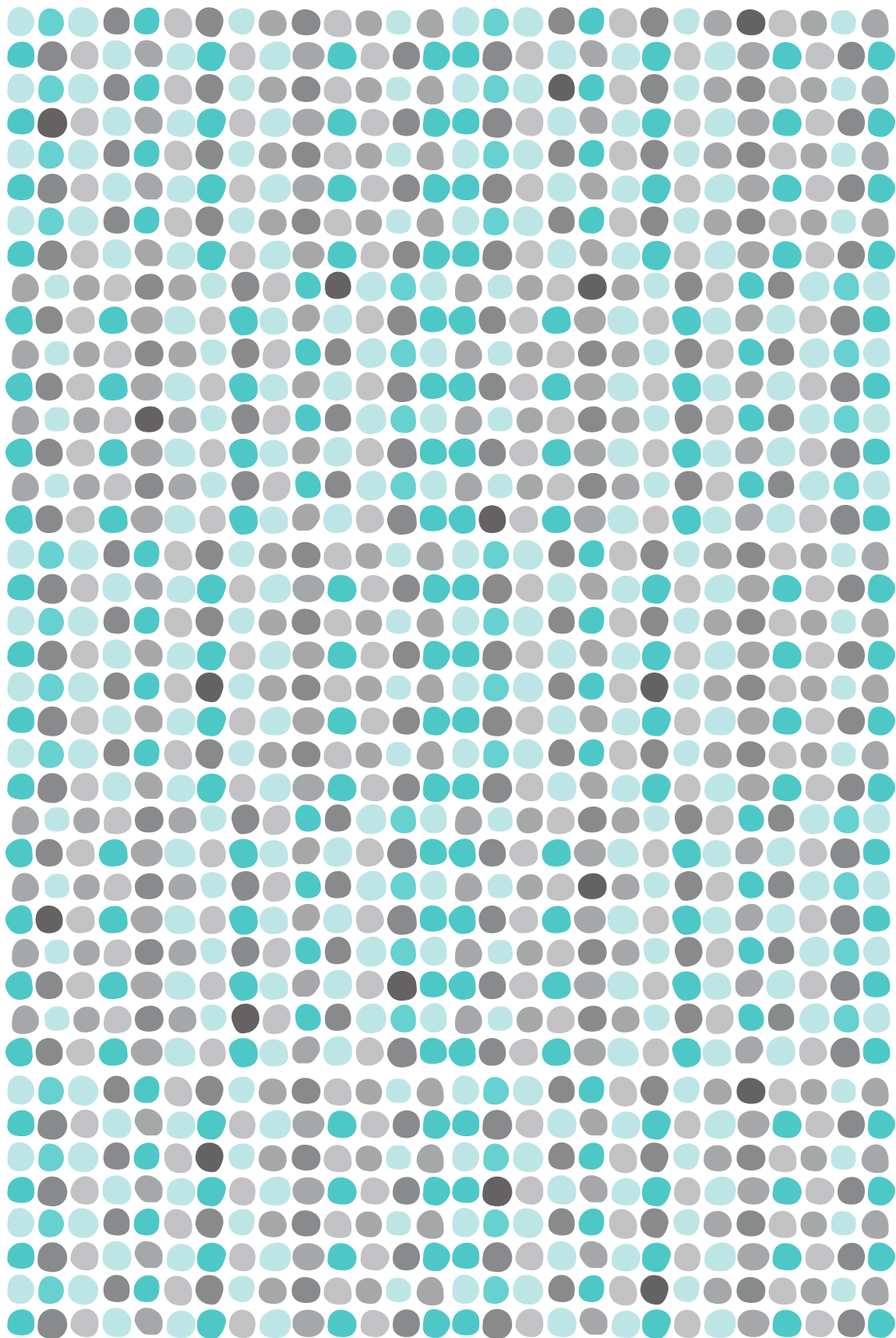
ESTRATEGIAS DE MEJORA EN RIESGOS PSICOSOCIALES EN DOCENTES

Las causas de la existencia de riesgos psicosociales en el sector docente son multifactoriales y las medidas preventivas de los mismos pueden paliar, incluso prevenir, la aparición de sintomatologías características de estrés y depresión. Entre éstas proponemos las siguientes estrategias:

- Cohesión del equipo docente basada en una buena y fluida comunicación entre los miembros del equipo.
- Creación de comisiones multidisciplinarias con la participación de la dirección, coordinadores, maestros de educación especial y equipo psicopedagógico.
- Incremento de las tutorías individuales y grupales con los alumnos/as para que haya intercambios fluidos de información donde manifestar tanto dudas y problemas como informar de reglas, normas e incluso tipos de sanciones.
- No recibir, por parte de un solo docente, a los familiares de un alumno conflictivo. Hacerlo en compañía del jefe de estudios u otro miembro del equipo directivo.
- Notificar inmediatamente a Inspección educativa el caso de comportamientos graves.
- Sensibilización sobre las necesarias aptitudes de respeto y diálogo entre el profesorado y las familias del alumnado.
- Aumentar el apoyo al profesorado por parte de los equipos directivos.
- Fomentar la formación del profesorado en resolución de conflictos y en técnicas de relajación físico-psíquica.
- Aprender a controlar las emociones. Intentar exponer las quejas con explicaciones basadas en hechos concretos y proponiendo soluciones. Es importante que cuando se exponga un problema se demuestre que no afecta solamente a uno mismo, sino a todo el equipo.
- Tener claro las funciones laborales a realizar, clarificando las responsabilidades de cada uno. En caso de no conocerlas en detalle, exigir al equipo directivo que se especifiquen.
- La capacidad de adaptación y reacción ante los cambios puede ser decisiva para poder superarlos.
- Planificar tareas que sean compatibles con las capacidades y recursos de los individuos.

