



Manual Curso Programa 360°



Índice

Factores y riesgos psicosociales en el trabajo	7
1. Introducción a la psicología	10
2. Cuáles son los riesgos psicosociales	12
3. Factores psicosociales en el trabajo	14
4. El proceso de evaluación de los riesgos psicosociales	18
Gestión y prevención del estrés laboral	23
1. Psicoeducación: conocer el estrés para combatirlo	26
2. Estrategias para el control físico de la ansiedad	31
3. Estrategias para el control cognitivo de la ansiedad	38
4. Estrategias para el control conductual de la ansiedad	48
Gestión de conflictos y prevención de la violencia laboral	55
1. La violencia laboral: definición y tipos	58
2. El acoso laboral: definición y tipos	60
3. El acoso laboral: fases y consecuencias	62
4. Gestión de conflictos interpersonales: entendiendo el conflicto	64
5. Gestión de conflictos interpersonales: manejando el conflicto	66
6. La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos	71
7. Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: Medidas preventivas	72
8. El protocolo de violencia laboral	73
9. El protocolo de resolución de conflictos	74
10. Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación	76
11. Igualdad de trato y no discriminación	78
12. Violencias sexuales en el entorno laboral	80



Gestión emocional para promover la salud psicosocial en el trabajo

83

1. Inteligencia emocional 84
2. Emociones. ¿Qué son las emociones? 85
3. Emociones básicas 88
4. Las emociones en mi vida personal 92
5. Competencias intrapersonales 93
6. Bienestar emocional y salud Integral 96
7. Las emociones en mi vida profesional 97
8. Competencias interpersonales y habilidades sociales 98

Liderazgo saludable. Desarrollo de competencias emocionales

103

1. El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados 106
2. Aproximación al ámbito psicosocial 108
3. Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición 110
4. Misión y responsabilidad del mando 112
5. El liderazgo en las organizaciones 113
6. El líder: funciones, características y conductas 114
7. Estilos de mando 115
8. Adquisición de competencias emocionales: softskills 118
9. Claves para promover la salud física y mental en la figura del líder 120
10. El líder en tiempos difíciles 121



Factores y riesgos Psicosociales en el trabajo



Introducción

Esta guía sobre **Factores y Riesgos Psicosociales en el trabajo** está diseñada para ayudarte a conocer cuáles son los principales factores y riesgos psicosociales y facilitarte herramientas para su gestión, teniendo presente en todo momento la situación especial que estamos viviendo a raíz de la pandemia generada por el coronavirus (COVID-19). Además, ahondará en uno de los principales riesgos psicosociales, como el estrés laboral, para que puedas identificarlo, aportándote herramientas prácticas de afrontamiento psicológico en caso de que se presente, tanto en el ámbito laboral como personal.

Tema 1 | Introducción a la psicología

Antecedentes de la Psicología

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y su relación con la salud laboral, si bien no es un nuevo paradigma, sí ha adquirido un marcado reconocimiento en los últimos años.

En Prevención de Riesgos Laborales, se reconocen **4 disciplinas básicas:**

- Seguridad en el trabajo
- Higiene industrial
- Ergonomía y psicología aplicada
- Medicina del trabajo

Desde un abordaje multidisciplinar, la visión transversal preventiva pretende identificar y evitar que se produzcan daños en la salud del equipo de profesionales. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como un completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Desde esta perspectiva, se pretende que las organizaciones no se centren solo en evitar enfermedades y accidentes, sino que también se promuevan empresas saludables donde sus trabajadores gocen de un completo estado de bienestar como define la OMS. Queda mucho trabajo para consolidar la idea de la prevención como herramienta asociada a la salud. En concreto, el ámbito psicosocial en

España sigue presentando a día de hoy una escasa actividad preventiva, en comparación con el resto de disciplinas como son seguridad e higiene. No obstante, cada vez son más las organizaciones que están pasando del diagnóstico del problema psicosocial a la acción preventiva, mejorando con ello las condiciones de trabajo y centrándose más en el concepto de salud que en el de accidente. Observamos puestos de trabajo con elevadas demandas como, por ejemplo, altos niveles de concentración, elevada carga de trabajo, largos y desordenados horarios y turnos de trabajo, dificultades para la conciliación de la vida personal y laboral, falta de recursos, falta de conocimientos, cambios constantes, falta de planificación y organización, conflictos interpersonales, inseguridad laboral, etc. Todo esto puede tener repercusiones negativas sobre la salud de los trabajadores, así como sobre sus relaciones familiares o personales y sobre la sociedad. Sin duda, la empresa tampoco gana en estas circunstancias porque una empresa que no es saludable, no es rentable.

Diferencia entre factores y riesgos psicosociales

La exposición a factores de riesgo es una variable explicativa del daño potencial que se operativiza en conceptos del tipo:

- Tiempo de exposición.
- Frecuencia de exposición.
- Intensidad o nivel de la exposición.

Es decir, a mayor tiempo, frecuencia, intensidad y/o nivel de exposición al factor de riesgo, más probabilidades habrá de generar un daño en la salud de los trabajadores. En este sentido, es importante conocer el "límite umbral" o "valor techo" definido como la intensidad, tiempo o frecuencia de exposición máxima a un agente nocivo sin que aparezcan daños significativos: superado este límite umbral hablaríamos de "sobrexposición". Ante cualquier problema laboral no todos los trabajadores lo afrontan del mismo modo, ya que las características propias de cada trabajador o trabajadora determinan la magnitud y naturaleza de sus reacciones y de las consecuencias que sufrirá.

A modo de síntesis podemos decir que en cualquier organización existen una serie de factores psicosociales que dependiendo...

- De cómo estén siendo gestionados
- De qué consecuencias estén provocando
- Del nivel e intensidad a la exposición de los mismos
- De las variables personales de cada miembro

... podrían llegar a desencadenar daños en la salud de los trabajadores y provocar la aparición de los riesgos psicosociales



| Definiciones |

"El término **«psicosocial»** se emplea para referirse a la interacción entre el individuo (psique) y su entorno social.

RIESGO: la Ley 31/1995 define el riesgo laboral como "la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo".

FACTORES DE RIESGO: toda fuente de posible lesión o daño para la salud. La Ley 31/1995 de PRL nos dice además que "se entenderán como procesos, actividades, operaciones, equipos o productos potencialmente peligrosos aquellos que, en ausencia de medidas preventivas específicas, originen riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores que los desarrollan o utilizan".

DAÑO: lesión o enfermedad producida por la no prevención de los factores causantes.

Tema 2 | ¿Cuáles son los riesgos psicosociales?

Definición

Los «riesgos psicosociales en el trabajo» se han definido por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA) como «*aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores*».

Los factores psicosociales representan la exposición. Aunque no existe una lista en vigor, podemos basarnos en la Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social que identifica como riesgos psicosociales el estrés, la fatiga y la violencia laboral. Otro riesgo psicosocial que tiene origen laboral y así queda recogido en Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-11) que la Organización Mundial de la Salud publicó en 2018 y que entrará el 1 de enero de 2022, es el *Burnout* o Síndrome del trabajador quemado.

Estrés

En el «Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés ligado al Trabajo» de 2004 queda recogido como: «*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.*» Si bien es cierto que no todas las

personas reaccionan igual ante las mismas situaciones o condiciones laborales, lo que sí es común es el aumento de las probabilidades de padecer estrés si las condiciones son inadecuadas. Es decir, las personas pueden agotarse si están de manera constante soportando una situación estresante. Si lo comparamos con el ejemplo de la exposición al ruido, algunos trabajadores perderán más capacidades auditivas que otros y no en el mismo momento, pero todos quedarán afectados. Algo similar sucedería con el estrés.