- Favorecer las posibilidades de intervención personal sobre la actividad que se desarrolla para fomentar la satisfacción en el trabajo: modo de hacerlo, calidad de los resultados, tiempos de descanso, etc.
- Redistribuir las tareas o plantear un nuevo diseño de su contenido para controlar la carga de trabajo. Un exceso, o una deficiencia, en la carga de trabajo es fuente de estrés.
- Evitar ambigüedades en cuestiones como la duración del contrato de trabajo y el desarrollo de la promoción profesional. Potenciar el aprendizaje permanente y la estabilidad en el empleo.
- Fomentar la participación y la comunicación en los centros de trabajo a través de los canales que sean más idóneos: charlas o reuniones, instrucciones de trabajo escritas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, periódico del centro, etc.
- Distribuir equitativamente a los alumnos con necesidades educativas especiales. Profesorado especialista y de apoyo en el aula.
- Formar específicamente al profesorado en psicología de la infancia y adolescencia.
- Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal.
- Fortalecer las redes de apoyo social (paseos, reuniones, asistencia a eventos...).
- Realizar un ejercicio físico controlado; puede producir efectos tranquilizantes significativos.
- Aplicar técnicas de relajación; combinar ejercicios de respiración con técnicas de relajación física y mental.
- Rediseñar la realización de tareas, organizarse mejor la agenda de trabajo.
- Clarificar la toma de decisiones e involucrarse en ellas.
- Aprovechar las oportunidades que favorezcan el desarrollo de la carrera profesional.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Separar los tiempos laborales y extralaborales.
- Promover y desarrollar las propias capacidades, destacando la autoestima y el control.
- Contribuir al enriquecimiento de las tareas, tales como: variedad, autonomía, identidad de tarea, información sobre los resultados, trato con los demás y la interacción con los compañeros.





CAP.

6 Aspectos legales



REFERENCIAS LEGALES RELACIONADAS CON EL ESTRÉS LABORAL

En la legislación laboral que regula la prevención de riesgos en nuestro país no existen normas concretas sobre factores psicosociales. El marco legal no regula de manera específica cómo gestionar este tipo de riesgos y sus consecuencias sobre la salud de las personas.

No hay límites de exposición a este tipo de factores psicosociales, ni en cuanto a la dosis ni en cuanto al tiempo; no hay una metodología única de evaluación, ni criterios legales para establecer prioridades preventivas.

Esta realidad es vivida por algunos agentes preventivos con inquietud, como un obstáculo insalvable a la hora de ponerse manos a la obra: por dónde empezar, cómo medir, cómo saber qué es más importante, cómo establecer el peso de las exposiciones laborales frente a las extralaborales.

Sin embargo, las organizaciones que están interviniendo de hecho sobre los riesgos psicosociales, las que han sobrepasado la fase de la evaluación y están actuando preventivamente sobre los problemas, suelen explicarlo de otro modo.

Valoran que es suficiente con las pautas preventivas genéricas. Señalan que no han echado especialmente en falta una legislación específica, que probablemente les habría encorsetado en exceso impidiendo diseñar una intervención a la medida de sus propias necesidades y circunstancias. Cuando se analizan casos reales, se llega a la conclusión de que existen pautas generales, pero no soluciones estándar. Uno de los factores clave para que una intervención psicosocial funcione es su especialidad para el contexto en que se desarrolla.

Cabría la reflexión sobre si es imprescindible que exista, por ejemplo, un real decreto que regule los riesgos psicosociales derivados de la exposición a determinadas condiciones de trabajo, al estilo de los que a lo largo de la segunda mitad de los años 90 desarrollaron la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). O tal vez podríamos plantearnos si, en ocasiones, se utiliza la falta de legislación específica como una disculpa para no actuar sobre este ámbito de la salud laboral.

En cambio, el marco legal genérico, compuesto por la LPRL, el RSP, y sus respectivas modificaciones posteriores, proporcionan definiciones y principios de acción suficientemente claros y aplicables a la práctica preventiva, incluida la psicosocial. Es más, algunos de ellos aluden específicamente al ámbito psicosocial de la prevención.

Es evidente que evitar los riesgos, combatirlos en su origen, y adaptar el trabajo a la persona forman parte de la prevención primaria. Así mismo, la formulación "en todos los aspectos

relacionados con el trabajo" engloba el conjunto de las causas de estrés relacionadas con el trabajo. La obligación del empresario de "integrar y planificar la prevención" es la base de muchas de las propuestas sobre intervención psicosocial.

En definitiva, abordar el riesgo psicosocial implica darle el mismo tratamiento preventivo que se aplica a los aspectos higiénicos, ergonómicos o de seguridad:

- Identificar los riesgos.
- Medirlos.
- Priorizarlos.
- Diseñar e implementar acciones preventivas.
- Evaluar la efectividad.

Las acciones preventivas en este terreno, como en muchos otros, no suelen ser inminentes, así que lo más habitual será diseñar una intervención planificada que establezca objetivos, fases, recursos, responsables, hacer seguimiento, etc. Es decir, actuar con una visión a medio-largo plazo, que es uno de los factores de éxito en que los expertos coinciden cuando analizan experiencias de intervención psicosocial.



Todo ello se hará con la participación de los trabajadores y/o sus representantes, elementos necesarios a lo largo de todo el proceso para lograr que las acciones sean finalmente eficaces. Porque también se ha identificado sistemáticamente como factor de éxito el que las personas a quienes va dirigida la actuación preventiva estén involucradas en su diseño y no se les convierta en meros "receptores pasivos".

En resumen, hay suficientes referencias implícitas en el marco legal genérico sobre prevención de riesgos laborales para guiar la actuación práctica en las empresas sobre el entorno psicosocial de trabajo y, sin embargo, ninguna referencia explícita o implícita que excluya los riesgos psicosociales de dichas obligaciones preventivas.

Las referencias legales relacionadas con el tratamiento del estrés laboral son las siguientes:

ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL ESTRÉS LABORAL (AMET)

Extracto del BOE nº 48, de 24 de febrero de 2007, donde se publica el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2007 (ANC 07), que recoge el Acuerdo marco europeo sobre estrés de 2004.

El estrés laboral constituye una preocupación creciente de empresarios y trabajadores que ha tenido reflejo a nivel europeo con la suscripción por UNICE, UEAPME, CEEP y la Confederación Europea de Sindicatos de un Acuerdo Marco sobre ésta materia.

Las Organizaciones Empresariales y Sindicales firmantes comparten el Acuerdo sobre estrés en el lugar de trabajo. Considerando el Acuerdo Europeo un instrumento especialmente útil, ya que proporciona pautas de referencia y criterios de actuación que pueden resultar de utilidad tanto para crear una sensibilización mayor en esta materia, como para prevenir, eliminar o reducir el problema del estrés laboral.

De esta manera dicho Acuerdo se adapta a la realidad española, con el fin de favorecer la mejora de las condiciones de trabajo y el buen funcionamiento de las empresas.

Acuerdo Marco sobre el estrés ligado al trabajo

Introducción

El estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Habiendo identificado la necesidad de una acción específica en este asunto y anticipado una consulta de la Comisión sobre el estrés, los interlocutores sociales europeos han incluido éste tema en el programa de trabajo del Dialogo Social 2003-2005.

El estrés puede, potencialmente, afectar a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la práctica, no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores están necesariamente afectados.

Tratar la cuestión del estrés ligado al trabajo puede conducir a una mayor eficacia y mejora de la salud y de la seguridad en el trabajo, con los correspondientes beneficios económicos y sociales para las empresas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto. Es importante considerar la diversidad de la mano de obra cuando se tratan problemas de estrés ligado al trabajo.

Objetivo

El objetivo de este Acuerdo es incrementar la sensibilización y la comprensión de los empleadores, los trabajadores y de sus representantes acerca de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo, atraer su atención respecto a los signos que pueden indicar los problemas de estrés ligado al trabajo.

El objetivo de este Acuerdo es proporcionar un marco a los empleadores y a los trabajadores para identificar y prevenir o manejar los problemas del estrés relacionado con el trabajo. No se trata de culpabilizar a los individuos respecto al estrés.

Reconociendo que el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés y dado que el programa de trabajo 2003-2005 de los interlocutores sociales europeos prevé la posibilidad de una negociación específica sobre estas cuestiones, el presente Acuerdo no trata la violencia en el trabajo, ni el acoso y el estrés postraumático.

Descripción del estrés y del estrés ligado al trabajo

El estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos.

El individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que puede ser considerado como positivo, pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una presión intensa.

Además, individuos diferentes pueden reaccionar de manera distinta a situaciones similares y un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente a una misma situación en momentos diferentes de su vida.

El estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud.

El estrés originado fuera del entorno de trabajo puede entrañar cambios de comportamiento y reducir la eficacia en el trabajo. No todas las manifestaciones de estrés en el trabajo pueden ser consideradas como estrés ligado al trabajo.

El estrés ligado al trabajo puede ser provocado por diferentes factores tales como el contenido del trabajo, su organización, su entorno, la falta de comunicación, etc.

Identificación de los problemas de estrés relacionado con el trabajo

Dada la complejidad del fenómeno del estrés, el presente Acuerdo no pretende proporcionar una lista exhaustiva de indicadores de estrés potencial. Sin embargo, un alto nivel de absentismo, de rotación de personal, de frecuentes conflictos o quejas de los trabajadores, constituyen signos que pueden indicar un problema de estrés ligado al trabajo.

La identificación de un problema de estrés ligado al trabajo puede implicar un análisis de elementos tales como:

- **La organización del trabajo y los procesos** (acuerdos de tiempo de trabajo, grado de autonomía, adecuación de las capacidades del trabajador a las necesidades del trabajo, cantidad de trabajo, etc.).
- **Las condiciones y el entorno de trabajo** (exposición a comportamientos abusivos, ruido, temperatura, sustancias peligrosas, etc.).
- **La comunicación** (incertidumbre respecto a lo que se espera en el trabajo, perspectivas de empleo, próximos cambios, etc.).
- **Factores subjetivos** (presiones emocionales y sociales, sentimiento de no ser capaz de hacer frente, impresión de no ser apoyado, etc.).

Si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. La determinación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador. Estas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y/o sus representantes.

Responsabilidades de los empleadores y de los trabajadores

Conforme a la Directiva marco 89/391, todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligado al trabajo en la medida en que presenten un riesgo para la salud y la seguridad.