Fatiga

La fatiga es un estado de agotamiento ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso interjornadas. La fatiga se manifiesta como una *disminución transitoria de la eficiencia funcional, mental y física que depende de la intensidad, duración y distribución temporal de la tensión mental precedente*. El restablecimiento de la fatiga se consigue mediante descanso y desconexión.

Violencia laboral

La Comisión Europea considera que consiste en incidentes donde el personal es maltratado,

amenazado o asaltado en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluyendo los desplazamientos al trabajo y viceversa, con un riesgo explícito o implícito a su seguridad, bienestar o la salud (Wynne, Clarkin, Cox, y Griffiths, 1997). Existen múltiples formas de violencia en el puesto de trabajo: - La ejercida entre trabajadores de igual o diferente escala jerárquica, que puede ser física, psicológica o sexual.

- La ejercida por los clientes, usuarios, pasajeros o aquellas personas a las que se les preste servicio.
- La ejercida por personas que no tienen nada que ver con la empresa, por ejemplo, atracos, robos, asaltos, etc.

Desde el punto de vista legal, cada una de ellas tiene diferentes formas de ser tratada, pero desde el punto de vista preventivo, hay que actuar y establecer procedimientos y códigos de conducta que eviten que se den este tipo de situaciones de riesgo que afectan muy negativamente a la salud de los trabajadores.

Burnout o Síndrome del quemado

La Organización Mundial de la Salud publicó en 2018 la Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-11) donde queda recogido el *Burnout* o Síndrome del trabajador quemado. Aunque no aparece en el listado de enfermedades profesionales del Real Decreto 1299/2006, ya que *se asocia el daño*

profesional a un agente causal (químico, físico, biológico...) y en estos términos es difícil que se pueda incluir, sí está sin embargo catalogado como accidente de trabajo.

Consecuencias para los trabajadores

Físicas: Gastrointestinales, cardiovasculares, problemas respiratorios, endocrinos, dermatológicos, musculoesqueléticos, neurológicos...

Psicológicas: disminución de la creatividad, autoestima y del desarrollo personal Preocupación excesiva, incapacidad de concentrarse, dificultad para mantener la atención...

Profesionales: abandono del trabajo, despido, cambio de funciones, cambio de centro de trabajo, conflictos interpersonales, inseguridad laboral, aumento de bajas, etc.

Personales: deterioro de las relaciones (pareja, padres, amigos, hijos...), hipersensibilidad, aislamiento, desconfianza, sentimiento de culpa, pérdida de poder adquisitivo, etc.

Consecuencias para la organización

La mayoría de las consecuencias para la empresa implica altos costes económicos, como son los derivados de:

- Disminución del rendimiento y la productividad.
- Absentismo laboral.
- Aumento de la siniestralidad laboral.
- Aumento de la incidentabilidad.
- Deterioro de la imagen de la empresa.

Tema 3 | Factores psicosociales en el trabajo

A continuación, trataremos de englobar el máximo número de condiciones posibles en el puesto de trabajo, o al menos, poder tener una visión global para que después cada empresa pueda adaptarlos a las condiciones laborales específicas de su actividad.

Contenido del trabajo

El contenido del trabajo hace referencia al hecho de que el trabajo tiene que estar dotado de funciones y tareas adecuadas, que permitan al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que forma parte de un todo, es decir, **le da sentido e importancia a su trabajo**.

También hay que tener en cuenta cómo son las tareas a realizar. Para la mayoría de las personas, las **tareas monótonas**, rutinarias y repetitivas donde no es posible tener iniciativa, cuyo sistema limita la posibilidad de cambios u otros sistemas de organización, o donde no existe posibilidad de alternar diferentes tipos de tareas, suele generar desmotivación, cansancio por repetición o desgaste. Por lo tanto, lo recomendable sería, que los trabajadores pudieran disponer de tareas que permitan dar sentido e importancia a lo que hacen y que se pueda variar en algún aspecto.

Carga de trabajo

La carga de trabajo es el conjunto de

requerimientos psicofísicos que tiene que acometer el trabajador durante su jornada laboral. Se refiere a cómo es la carga de trabajo que se le asigna al trabajador, si es excesiva o insuficiente, si es física o mental, si suponen un alto volumen o esfuerzo (o lo contrario).

La **carga física** son las demandas esfuerzo físico y muscular.

La **carga mental** es el conjunto de requerimientos mentales o de esfuerzo intelectual. Incluye además el ritmo de trabajo, es decir, la presión del tiempo y los plazos estrictos para la realización de los trabajos o la adecuación de los mismos al tiempo disponible.

Demandas psicológicas

Este factor hace referencia a aquellos puestos de trabajo en los que los empleados tienen que atender las necesidades de personas que no están contratadas en la empresa, como son clientes, usuarios, pacientes, alumnos, etc. Es decir, trabajos de cara al público. Estas actividades suponen en los trabajadores la obligación de gestionar sus propias emociones, teniendo que esconderlas a veces, mostrar amabilidad o simplemente ser comprensivos, al tiempo que pueden recibir como respuesta de los usuarios emociones de enfado, miedo, frustración o rabia.



Tiempo de trabajo

Este factor hace referencia a cómo se gestionan los tiempos de trabajo en la organización, desde el establecimiento de los distintos horarios, los descansos y la programación de los diferentes tipos de turnos (incluido los nocturnos), hasta la publicación con anticipación de estos y adecuación a las circunstancias o necesidades de los trabajadores. Las nuevas tecnologías de la comunicación también están incidiendo en la jornada laboral permitiendo estar disponibles a pesar de la distancia, en distintas ubicaciones de forma simultánea, y a cualquier hora del día...

Desempeño de rol

El rol es el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Por tanto, hay que identificar si hay claridad de rol, es decir, si las funciones y responsabilidades de los trabajadores están bien definidas y comunicadas. En caso contrario se estaría identificando una situación de ambigüedad de rol.

Participación y control

Hablamos del tipo de participación que tienen los trabajadores en la toma de decisiones, si tienen o no posibilidad de participar en cuestiones relacionadas con su ámbito profesional más cercano y la planificación y

control de su propio trabajo. En definitiva, se trata de conocer qué grado de **autonomía** tienen para poder organizar su trabajo y qué **nivel de responsabilidad** tiene respecto a las consecuencias de sus actuaciones.

Tenemos claro que al final, la persona que más sabe de un puesto de trabajo es quien lo realiza. Por tanto, en la medida en que esa persona puede participar en la toma de decisiones referente a su actividad, en la planificación y organización de las tareas, se sentirá más implicada en sus funciones que si percibe que no puede opinar acerca del funcionamiento de su puesto y no puede aportar mejoras organizativas o de funcionamiento.

Cultura organizacional

La Cultura Organizacional implica que todos los trabajadores conozcan y compartan los valores, misión y visión de la empresa. Podría asimilarse a la personalidad de la empresa que no sólo crea una identidad propia dentro de la organización, es decir, entre los miembros de la empresa, sino que es también la imagen que transmite al exterior, hacia clientes, proveedores, y la sociedad, en general.

Estilos de mando

El liderazgo es la capacidad del mando para poner en marcha habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz. Entre sus funciones principales, se pueden destacar, por ejemplo:

- Asignar correctamente el trabajo.
- Planificarlo con coherencia.
- Resolver adecuadamente los conflictos.
- Comunicarse bien con los trabajadores.

Existen distintos tipos de liderazgos:

- Estilo Autoritario o Autocrático.
- Estilo pasivo o Laissez faire (dejar hacer).
- Estilo Paternalista.
- Estilo Democrático o participativo.

Relaciones interpersonales

Son positivas cuando suponen una fuente de apoyo, colaboración, comprensión, generando sentimiento de pertenencia, satisfacción laboral, favoreciendo la solidaridad, afectando positivamente no solo a la salud de los trabajadores sino a su compromiso e implicación con la empresa, su rendimiento y desempeño.

Sin embargo, cuando se generan en el puesto de trabajo actitudes competitivas, agresivas, descalificativas, comportamientos humillantes o denigrantes, falta de respeto que atenten contra los derechos y la dignidad de los trabajadores, esto impacta directamente en la salud de los empleados, en muchos casos no solo de los directamente implicados, sino también del entorno.

Si el clima laboral es hostil, con conflictos enquistados y no gestionados, las repercusiones para la salud de los trabajadores y para la empresa son siempre altos.

Desarrollo profesional

El Desarrollo profesional es el derecho individual a progresar, como reconocimiento a la trayectoria laboral, en base a una evaluación objetiva y reglada, en cuanto a conocimientos, experiencia y cumplimiento de objetivos. Uno de los aspectos que más desmotiva a los trabajadores es la incertidumbre acerca de si los van a seguir manteniendo en la empresa o los van a cesar, si van a cobrar puntualmente o no, si los van a mantener en su puesto y localización o los van a trasladar... Son necesidades básicas que si no están cubiertas generan en los trabajadores estrés y ansiedad, además de falta de implicación o sentimiento de pertenencia porque no se sienten incluidos y formando parte de la organización.

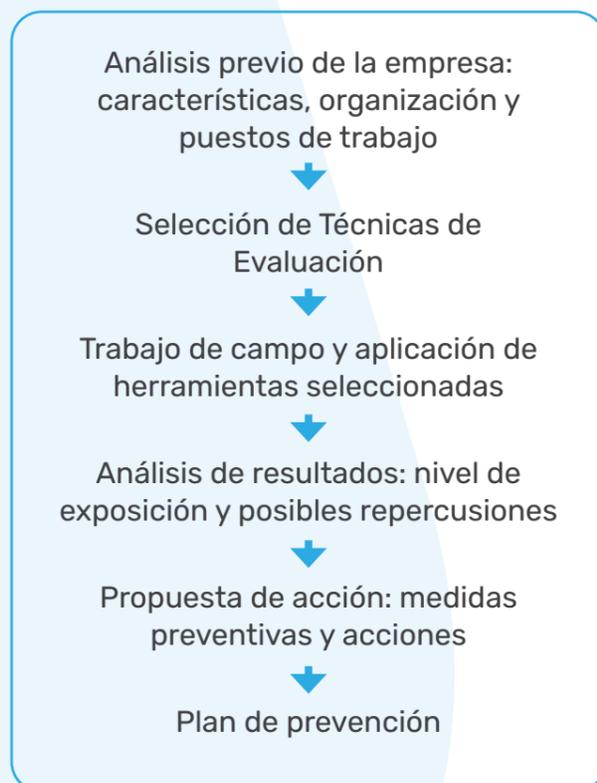
Tema 4 | El proceso de evaluación de los riesgos psicosociales

Todas las empresas tienen la obligación de evaluar los riesgos laborales ya sean de seguridad, higiénicos, ergonómicos o psicosociales, con el objetivo de prevenir cualquier daño en la salud de los trabajadores. Cada empresa tiene que hacer la evaluación y prevención psicosocial atendiendo a las particularidades de su actividad y puestos de trabajo.

El objetivo de la evaluación psicosocial es: identificar factores de riesgo, establecer acciones para eliminar, disminuir o controlar el riesgo, mediante un Plan de acción, y realizar seguimiento de aquellas acciones establecidas para comprobar que sean eficaces. En prevención psicosocial se evalúan los factores psicosociales, no los riesgos.

Metodología

El proceso de evaluación psicosocial es complejo porque los factores a analizar son muchos y de difícil comprensión. Se siguen los siguientes pasos:



Selección de instrumento de diagnóstico

Especialmente en aquellas empresas con un alto volumen de trabajadores, existen varios instrumentos válidos y fiables entre los que se encuentran:

• ISTAS 21

FACTORES	DIMENSIONES PSICOSOCIALES
Exigencias psicológicas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ritmo de trabajo Exigencias cuantitativas Exigencias emocionales Exigencia de esconder las emociones
Apoyo social y calidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Previsibilidad Conflicto de rol Claridad de rol Calidad de liderazgo Apoyo social de superiores Apoyo social de compañeros Sentimiento de grupo
Compensación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad sobre las condiciones de trabajo Inseguridad sobre el empleo Reconocimiento
Conflicto trabajo-familia	<ul style="list-style-type: none"> Doble presencia
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> Justicia Confianza vertical
Control sobre el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Influencia Posibilidades de desarrollo Sentido del trabajo

• FPSICO 4.0

Se trata de un cuestionario (89 ítems) editado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). A través de su cumplimentación se pueden analizar los siguientes aspectos de tu trabajo:

Tiempo de trabajo
Demandas psicológicas
Interés por el trabajador /
Compensación

Autonomía
Variedad / Contenido
Desempeño de rol

Carga de trabajo
Participación / Supervisión
Relaciones y apoyo social



Análisis de resultados

Los factores psicosociales no pueden entenderse de forma aislada e independiente, porque, justo al contrario, **son interdependientes**. Es decir, **las condiciones en que se encuentre un factor afectan al resto de factores**.

En este sentido, es muy importante, cuando se analizan los resultados de la evaluación psicosocial, tener en cuenta **toda la información posible de la empresa**: la actividad, los puestos, la cultura organizacional y los perfiles de los trabajadores, entre otros, para comprender cómo es la empresa.

Una vez realizada esta evaluación, no solo **hay que indagar en los elementos que se muestren inadecuados, sino también aquellos factores que obtengan resultados adecuados**, porque nos ayudará a comprender qué cosas se están haciendo bien y por qué; y cómo se pueden extrapolar o generalizar esas buenas condiciones al resto de la organización.

Conclusión

Promover una cultura preventiva frente a los riesgos psicosociales beneficia a todos los integrantes de la empresa y:

- supone una herramienta fundamental para incrementar la productividad y competitividad de las empresas.

- conseguimos mejorar la imagen empresarial.
- se da cumplimiento a un requisito legal.
- se refuerza la consulta y participación a los trabajadores.
- la salud laboral se ve mejorada aumentando el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores puesto que se sienten cuidados.
- se da importancia al factor humano y social en el ambiente laboral.
- y se conoce la importancia de los factores psicosociales y sus consecuencias, siendo más receptivos a la implantación de medidas preventivas.

La evaluación de los factores psicosociales permite determinar no sólo los aspectos negativos sino también situaciones de trabajo saludables que pueden ser transferidas a otras situaciones que no lo sean.

La Psicología no persigue solamente la minimización de los aspectos negativos del trabajo, sino que debe incluir entre sus **objetivos la potenciación de aquellos aspectos positivos que pueden ser fuente de satisfacción**.

En prevención psicosocial es fundamental la implicación de todos para hacer una gestión adecuada de los factores psicosociales.



Gestión y prevención
del estrés laboral



Introducción |

Que vivimos estresados es una realidad que se escapa cada vez más de nuestro control. Nuestro ritmo de vida o las exigencias del día a día tanto en lo personal como lo laboral...evidencian el auge de este mal que se llama estrés. Además, los acontecimientos recientes relacionados con la enfermedad del COVID-19 han creado un nuevo contexto de estrés general, dentro y fuera del entorno laboral. Al haberse encontrado toda la población inmersa en un estado de alerta y excepcionalidad, las respuestas de estrés se han vivido con una extensión e intensidad elevadas, y durante un periodo de varios meses. A raíz de esto, el estrés vuelve a estar, ahora tal vez más que nunca, en el punto de mira de los responsables de salud de cualquier organización, pública o privada.