Todos los trabajadores tienen el deber general de respetar las medidas de protección definidas por el empleador.

Los problemas relativos al estrés ligado al trabajo pueden ser abordados en el marco de una evaluación general de los riesgos profesionales, mediante la definición de una política sobre el estrés diferenciada y/o mediante medidas específicas que apunten a los factores de estrés identificados.

Prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo

Se pueden tomar diferentes medidas para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo. Estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas.

Pueden ser introducidas en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés de orden general que incluya medidas de prevención y de acción.

Si las competencias requeridas en la empresa son insuficientes, es posible recurrir a expertos exteriores, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

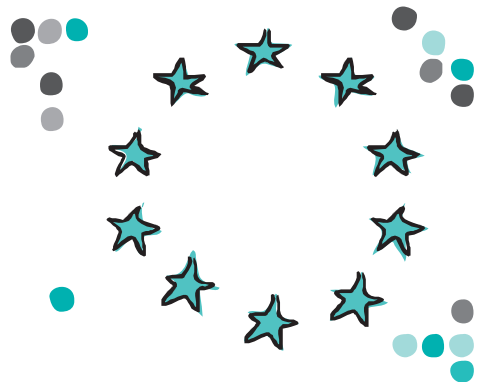
Una vez establecidas, las medidas contra el estrés deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evaluar su eficacia, comprobar si se utilizan de forma óptima los recursos y si todavía son adecuadas o necesarias.

Estas medidas pueden incluir, por ejemplo:

- Medidas de gestión y comunicación tales como aclarar los objetivos de la empresa, así como el papel de los trabajadores individuales, asegurar un apoyo adecuado de la gestión a los individuos y a los equipos, asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y el control sobre su trabajo, mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo.
- Formar a la dirección y a los trabajadores con el fin de llamar la atención acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerle frente y/o de adaptarse al cambio.
- Información y consulta de los trabajadores y/o de sus representantes, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

Aplicación y seguimiento

En el marco del artículo 139 del Tratado, este Acuerdo marco europeo voluntario compromete a los miembros de UNICE/UEAPME, del CEEP y de la CES (y del Comité de Enlace EUROCADRES/CEC) a desarrollarlo conforme a los procedimientos y prácticas propias de los interlocutores sociales en los Estados miembros y en los países del Espacio Económico Europeo



ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL

Enfoque constitucional

Muchos comportamientos referidos a no evitar o paliar el estrés laboral por parte del empleador atentan a derechos constitucionales protegidos:

- Art 10.1 de la Constitución Española (CE), referido a los derechos de la persona señala que la dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden público y la paz social.
- Art 15 CE igualmente protege el derecho a la vida y a la integridad física y moral.

Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (ET)

Existen también numerosos preceptos en el ET que son de aplicación a los supuestos de no prevención del estrés laboral y que aparecen descritos en los diversos estudios.

- Art 4 ET regula los derechos y deberes laborales básicos. En su apartado 4.2 a) se establece el derecho a la ocupación efectiva. No es difícil encontrarnos como uno de los indicios de estrés en el trabajo el incumplimiento por el empresario de este precepto, dejando al trabajador sin actividad o reduciendo significativamente sus tareas con el fin de que deje el empleo o que cometa algún error grave que justifique el despido.
- En otros casos tampoco es extraño el incumplimiento del derecho regulado en el art. 4.2 d) ET, referido al derecho a la integridad física y una adecuada política de seguridad e higiene en el trabajo.
- Art 19 ET establece el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Art 50 ET posibilita el cese en el trabajo por voluntad del trabajador, medida extrema que se ha tenido que emplear en numerosas ocasiones como consecuencia de la falta de medidas por parte del empresario para eliminar o reducir el estrés laboral.

Ley de procedimiento laboral

Los arts. 146 a 150 del Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril (LPL), regulan el procedimiento de oficio en determinados supuestos y por iniciativa de la autoridad laboral. Dicho procedimiento puede ser instado por la Inspección de Trabajo cuando observa situaciones de no prevención del estrés laboral.

Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social (LISOS)

Arts 8, 11, 12 y 13, entre otros, de la LISOS. El incumplimiento de las normas laborales que pueden afectar a los trabajadores de la empresa pueden ser sancionadas en función de su gravedad y en la cuantía establecida en la Ley y reglamentos.

En determinadas circunstancias las situaciones de estrés que no hayan sido atajadas o controladas por medios organizativos y formativos por parte del empresario o no se hayan tomado las medidas necesarias para evitarlo, puede llevar a sanciones leves, graves o muy graves a los sujetos responsables de la empresa o actividad.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)

- Art 14, derecho a la protección frente a los riesgos laborales, se indica la obligación del empresario de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Incluidos los riesgos psicosociales y entre ellos el estrés laboral.

Igualmente la LPRL establece la obligación de identificar y eliminar los riesgos, adecuar las condiciones del puesto a las condiciones personales del trabajador, obligación de vigilancia de la salud y los derechos de participación e información de los trabajadores y sus representantes.

Cuando se den situaciones de elevado estrés el empresario debe tomar medidas organizativas y formativas para evitar o poner fin a la situación.

- Art 9 LPRL encomienda a la Inspección de Trabajo la vigilancia en la aplicación y control de las normas de prevención en las empresas.
- Art 4.7 El empresario deberá garantizar la salud y seguridad de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo.
- Art 15 Principios de la acción preventiva.
 - Evitar los riesgos.
 - Evaluar los que no se puedan evitar.
 - Combatir los riesgos en su origen.
 - Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos, la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
 - Tener en cuenta la evolución de la técnica.
 - Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.

- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Priorizar las medidas de protección colectiva frente a la individual.
- Facilitar las instrucciones necesarias a los trabajadores.

Reglamento de los Servicios de Prevención RD 39/1997, de 17 de enero

- Art 1: Integración de la actividad preventiva.

La integración de la prevención en el conjunto de las actividades de la empresa implica que debe proyectarse en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las concisiones en que éste se preste.

La participación de los trabajadores incluye la consulta acerca de la implantación y aplicación del Plan de prevención, la evaluación de los riesgos y la consiguiente planificación y organización preventiva.

- Art. 8: Necesidad de planificación.

El empresario planificará la acción preventiva con el objeto de eliminar o controlar y reducir los riesgos, conforme a un orden de prioridades en función de su magnitud y número de personas expuestas. En la planificación de esta actividad se tendrán en cuenta los principios de la acción preventiva señalados en el art. 15 LPRL.

- Art 9: Contenido de la planificación.

La planificación de la actividad preventiva incluirá los medios humanos y materiales necesarios, así como la asignación de recursos económicos precisos para la consecución de los objetivos propuestos.

Habrà de integrarse igualmente la vigilancia de la salud, la información y la formación. La actividad preventiva debe planificarse para un periodo determinado, estableciendo las fases y prioridades de su desarrollo en función de la magnitud de los riesgos y el número de personas expuestas a los mismos, así como su seguimiento y control periódico. En el caso de que el periodo en que se desarrolle la actividad preventiva sea superior a un año, deberá establecerse un programa anual de actividades.

Otras normas

Los supuestos de estrés laboral han sido tratados en numerosas ocasiones como accidente laboral con aplicación judicial del art. 115 de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS), incapacidad laboral temporal como accidente de trabajo. Puede, del mismo modo, aplicarse al empresario que incumple el art. 123 LGSS el recargo de prestaciones.

CONCEPTO JURISPRUDENCIAL DEL ESTRÉS LABORAL

El estrés en el centro de trabajo es una materia que toma progresivamente mayor relevancia en el ámbito del diálogo social entre trabajadores y empresarios, al objeto de prevenir, reducir o eliminar sus efectos.

Hasta ahora, el estrés laboral no está incluido en el cuadro de enfermedades profesionales, pero va siendo reconocido como accidente de trabajo.

El estrés laboral, conocido y sufrido desde hace muchos años, ha tenido en los últimos tiempos mayor acogida en los tribunales, lo que ha dado lugar a numerosas sentencias que van recogiendo la doctrina judicial al respecto.

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid 796/2005, de 5 de octubre de 2005.

El supuesto de hecho recogido en la sentencia se refiere a un trabajador, reincorporado a su puesto de trabajo después de una baja laboral producida por motivos de estrés y ansiedad. Una vez en él, notifica por escrito al empresario el alto ritmo de trabajo, las extensas jornadas y excesiva responsabilidad a la que se ve sometido, pese a las recomendaciones contrarias hechas por su médico.

Sin embargo, el empresario, no toma las medidas necesarias para subsanar tales excesos, por lo que finalmente el empleado recae nuevamente en incapacidad laboral. Así pues, el tribunal juzgador estima que el trabajador tiene derecho a resolver el contrato de trabajo y el empresario es condenado a pagar la correspondiente indemnización.

La Sala, al exponer sus argumentos en la citada sentencia, hace referencia expresa del Acuerdo Marco Europeo sobre el estrés Laboral (AMET), destacando en él que la consecuencia fundamental de identificar un problema de estrés ligado al trabajo es la obligación del empresario de adoptar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo.

El mismo Acuerdo estipula que todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la salud y la seguridad de los trabajadores y que esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligados al trabajo.

Recoge como argumento final el que, conocedora la empresa de la existencia de un problema de estrés relacionado con el trabajo, con la organización y gestión por ella implantadas, no ha adoptado medidas encaminadas a prevenirlo, eliminarlo o reducirlo en lo posible pues no ha existido actuación alguna encaminada a ajustar las demandas laborales del trabajador, aumentar su control o las fuentes de apoyo social.

No ha actuado preventivamente contra los posibles resultados dañosos a los que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales se refiere como las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo (art. 4.3 LPRL), extendiéndose la obligación legal del empresario derivada del contrato de trabajo de proteger la salud del trabajador del estrés laboral.

En definitiva, lo relevante se centra al calificar este incumplimiento en materia de seguridad y salud como incumplimiento contractual inmerso en el art. 50 del ET, lo que otorga el derecho del trabajador a proceder a la extinción de su contrato de trabajo, con la correspondiente indemnización.

Sentencia del Tribunal Supremo 634/2006 de 7 de junio de 2006

Una aseguradora debe indemnizar a un trabajador infartado por tener su dolencia como causa directa el estrés laboral. Dicha circunstancia llevó al trabajador a ser reconocido en situación de incapacidad permanente absoluta como causa inmediata y directa del estrés laboral que venía padeciendo.

El demandante no sufría con anterioridad ninguna enfermedad, ni tenía antecedentes congénitos o hereditarios. La causa del infarto fue el estrés laboral, que le dejó como secuela una cardiopatía isquémica y un síndrome depresivo grave.