Pero el estrés es una respuesta natural del ser humano, prepara a nuestro cuerpo para hacer frente a situaciones que presentan un nivel de exigencia superior o que se perciben como una amenaza. El problema viene cuando el estrés generado por el trabajo es repetitivo y constante, provocando un impacto negativo en nuestra salud.

El objetivo de este **Manual de Gestión y Prevención del Estrés Laboral** es ayudarte a prevenir y gestionar el estrés con estrategias de afrontamiento positivo, para evitar que las respuestas a este riesgo psicosocial se conviertan en generadores de malestar, bloqueos y síntomas físicos desagradables para la salud cuando son más intensos o frecuentes de lo habitual

Tema 1 | Psicoeducación: conocer el estrés para combatirlo

El estrés es el conjunto de reacciones de nuestro organismo que se ponen en marcha cuando percibimos demasiadas demandas para los recursos con los que contamos (o creemos contar) en el momento. Surge de una percepción de desajuste entre las demandas del medio y los recursos para hacerles frente. Dicho desajuste da lugar a las respuestas físicas, cognitivas y motoras que conocemos como “estrés”.

Influyen factores como el nivel de ansiedad general de la persona, la interpretación que hace de los acontecimientos, la importancia que otorga a diversos aspectos, y su auto-concepto o percepción de sí mismo como competente para afrontar el hecho en cuestión, entre otros.

Unos niveles de estrés elevados y mantenidos a lo largo del tiempo pueden acabar debilitando la salud general de la persona y llevar a trastornos físicos (trastornos cardiovasculares, trastornos del sistema inmune, úlceras...) y psicológicos. La ansiedad, en su Triple Sistema de Respuesta, es la reacción de estrés más frecuente. La irritabilidad y la afectación del estado de ánimo son efectos igualmente habituales en períodos de estrés.

De igual modo, en los últimos años y especialmente tras el período de alarma por el COVID, se ha ahondado en un fenómeno igual de importante que la vulnerabilidad por estrés, y es la llamada psiconeuroinmunidad. Aquellas personas que pasan por contextos de enfermedad con información veraz y confianza en los medios disponibles, en su recuperación, y aceptando sus síntomas (aclaramos, sin menospreciarlos ni ignorarlos) lograban no solo reducir su estrés notablemente, si no que fortalecían en cierta medida su sistema inmune.

La **ansiedad** es la más común y universal de las emociones. Constituye un sistema de alarma automático por el cual el organismo detecta un estímulo que evalúa como peligroso y pone en funcionamiento los mecanismos de defensa pertinentes. Así pues, la función de la ansiedad es movilizar al organismo y mantenerlo alerta y dispuesto para intervenir frente a riesgos y amenazas, de forma que no se produzcan o nos perjudiquen, empujándonos a tomar las medidas convenientes (huir, atacar, neutralizar, afrontar, adaptarse, etc.). La ansiedad constituye, por tanto, un sistema tan útil, necesario y adaptativo como inevitable. Es decir, no podemos eliminar las respuestas de ansiedad

de nuestro organismo, por lo que nuestra meta será **aprender a controlar los niveles de ansiedad**, a fin de mantenerlos en unos niveles sanos y adaptativos, de modo que supongan una ayuda y no un mecanismo de bloqueo y sufrimiento cotidiano.

Para conseguir esta meta, necesitamos unos aprendizajes iniciales: aprender a detectar los síntomas de ansiedad, identificar los estímulos que suelen activar mi sistema de alarma y diferenciar los niveles de ansiedad normales de los excesivos. Y, previo a todo esto, necesitamos **MOTIVACIÓN** para conseguirlo.

1.1. Síntomas de ansiedad

No todas las personas experimentan las mismas sensaciones en un momento

de ansiedad. Pero sí hay algo común: experimentamos la ansiedad a través de un triple sistema de respuesta, mostrando síntomas a tres niveles: físico, cognitivo y motor, aunque esto no significa que los tres se activen con la misma intensidad siempre ni de la misma manera en todas las personas.

Te proponemos un ejercicio inicial de auto observación para identificar los síntomas que experimentas en aquellos momentos en que la ansiedad se acentúa, especialmente los primeros en aparecer, pues detectar esos síntomas iniciales te permitirá poner en marcha las estrategias para el manejo de la ansiedad antes de que ésta sea excesivamente elevada.



LISTADO DE SÍNTOMAS MÁS FRECUENTES DE ANSIEDAD EN SU TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA

1. A NIVEL COGNITIVO-SUBJETIVO:

- aceleración del pensamiento
- dificultad para decidir
- dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse
- pensamientos negativos (sobre uno mismo, los demás, el presente, el pasado o el futuro, etc.)
- pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros
- temor a que se den cuenta de nuestras dificultades
- temor a la pérdida del control
- miedo al miedo (temor a los propios síntomas de ansiedad)
- temor por la posibilidad de que ocurran determinados eventos o situaciones
- preocupación anticipatoria

2. A NIVEL FISIOLÓGICO:

- tensión muscular
- temblor en alguna parte del cuerpo
- escalofríos o estremecimiento
- sudoración
- sensación de calor o frío excesivo
- palpitaciones
- taquicardia

- sensación de opresión en el pecho
- hormigueo o adormecimiento en alguna parte del cuerpo
- náuseas o molestias en el estómago
- dificultades respiratorias (respirar muy deprisa o muy lentamente, o sensación de que no entra el aire en los pulmones)
- sequedad de boca
- dificultades para tragar
- dolores de cabeza
- mareo o vértigo
- visión nublada o borrosa

3. A NIVEL MOTOR U OBSERVABLE:

- evitación o huida de situaciones temidas
- quedarse paralizado
- fumar, comer o beber en exceso
- intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.)
- ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- morderse las uñas
- rechinar los dientes
- tartamudear
- llorar

1.2. Desencadenantes de la ansiedad

Los estímulos desencadenantes de la sintomatología ansiosa varían enormemente de una persona a otra. Pueden ser situaciones, objetos, animales, tareas... pero también pensamientos, miedos propios de un individuo concreto. Puede tratarse de elementos que amenacen la integridad física de la persona o de sus seres queridos (como una enfermedad, un accidente, la falta de recursos materiales para la supervivencia...), puede afectar a su estabilidad emocional (pérdida de un ser querido, ruptura de pareja, conflictos interpersonales) o a su autoconcepto o autoestima (fracasos personales o laborales que sean interpretados como fruto de incapacidades personales, situaciones de rechazo, degradación de estatus o logros ya conseguidos...).

Para identificar aquellos desencadenantes de tu ansiedad, trate de pensar en algunos ejemplos que te generan miedo, inquietud, inseguridad, tensión... ansiedad. A continuación, piensa en situaciones, personas o pensamientos que evitas porque te generan dichas emociones. Posiblemente, con este sencillo ejercicio habrás generado ya una pequeña lista con la que empezar a trabajar; cuanto más completa y detallada sea, mejor, sobre todo si incluye elementos cotidianos con los que entrenarse en el manejo de la ansiedad.

Para completar esta parte del trabajo inicial que necesitas realizar para enfrentarte a tu ansiedad, debes elaborar un **registro de situaciones** que te ayudará a identificar los desencadenantes y sus respuestas a éstos (diferenciando los elementos del TRIPLE

MIEDOS	TUS EJEMPLOS
Miedos que amenacen la integridad física (propia o ajena)	
Miedos que amenacen la estabilidad emocional	
Miedos que amenacen la propia autoestima	
Situaciones, lugares, personas... recuerdos que evitar	

SISTEMA DE RESPUESTA). Obsérvate durante al menos una semana, anotando aquellas situaciones que desencadenen una emoción significativa. Puede que la situación no sea aparentemente relevante, pero si identificas una emoción suficientemente intensa, párate a analizar qué ha pasado: en qué **situación** te encontrabas, qué **pensamientos** has

tenido que hayan generado la **emoción** que ha llamado tu atención, qué **conducta** ha producido en ese momento y qué **consecuencias** ha tenido la cadena descrita.