Así pues, vemos como el estrés en el trabajo puede considerarse un accidente laboral tal y como lo establece dicha sentencia donde queda reconocido el derecho del empleado a ser indemnizado por la aseguradora de su empresa tras sufrir un infarto relacionado de forma directa con el estrés que le producía su trabajo.

Numerosos jueces han reconocido ya las cardiopatías de trabajadores como accidentes laborales tanto si se producen en el trabajo como si tienen lugar "in itinere".

Por el contrario, si el percance se produce en un lugar totalmente ajeno al puesto, "necesitará probarse su vinculación con el estrés que el afectado padece en el trabajo".

Según la sentencia, en este caso, el trabajador "no padecía con anterioridad ninguna enfermedad y no tenía antecedentes hereditarios". "La causa del infarto que sufrió, y que le derivó en una incapacidad permanente absoluta, fue el estrés producido por el trabajo", concluye. Dictada por la Audiencia Provincial de Sevilla y confirmada por el Supremo, la sentencia establece que el trabajador "tuvo grandes problemas profesionales por diferencias con su superior jerárquico". "A partir del infarto el empleado deberá limitar su vida al mínimo esfuerzo y alejarse de situaciones de estrés", agrega.

La jurisprudencia del alto Tribunal es todavía dispar en este tema. No obstante, en este caso, el Supremo entendió que, aunque el infarto de miocardio no está incluido como causa de accidente en el artículo 100 de la Ley de Contrato de Seguro, "debe comprenderse dentro del seguro de accidentes cuando tenga su origen en una causa externa".

Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cantabria, de 27 de Julio de 2006.

Estrés Laboral. Trabajador con deficiencia auditiva cuya función es la atención al público; cambio de puesto de trabajo a otro de la misma categoría en el que no haya dicho factor estresante.

El demandante viene prestando sus servicios por cuenta de "Caja C." desde el 11/Mayo/1984, con la categoría profesional de Auxiliar Administrativo y percibiendo un salario según convenio colectivo. El centro de trabajo del actor se halla en la oficina sita en Santander y su función es atender al público detrás de un cristal blindado. Los niveles de ruido en dicha oficina oscilan entre 51,8 dbA y 64 dbA.

Durante el año 2005, el trabajador ha estado en situación de incapacidad temporal del 02/03/05 al 18/04/05, del 23/09/05 al 21/11/05 y desde el 30/11/05, con el diagnóstico de "trastorno adaptativo mixto por estrés".

Según el Informe del Centro de Salud Mental, el actor, de 50 años de edad, padece "hipoacusia bilateral objetivada de 55 decibelios en oído derecho y de 30 decibelios en oído izquierdo que le dificulta gravemente la comprensión de la comunicación oral propia del puesto que desempeña de atención al público.

La discapacidad auditiva del paciente no incapacita al mismo para ejercer vida laboral en cualquier puesto de trabajo que no exija atención al público. El que la empresa mantenga a un trabajador con este tipo de discapacidad en ese puesto supone una situación de estrés agudo permanente que condiciona la sintomatología en la esfera ansioso-depresiva por agotamiento psíquico, anímico y emocional, como es el caso de este paciente. Recomiendo valorar cambio en el puesto de trabajo del paciente. Sugiero Incapacidad Temporal hasta recuperación/resolución del problema laboral".

El actor solicita un cambio de puesto de trabajo a otro de su misma categoría pero que no sea de atención al público, ya que sufre una deficiencia auditiva que dificulta gravemente la comprensión oral. Por tanto, el factor estresante es la atención al público que se ve agravado por el hecho de que el reclamante se halla detrás de un cristal blindado que supone una mayor distancia física con el público.

La Sentencia dictada en Primera Instancia estima la demanda condenando a "Caja C." a cambiar al actor de puesto de trabajo; Sentencia que es confirmada por la Sala de lo Social. En ambas resoluciones se alude a los artículos 14, 15 y 25.1 de la L.P.R.L. y al Acuerdo Marco sobre Estrés Laboral, de 8 de Octubre de 2004, firmado por los interlocutores sociales europeos (Ces, Eurocadre/Cec, Unice, Ceep, Ueapme) que describe el "estrés" como "un estado que viene acompañado de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales, y que resulta del sentimiento de incapacidad de los individuos para cumplir los requisitos o expectativas depositados en ellos".

El Acuerdo se centra en los casos en los que el "estrés" es provocado por elementos relacionados con el trabajo, tales como su propio contenido, la organización, el medio laboral o un déficit de comunicación, entre otros, y sugiere el análisis de determinadas circunstancias para abordar la presencia de un problema de "estrés" en el lugar de trabajo: La organización productiva y los procesos de trabajo (horarios, carga de trabajo, etc). o, como en el presente caso, las condiciones de trabajo y el medio ambiente laboral (exposición al ruido).

COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES ANTE LOS CONFLICTOS DERIVADOS DE LOS RIESGOS DEL ESTRÉS LABORAL

Como hemos visto en el apartado anterior, la jurisprudencia española coincide en señalar que en aquellos supuestos en que el problema de estrés laboral ha quedado suficientemente identificado, explicitado y evidenciado en todas sus condiciones y circunstancias ante el empresario, éste tiene el deber inmediato de adoptar todas las medidas que considere oportunas y adecuadas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo en la medida que sea posible.

Si esto no llega a producirse, queda expedita la posibilidad que acoge al trabajador de acudir a los tribunales para su defensa.

Insistimos en que este derecho queda recogido de forma explícita, entre otros, en:

- Apartado 4 del Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral.
- Se detalla que la obligación esencial del empresario es que "si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo". Dispone además que "la determinación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador" y que "estas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y/o de sus representantes".
- Artículo 14.2 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Establece que el empresario "deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo".

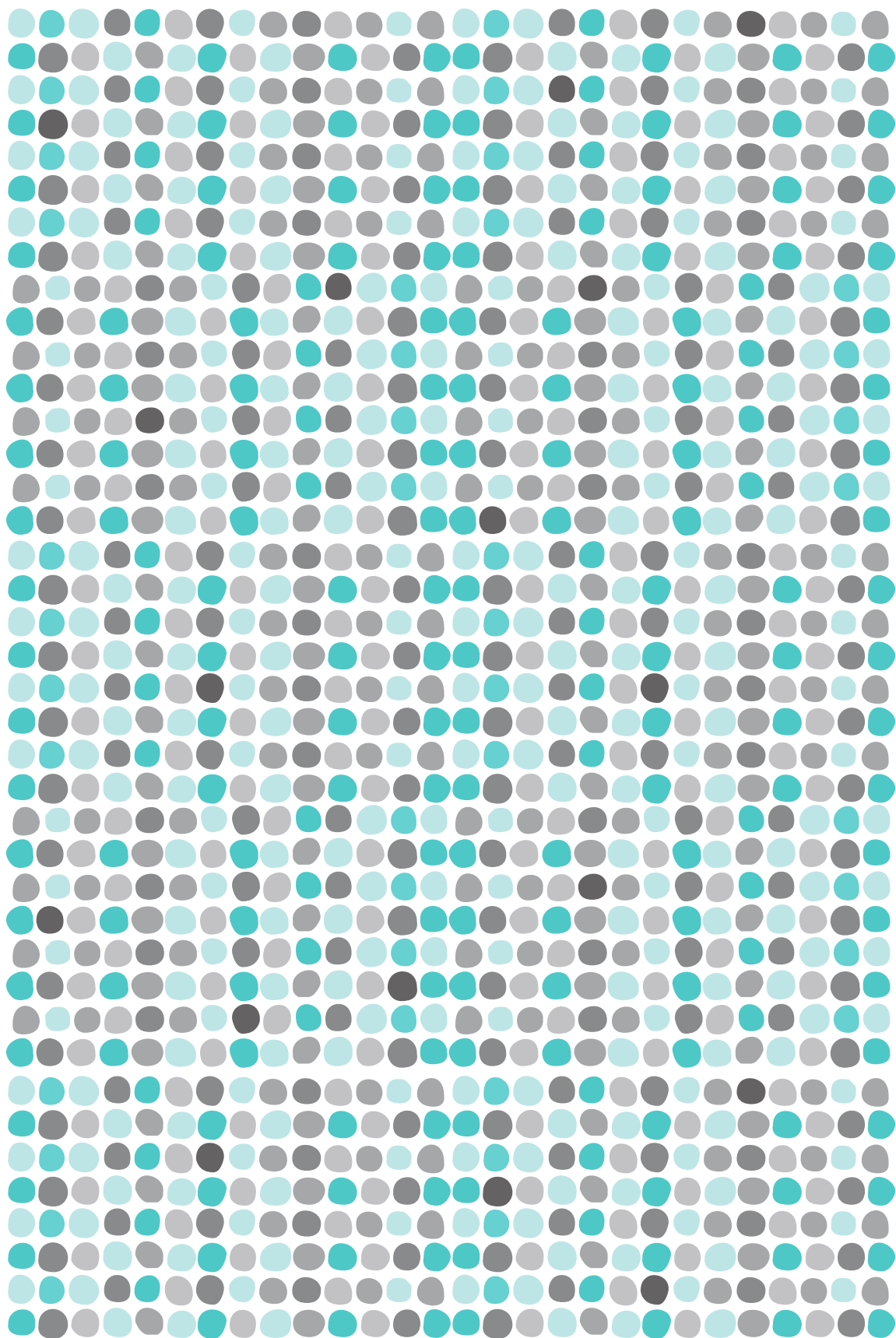
De este modo, la no prevención del estrés laboral, supone, en el plano normativo:

- Un incumplimiento grave en el conjunto de las normas de prevención de riesgos laborales, a sancionar en el marco de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social, LISOS.

- Generar accidentes de trabajo que hay que tratar como tales (artículo 115 LGSS), siendo profesional y no común la contingencia. La no inclusión en el catálogo de enfermedades profesionales actual, ni en el revisado, no impide su calificación como enfermedad del trabajo.
- Es un incumplimiento grave y culpable del empleador, que puede ser sancionado por la vía del artículo 50 LET, pudiendo solicitar el trabajador la extinción voluntaria del contrato con derecho a las indemnizaciones señaladas para el despido improcedente.

Además de las normas generales, tanto comunitarias como estatales, y el referido Acuerdo, así como las NTP, hay que tener en cuenta que existen referencias específicas respecto a la necesidad de tener presente la fatiga mental, en las Directivas 90/270/CEE y 92/85/CEE, respectivamente medidas mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización, y la mejora de la seguridad y salud laboral de las trabajadoras embarazadas.