A continuación te ofrecemos un ejemplo de un posible registro:

SITUACIÓN	PENSAMIENTO	EMOCIÓN	CONDUCTA	CONSECUENCIA
Voy a una entrevista de trabajo muy importante para mí.	Estoy perdiendo el tiempo, no me van a coger. Notarán que estoy nervioso/a. Voy a hacer el ridículo	Ansiedad Tristeza	Evito ir a la entrevista	Pierdo la oportunidad de intentarlo, me siento aún peor conmigo mismo/a y más inseguro/a frente a futuras oportunidades de trabajo.

Ahora que conocemos qué situaciones son las que nos desencadenan estados de ansiedad (estímulos estresores) y cuáles son nuestras respuestas más comunes a esas situaciones,

vamos a **aprender a controlarlas mediante una serie de estrategias** adaptadas a cada uno de los componentes del triple sistema de respuesta.

Tema 2 | Estrategias para el control físico de la ansiedad

Respiración diafragmática

La **respiración diafragmática** se encuadra dentro de las herramientas para el manejo físico de la ansiedad y consiste en una respiración rítmica, lenta y profunda, que parte del abdomen hasta llenar por completo los pulmones. Habitualmente, realizamos una respiración eminentemente torácica, empleando la parte superior de los pulmones, facilitando una respiración en la que la intervención del diafragma es poco relevante.

Las consecuencias de una respiración inadecuada son una menor oxigenación de los tejidos y mayor trabajo cardíaco, lo que facilita la aparición de ansiedad, fatiga, menor rendimiento físico, etc. Por el contrario, los patrones de respiración profunda, que utilizan el diafragma permiten una respiración más completa y que emplea mayor cavidad pulmonar, se caracterizan por tasas bajas de inspiración, volúmenes elevados de aire y, consecuentemente, descensos importantes en la tasa cardíaca, lo que señala una desactivación general del organismo.

Para practicarla, es importante adoptar una **postura cómoda**, no necesariamente tumbados, pero sí en una posición que no presione los músculos abdominales. Quitarte cualquier cinturón o prenda de vestir que pueda presionar el pecho o el abdomen.

Para empezar, situamos una mano en el estómago y la otra en el pecho, expulsamos todo el aire e iniciamos la inspiración. Trata de llevar el aire hacia el estómago, de modo que debe moverse esa mano, pero no la situada en el pecho. Esto nos permite comprobar que, efectivamente, estamos realizando una respiración diafragmática. Una vez que sea capaz de iniciar la respiración desde el estómago, pasamos a la **segunda fase**.

Ahora, tras notar cómo se hincha el vientre con el inicio de la inspiración, continuamos con una inspiración más profunda, de modo que notaremos como el pecho se llena, realizando una respiración profunda completa.



En un tercer momento, completada la inspiración, retenemos el aire unos 4-5 segundos. Después, **en cuarto lugar**, expulsamos el aire lentamente por la boca, manteniendo el control de la exhalación, de modo que se produzca de forma lenta y gradual. Una vez expulsado todo el aire, espera 6-8 segundos antes de la siguiente inhalación, ya que al tratarse de una respiración profunda es necesario ese lapso de tiempo para evitar la hiperventilación.

Una respiración se compone de 4 partes: inspiración, retención de la inspiración, expiración o exhalación, y retención con los pulmones vacíos tras la exhalación. El procedimiento es el siguiente:

- Inspiración diafragmática, despacio, tomando el aire por la nariz.
- Retención del aire en los pulmones 4-5 segundos.
- Expiración pausada, expulsando el aire por la boca.
- Retención de los pulmones vacíos 6-8 segundos.

A fin de interiorizar y automatizar esta técnica para el manejo de la ansiedad, **recomendamos practicarla cinco veces al día durante al menos dos semanas.**

Dicha práctica persigue un doble objetivo: por una parte, automatizar y afianzar el aprendizaje de la técnica y, por otra, comenzar a disminuir los niveles de ansiedad generales en el día a día, al introducir dicha técnica en cinco momentos diferentes del día.

Relajación muscular progresiva

El objetivo de la **Relajación Muscular Progresiva de Jacobson (RMP)** es enseñar a conseguir un estado de relajación a través de la tensión y distensión alternativa de distintos grupos musculares.

Los componentes físicos, cognitivo y comportamental de la ansiedad se encuentran estrechamente interrelacionados, de manera que la tensión fisiológica aumenta la sensación subjetiva de ansiedad, del mismo modo que disminuir los niveles de tensión y activaciones fisiológicas reducirán a su vez los pensamientos angustiosos y la inquietud comportamental.

La mayoría de personas desconoce cuáles de sus músculos están tensos de una forma crónica. En numerosas ocasiones estamos ejerciendo en algunos músculos una tensión "sub-umbral", es decir, sin la suficiente intensidad como para tomar conciencia de ella, pero la necesaria para que, mantenida en el tiempo, desemboque en contracturas musculares o cree una sensación de rigidez general en nuestro cuerpo. La **relajación progresiva** proporciona el modo de identificar estos músculos o grupos de músculos y de distinguir entre la sensación de tensión y la de relajación profunda. Una vez identificada, se aprenderá a regular esta tensión en cada uno de los grupos musculares para, posteriormente, poder modificar la tensión del organismo de forma general o de forma específica.



Para comenzar, es importante elegir un momento del día en que podamos dedicarnos plenamente a practicar la relajación, sin interrupciones, en un ambiente tranquilo, libre de distracciones, con una temperatura confortable y una iluminación tenue. Silencie su teléfono y permítase desconectar durante, al menos, 40 minutos.

La postura ideal en las primeras sesiones de práctica es semitumbado, en una posición en que la cabeza y las piernas reposen cómodamente. Es preferible a estar completamente tumbado por dos motivos: facilita ejercicios de tensión-relajación como el de espalda (en que deberá incorporarse ligeramente) y facilita la generalización posterior a otras situaciones en que tendrá que relajarse estando sentado, de pie, caminando...

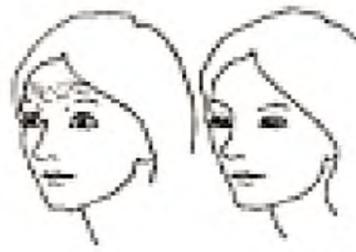
Durante la relajación mantengan los ojos cerrados, a fin de evitar distracciones externas e incrementar la concentración

en cada grupo muscular que estemos trabajando. El procedimiento a seguir es el siguiente: tense cada parte de su cuerpo sucesivamente, empezando por los músculos de la frente y mantenga tenso cada grupo muscular alrededor de unos cinco segundos. Concéntrese en sentir la sensación de tensión y luego relaje durante unos diez segundos como mínimo.

Algunas partes de su cuerpo pueden requerir más tiempo que otras (por ejemplo, la espalda normalmente necesita más tiempo que los brazos). A estas áreas que presentan una especial dificultad se le deben conceder períodos de tiempo más largos.

A continuación te presentamos un listado de músculos que debes ir tensando y relajando sucesivamente: frente, ojos, nariz, boca, lengua, barbilla, cuello, hombros, brazos, manos, tórax, espalda, estómago, zona debajo de la cintura, piernas, pies.

Algunos ejemplos de actuación:



FRENTE

Arrugue la frente subiéndola hacia arriba. Note dónde siente particularmente la tensión (sobre el puente de la nariz y alrededor de cada ceja). Mantenga esa tensión unos segundos. Ahora relájela muy despacio poniendo especial atención a esas zonas que estaban particularmente tensas. Tómese unos segundos para sentir la agradable sensación de la falta de tensión en todos esos músculos. Es como si los músculos hubieran desaparecido. Están totalmente relajados. La idea es que al tensar una cierta zona de su cuerpo, note dónde está la tensión, y al relajar despacio esa zona pueda identificar qué músculos está relajando.

Practica diariamente durante una o dos semanas. Una vez tengas asimilado el proceso, intenta relajar sin contraer previamente los distintos grupos musculares. Comprueba que te encuentras en posición de relajación. Ahora cierra los ojos e intenta relajar todo tu cuerpo. Si notas que alguna parte está tensa, intenta relajarla. Haz una profunda inspiración, manténla y después expulsa el aire lentamente; mientras estás exhalando relaja todo tu cuerpo, de la cabeza a los pies. Intenta imaginar que estás viendo cómo



CUELLO

Apriete y tense su cuello. Compruebe dónde siente la tensión (en el bocado de Adán y también a cada lado del cuello, así como en la nuca). Concéntrese en las zonas que ahora están tensas. Relaje poco a poco su cuello. Note cómo los músculos pierden la tensión y se relajan paulatinamente. Si tiene problemas con este procedimiento, a veces resulta útil mirarse en un espejo para tener un feedback que le permita ver cómo lo está haciendo.

se relajan todos tus músculos. Es como si alguien moviera una especie de varita mágica, empezando por tu cabeza y bajando progresivamente hasta los pies. Conforme la varita baja, sientes cómo las partes de tu cuerpo por las que va pasando van quedando relajadas. Repite esto cinco veces. Respira de la misma forma otra vez, pero en este caso, cuando empieces a exhalar pronuncia para ti mismo la palabra "R-E-L-A-X" lentamente, de forma que cuando llegue a la "X" hayas recorrido



BRAZOS

Extienda su brazo derecho y póngalo tan rígido como pueda manteniendo el puño cerrado. Ejerza tensión en todo el brazo, desde la mano hasta el hombro. Realice el máximo de tensión (sin llegar a dañarse). Compruebe cómo se incrementa la tensión muscular en el bíceps, antebrazo, alrededor de la muñeca y en los dedos. Gradualmente relaje y baje el brazo dejándolo caer hasta que de nuevo descansa sobre los muslos. Ahora compruebe cómo estos músculos están perdidos, apagados, relajados. Experimente la diferencia entre ahora que están relajados y la sensación anterior de tensión y rigidez. Repita el mismo ejercicio con el brazo izquierdo.

todo tu cuerpo relajándolo completamente, desde la cabeza hasta los dedos de los pies. Repítelo cinco veces. No tenses ninguna zona de tu cuerpo a menos que encuentres dificultad para relajarla. Recorre todo tu cuerpo y relájalo tanto como puedas. Una vez que hayas relajado todas las partes de tu cuerpo, realiza cinco ejercicios de respiración mientras pronuncias la palabra "R-E-L-A-X" tal como hemos descrito anteriormente.

Cuando seas capaz de relajarte sin contraer los músculos previamente de forma rápida,



ESPALDA

Incline hacia delante su cuerpo. Eleve los brazos llevando los codos hacia atrás y hacia arriba hasta la espalda, arqueando la espalda hacia delante. Note dónde siente particularmente la tensión (en los hombros y algo más abajo de la mitad de la espalda). Si tiene lesiones de espalda tenga cuidado de no forzar en exceso. Relájese gradualmente llevando de nuevo el cuerpo hacia la silla buscando la posición original y vuelva a poner los brazos sobre los muslos en posición de relajación. Ahora sienta cómo se ha perdido la tensión en todos estos músculos, para dar paso a la relajación. Ahora está totalmente relajados. Experimente la diferencia.

puedes intentar relajar solo aquellas partes del cuerpo que notas tensas, sin necesidad de relajar por completo todo el cuerpo. Así conseguirás un estado de bienestar durante la mayor parte del día.

2.3. Visualización

Comienza el ejercicio practicando la relajación según el punto anterior. Una vez alcanzado el estado de relax, elige una imagen o un lugar que te resulte especialmente relajante. Puede tratarse de una playa, un bosque, una escena

de campo, un lugar que recuerda de algún momento de su vida asociado a sensaciones de paz y calma. Recree esa imagen lo más vívidamente posible. Ahora trata de añadirle sonidos... olores... sensaciones físicas (como el sol en su piel, una brisa suave, el tacto de la arena o la hierba). Introducirse en tu imagen a través de los sentidos facilitará la sensación de estar allí, de dejar que esa escena te envuelva por completo.

Esta **visualización** la emplearemos al final del proceso de relajación, de modo que vayamos asociando el estado de relajación profunda con esa visión, creando un "acceso directo" entre sensaciones e imagen.

De este modo, cuando nos sintamos especialmente tensos, podemos evocar nuestra "imagen relajante" que nos inducirá un estado de tranquilidad.

2.4. Hábitos saludables

Unos buenos hábitos de sueño, alimentación y ejercicio físico son también técnicas efectivas para la disminución del estrés. Damos algunas recomendaciones básicas:

Higiene del sueño

- Ajustar la hora de referencia, modificándola una hora semanal, y seguir progresivamente hasta la óptima sincronización.
- Mantener horarios regulares.
- No acostarse antes de las once y no posterior a la una.

- Independientemente de la hora que se acueste, levantarse siempre a la misma hora (aproximadamente).
- Modificar el horario los fines de semana un máximo de dos horas, tanto en la hora de acostarse como en la de levantarse.
- No dormir siesta hasta solucionar los problemas de sueño.
- Establecer ciertas rutinas diarias para las actividades previas a la hora de dormir, preferentemente con actividades relajantes.
- Cenar dos horas antes de acostarse y no comidas copiosas.
- No acostarse con hambre.
- Evitar alcohol, café, bebidas excitantes... desde dos horas antes de acostarse.
- Cuidado con la televisión: evitar la programación que nos "active" (series/ películas de acción, de miedo...).
- Interrumpa el estrés del día.

Alimentación

Una adecuada alimentación redonda en una mejor calidad de vida. No sólo se trata de una dieta equilibrada "comiendo de todo", sino además en su justa medida. Los beneficios para la salud física son por todos conocidos.

En cuanto a la salud psicológica, algunos efectos de una dieta pobre o inadecuada son falta de energía, dolores estomacales, náuseas, ansiedad, irritabilidad..., síntomas que pueden ser interpretados como indicios de depresión o ansiedad, con el sufrimiento

psicológico consecuente. Por otra parte, muchas personas experimentan sentimiento de culpa si comen en exceso.

En cuanto al horario de alimentación, al igual que con la higiene del sueño, la regularidad en las comidas facilita que el organismo tome sólo lo que necesita, disminuye la ansiedad en las horas cercanas al almuerzo y la cena (fundamentalmente) y supone la regulación de los biorritmos ya mencionados.

Ejercicio físico

Practica ejercicio físico de forma regular y teniendo en cuenta tu edad y condición de salud. Son preferibles los ejercicios al aire libre. El deporte descarga la tensión acumulada y el exceso de energía, destensa los músculos, mejora el estado de ánimo y la salud física general... ¿necesita más razones?.



Tema 3 | Estrategias para el control cognitivo de la ansiedad

3.1. Proactividad

Para abordar las estrategias para el control cognitivo de la ansiedad vamos a partir de una idea **clave de la Psicología Positiva: proactividad**. Significa tomar la iniciativa, hacerme responsable de mi vida, entender que yo no reacciono ante condicionantes que no puedo manejar. Yo, como ser humano adulto, elijo la conducta que emito, decido y soy responsable de ella.