Otra Directiva, que también puede ser un punto de partida, en esta lucha frente a los riesgos psicosociales, es la directiva 2003/88/CEE, relativa al tiempo de trabajo, porque exige atender algunos aspectos que aparecen como potenciales aspectos de riesgo de estrés. Estos aspectos son: Las largas jornadas laborales, las pautas cortas, y cualquier organización que pueda perjudicar la seguridad y salud de sus trabajadores.



Bibliografía

- www.prevencionenladocencia.com
- Pedro R. Gil-Monte. "El Síndrome de Quemarse por el Trabajo". Editorial: Pirámide. 2005.
- Manuel Fidalgo Vega, Clotilde Nogareda Cuixat, Silvia Nogareda Cuixat, Margarita Oncins de Frutos. "Psicosociología del trabajo". Editorial: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. INSHT. 2006.
- Miquel Casas Hilario. "Combatir el estrés". Editorial: Océano. 2006.
- María Crespo, Francisco J. Labrador. "Estrés". Editorial: Síntesis. 2003.
- José María Acosta. "Gestión del estrés". Editorial: Profit. 2008.
- Enrique José Carbonell Vayá, Miguel Ángel Gimeno Navarro, Ana Mejías García. "El estrés laboral antes llamado mobbing". UGT-País Valenciano. 2008.
- Sapolsky, Rm.; Sapolsky, R. "¿Por qué las cebras no tienen úlcera?: La guía del estrés". Editorial: Alianza editorial. 1995.
- Fernando Álvarez Senent, Joaquín Chávarri Andrés, M^a Jesús Fernández González. "Situaciones de violencia en centros escolares". UGT-Madrid. 2008.
- INSHT. Manuel Fidalgo Vega. NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "Burnout" (I): Definición y proceso de generación.
- INSHT. Manuel Fidalgo Vega. NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "Burnout" (II): Consecuencias, evaluación y prevención.
- INSHT. Edgar Bresó Esteve, Marisa Salanova, Wilmar Schaufeli, Clotilde Nogareda. NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "Burnout" (III): Instrumento de medición.
- INSHT. Félix Martín Daza. NTP 349: Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo.
- INSHT. Félix Martín Daza. NTP 318: El estrés. Proceso de generación en el ámbito laboral.
- INSHT. Silvia Nogareda. Cuixart. NTP 355: Fisiología del estrés.

- INSHT. Fernández de Pinedo, I. NTP 015: Construcción escala tipo likert.
- INSHT. Martín Daza, F. NTP 318: El estrés: Proceso de generación en el ámbito laboral.
- INSHT. Martín Daza, F. NTP 349: Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo.
- INSHT. Nogareda Cuixart, S. NTP 355: Fisiología del estrés.
- INSHT. Martín Daza, F. NTP 438: Prevención del estrés: Intervención sobre la organización.
- INSHT. Pérez Bilbao, J. NTP 439: El apoyo social.
- INSHT. Martín Daza, F. NTP 443: Factores psicosociales: Metodología de evaluación.
- INSHT. Nogareda Cuixart, S. NTP 574: Estrés en el colectivo docente: Metodología para su evaluación.
- INSHT. Vega Martínez, S. NTP 603: Riesgo psicosocial: El modelo demanda-control-apoyo social (I).
- INSHT. Vega Martínez, S. NTP 604: Riesgo psicosocial: El modelo demanda-control-apoyo social (II).
- INSHT. Moncada I Lluís, S. NTP 703: El método COPSQQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales.
- INSHT. Salanova, M. NTP 730: Tecnoestrés: Concepto, medida e intervención psicosocial.
- INSHT. Lahera, M. NTP 840: El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales.
- Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. "Factores ergonómicos y psicosociales. Guía de actuación inspectora en factores psicosociales".
- Junta de Andalucía. Consejería de Educación. Seguridad y Salud Laboral Docente (SSLD). "Síndrome de estar quemado en el trabajo (burnout) en el profesorado".
- Armadans, I.; Ferrer, R.; Manzano, J. "Evaluación de riesgos psicosociales del profesor universitario: Una propuesta de intervención para las organizaciones docentes".
- Peiró, JM. "El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva". Sección Técnica, número 13-2001, páginas 18 a 38 del INSHT.
- European Agency for Safety and Health at Work: "Expert Forecast On Emerging Psychosocial Risks Related To Occupational Safety And Health".
- Guerrero Barona, E; Rubio Jiménez, JC. "Estrategias de prevención e intervención del "burnout" en el ámbito educativo".
- Guerrero Barona, E. "Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario".
- Gutiérrez-Santander, P.; Morán-Suárez, S.; Sanz-Vázquez, I. "El estrés docente: elaboración de la escala ed-6 para su evaluación". Cano Vindel, A. "Naturaleza del estrés".
- Vega Martínez, S. y otros. "Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo".

- Gómez-Jarabo, G; Olavarrieta S. "Estrés laboral y síndrome de "burnout": una revisión".
- Varela Arjona, G.; Salinero Aroca, Jm.; Sevilla Solano, C.; Lemus Gallego, Fj.; De Las Heras Gómez, C. "Estrés laboral
- Mansilla Izquierdo, F. "Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica".
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269 10/11/1995.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE nº 27 31/01/1997.
- Real Decreto 486/1997, de 14 de Abril, sobre disposiciones mínimas de Seguridad Y Salud en los Lugares de Trabajo. BOE nº 97 23/04/1997.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización. BOE nº 97 23/04/1997.



Con la participación de:



Confederación Española
de Centros de Enseñanza