La **persona reactiva** se basa en un esquema de funcionamiento **estímulo-respuesta**. Se siente **víctima** de los acontecimientos, indefensa y expuesta a unas situaciones frente a las que no puede hacer nada, y emitiendo unas respuestas que no puede evitar. Esto desemboca con facilidad en lo que se denomina **"indefensión aprendida"**, que es un fenómeno que se produce cuando alguien se ha visto expuesto repetidamente a una situación aversiva en la que el resultado es independiente de su conducta. No puede modificar el curso de los acontecimientos por lo que, con el tiempo, deja de intentarlo.

Por su parte, la **persona proactiva** incluye, entre el estímulo y la respuesta, su **libertad de elección**. Esto conlleva la incomodidad de tener que hacerme cargo de mi vida y de mis respuestas. Pero implica la ganancia

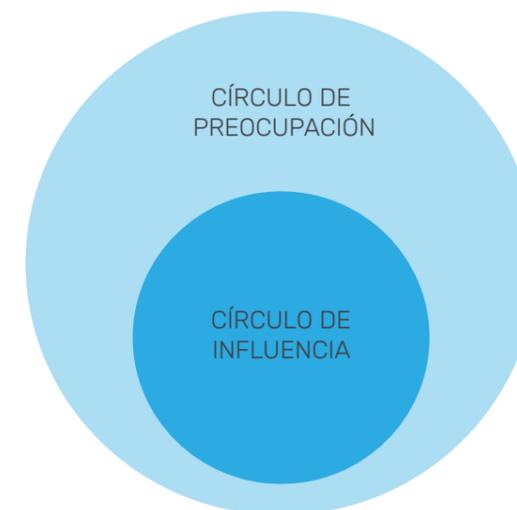
infinitamente mayor de saber que puedo cambiar mi forma de reaccionar, interpretar, vivenciar aquello que me pasa.

Pensar de forma proactiva implica adquirir el hábito de preguntarme a mí mismo **"¿qué quiero conseguir?"** antes de actuar e implica trazar un mapa que guíe mis conductas, en lugar de simplemente reaccionar a los acontecimientos. Si no elijo hacia dónde quiero dirigirme, puedo sorprenderme llegando a donde no quería ir. Una vez que elijo mi meta, mis objetivos, los valores personales que quiero que guíen mi conducta, me toca ocuparme del **cómo**. De nuevo nos encontramos desperdiciando nuestra energía física y mental, nuestro tiempo (ese que nos resulta tan escaso) ocupándonos de cosas que no podemos controlar, frustrándonos porque la vida no es como debería ser, porque las personas no actúan como yo creo que sería lo correcto...

En este punto del camino, tenemos que empezar a definir **qué depende de mí**, diferenciando mis círculos de preocupación y de influencia.

El **círculo de preocupación** lo constituyen aquellos aspectos que nos preocupan (salud, pareja, hijos, trabajo, economía, guerra, ecología...). Si los revisamos uno a uno,

CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN / CÍRCULO DE INFLUENCIA



podremos ver que sobre algunos de ellos no tenemos ningún control real, mientras que con otros sí podemos hacer algo. Estos últimos constituyen nuestro **círculo de influencia**.

La proactividad centra nuestra energía en aquello con lo que podamos trabajar.

Partiendo de este esquema, podemos dividir nuestras preocupaciones en problemas de tres tipos:

- **Problemas de control directo:** involucran nuestra propia conducta y se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos; están en nuestro círculo de influencia.
- **Problemas de control indirecto:** involucran la conducta de otras personas y se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia; tenemos un control indirecto y relativo.
- **Problemas de inexistencia de control:** con los que no podemos hacer nada y suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes, cambiar el modo en que vemos lo que no controlamos. Aquí no se tratará tanto de cambiar lo que sucede, sino cómo nos afecta.

Debemos empezar a aceptar lo que está más allá de nuestro control y centrar nuestros esfuerzos en lo que podemos controlar. Comenzar a actuar y a interpretar mi realidad desde este nuevo paradigma reduce enormemente el sentimiento de frustración e indefensión, dosifica nuestro esfuerzo y dirige nuestras energías allí donde resultan útiles y fructíferas. Una buena manera de aprender este modelo proactivo es, por supuesto, comenzar a aplicarlo, centrándonos primero en situaciones relativamente simples, para ir avanzando poco a poco a otras más complejas.

Te proponemos un nuevo ejercicio:
>>> Coge un papel y haz tres columnas.
Piensa en tres situaciones actuales que sean



“Ningún viento es favorable al que no sabe a qué puerto se dirige.”

(Arthur Schopenhauer)

fuente de estrés / ansiedad; esto irá ubicado en una primera columna titulada **“Situación actual”**. A continuación, pregúntate **¿qué quiero conseguir?** (este será el título de la segunda columna, e implica un enfoque proactivo de la situación. En tercer lugar,

añade una columna intermedia titulada **¿qué puedo hacer yo?** que conlleva centrar tus esfuerzos físicos y psicológicos en aquello que puedes controlar, dejando a un lado todo aquello que escapa a su círculo de influencia.

SITUACIÓN ACTUAL	¿QUÉ PUEDO HACER YO?	¿QUE QUIERO CONSEGUIR?
Estoy molesto con Marta porque faltó a una cita conmigo sin avisar y estuve toda la tarde esperando su llamada y sin hacer otros planes.	Tratar de calmarme antes de hablar con ella. Pensar con antelación qué quiero decirle: qué me molestó y porqué, qué esperaba de ella... Preguntarle primero si hubo una razón de peso para su comportamiento. Si es necesario, anunciar qué haré si en un futuro vuelve a repetirse esa situación (por ejemplo, cambiaré mis planes si 20 minutos después de la hora no recibo noticias suyas).	Explicarle por qué es tan importante para mí ese hecho, intentar arreglar la situación sin perder nuestra relación y tratar que no vuelva a repetirse.

3.2. Pensamientos automáticos

Como definíamos al inicio de este manual, el **estrés** se origina por la percepción de desajuste entre las demandas del medio y los recursos de que dispongo para hacerles frente. Por tanto, ser capaz de realizar una **evaluación adecuada** de la situación y mis capacidades será requisito para un afrontamiento acertado.

Un **pensamiento automático** es, como su propio nombre indica, ese pensamiento que se desencadena, sin mediación consciente, como respuesta a un estímulo relevante, sea éste interno o externo. Los pensamientos automáticos pueden ser **facilitadores o inhibidores**.

- Podemos entender como **facilitador** aquel pensamiento que me invita a actuar en dirección al objetivo que previamente tenía marcado. Es decir, facilita la consecución de mis metas y objetivos.
- Un pensamiento **inhibidor**, por el contrario, es aquel que me desvía del camino trazado, que me bloquea en la consecución de mis objetivos. Estos pensamientos se denominan también pensamientos **distorsionados**.

Un pensamiento puede considerarse distorsionado en función de tres criterios:

- 1. Es falso/erróneo:** parte de una valoración subjetiva que no se apoya en la realidad, o

no tenemos pruebas para afirmarlo (p.e. "no quiere que vaya, aunque no lo diga", "si me contagio nadie podrá ayudarme").

2. Es exagerado o excesivamente rígido:

este pensamiento puede partir de un acontecimiento o prueba real, comprobable, pero lleva la afirmación hasta el extremo, alejándose cada vez más de lo que realmente sucede (p.e. "si no lo hago perfectamente, no merece la pena hacerlo", "el vino estaba caliente... la comida ha sido un desastre").

3. No es útil: sucede en ocasiones que nos aferramos firmemente a una creencia que, pese a no ser errónea, acaba haciéndonos esclavos de ella, de modo que perdemos la perspectiva de hasta qué punto nos compensa defenderla por el coste que nos supone (p.e. "fue él quien se equivocó... prefiero perder nuestra amistad a dejar pasar este hecho"). Mira la siguiente lista de pensamientos automáticos y piensa cuáles son habituales en tu forma de pensar:

15 Tipos de pensamientos distorsionados

1. FILTRAJE: Se observan exclusivamente los detalles negativos de una situación y se magnifican, sin atender a los aspectos positivos de la misma.

2. PENSAMIENTO POLARIZADO: Las cosas son blancas o negras, buenas o malas. La persona ha de ser perfecta o es una fracasada. Las valoraciones se mueven siempre en los extremos, no existe término medio.

3. SOBREGENERALIZACIÓN: Se extrae una conclusión general de un simple incidente o se centra solo en parte de la evidencia. Si ocurre algo malo en una ocasión esperará que ocurra una y otra vez de la misma manera.

4. INTERPRETACIÓN DEL PENSAMIENTO:

Sin mediar palabra, la persona cree saber qué sienten los demás y por qué se comportan como lo hacen. Cree poder adivinar qué sienten u opinan los demás respecto a ella, o las intenciones "ocultas" en aquello que dicen o hacen.

5. VISIÓN CATASTRÓFICA: Se espera el desastre. Es la tendencia a esperar lo peor, anticipándose a todo lo negativo que pueda venir. La persona se entera o escucha un problema y empieza a decirse "Y si...": "¿Y si estalla la tragedia? ¿Y si me sucede a mí?".

6. PERSONALIZACIÓN: La persona que la sufre cree que lo que la gente hace o dice está de alguna forma relacionado con ella. También se compara con los demás, intentando determinar quién es más elegante o inteligente, tiene mejor aspecto, etc.

7. FALACIAS DE CONTROL: Existen dos polos en esta distorsión:

Falacia de control externo: se ve a sí mismo desamparado, víctima del destino, incapaz de cambiar nada de lo que le sucede.

Falacia de control interno: la persona se hace a sí misma responsable del sufrimiento o de la felicidad de aquellos que le rodean.

8. FALACIA DE LA JUSTICIA: La persona piensa que conoce qué es la justicia, y se resiente, frustra o enfada si los demás no están de acuerdo con ella.

9. CULPABILIDAD: La persona mantiene que los demás son los responsables de su sufrimiento, o toma el punto de vista opuesto y se culpa a sí misma de todos los problemas ajenos.

10. DEBERÍA: La persona posee una lista de normas rígidas sobre cómo deberían actuar tanto ella como los demás. Las personas que trasgreden estas normas le enojan y también se siente culpable si las viola ella misma.

11. RAZONAMIENTO EMOCIONAL: Cree que lo que siente tendría que ser verdadero automáticamente. Toma sus emociones como si fueran una prueba de lo que es o no es cierto. Si me siento poco querida, es que no me quieren. Si siente que algo es aburrido, será que es aburrido.

12. LA FALACIA DEL CAMBIO: Una persona espera que los demás cambien para seguirle si influye en ellos o los camela lo suficiente. Necesita cambiar a la gente, porque sus esperanzas de felicidad parecen depender enteramente de ello.

13. LAS ETIQUETAS GLOBALES: Se generalizan una o dos cualidades de un juicio negativo global. Se denomina a las personas o las situaciones en función de una o dos características significativas.

14. TENER RAZÓN: Continuamente está en un proceso para probar que sus opiniones y acciones son correctas. Es imposible equivocarse y se hará cualquier cosa para demostrar que se tiene razón.

15. LA FALACIA DE LA RECOMPENSA DIVINA:

Espera cobrar algún día todo el sacrificio y abnegación, como si hubiera alguien que llevara las cuentas. Se resiente cuando se comprueba que la recompensa no llega.

CÓMO COMBATIR LAS DISTORSIONES

Cuando una persona es consciente de una emoción angustiante o de un conflicto de relación, es el momento de prestar atención al pensamiento que subyace. La falta de lógica es la raíz de muchos errores de pensamiento y el factor más importante del dolor humano. Un silogismo lógico tiene tres partes:

PREMISA MAYOR
Todos los hombres son mortales
=
PREMISA MENOR
Sócrates es un hombre
=
CONCLUSIÓN
Sócrates es mortal

Un error cometido en las premisas causa, a menudo, una conclusión falsa. Los seres humanos manejamos toda clase de pensamientos ocultos que se convierten en reglas (premisa mayor) de falsos silogismos. Por ejemplo: Cualquier crítica significa que soy



estúpido, Toda crítica pretende herir, Todos los errores son intolerables, Si me rechazan me destruirán, no se puede confiar en la gente, etc. El inconveniente de estas normas es que son generalizaciones gratuitas que no logran incluir ninguna experiencia o interpretación alternativa. Puesto que la regla es falsa (premisa mayor), la conclusión es falsa.

Ejemplo:

Toda crítica pretende herir
(NORMA, PREMISA MAYOR)
=
Mi amigo acaba de criticarme
(CASO ESPECIAL, PREMISA MENOR)
=
CONCLUSIÓN:
Estaba intentando herirme

Los siguientes pasos que ayudarán a identificar qué sintió y pensó en una situación determinada. También le ayudarán a descubrirlas distorsiones y a reestructurarlos pensamientos.

- A. Nombrar la emoción
- B. Descubrir la situación o suceso
- C. Identificar las distorsiones
- D. Eliminar las distorsiones

“Sí, amigo mío. Una idea es impalpable, invisible, pero se agarra al alma humana con más fuerza que un roble a la tierra.”

**“L’enfant de Bruges”
(Gibert Sinouhé)**

1. NOMBRE DE LA EMOCIÓN: (ansiedad, cólera...)

2. DESCRIBIR LA SITUACIÓN O EVENTO

a. Estando en con me dijo

b. Durante la situación PIENSO que

3. LÉASE DETENIDAMENTE LO QUE HA ESCRITO Y RODEE CON UN CÍRCULO LAS DISTORSIONES EMPLEADAS

Ejemplo: Filtraje
 Culpabilidad
 Etc

3. REESCRIBIR LAS DISTORSIONES

a: ORACIÓN ORIGINAL b: DISTORSIÓN c: REESCRIBA LA ORACIÓN SIN DISTORSIÓN

Es importante, sobre todo al principio, pararse a escribir las situaciones y pensamientos que le generan malestar, ya que le será mucho más fácil identificar y cambiar los pensamientos distorsionados y le permitirá ser consciente de cómo está actuando su pensamiento ante los diferentes estímulos, detectar las trampas e ir eliminándolas poco a poco. Una vez identificadas las distorsiones del pensamiento que experimento con mayor frecuencia, es importante generar pensamientos facilitadores alternativos que me permitan sustituir a aquellos pensamientos inhibidores que bloquean mis avances cotidianos.

Esto supone cuestionar firmemente esas creencias irracionales que subyacen a dicho pensamiento y buscar pruebas o indicios que las refuten, a fin de componer una nueva creencia a la que recurrir ante esas situaciones. Es lo que llamamos **AUTOINSTRUCCIONES POSITIVAS**, ya que nos van a marcar el camino cognitivo, emocional y conductual más sano y efectivo en cada caso.

Para elaborar esos pensamientos alternativos para cada tipo específico de distorsión del pensamiento, siga las recomendaciones de la siguiente tabla :

DISTORSIONES	REACCIONES RACIONALES
FILTRAJE	Identificar nuestra perspectiva sesgada del problema, reconocer que podemos estar exagerando. Buscar elementos positivos en la situación.
PENSAMIENTO POLARIZADO	Las cosas no son blancas o negras. Pensar en porcentajes.
SOBREGENERALIZACIÓN	Cuantificar. ¿Hay pruebas para las conclusiones? No existen absolutos.
INTERPRETACIÓN DEL PENSAMIENTO	¿Hay pruebas para las conclusiones o solo estoy proyectando lo que yo pensaría/sentiría en ese caso?
VISION CATASTRÓFICA	Probabilidades reales ¿Cuántas veces sucede esto?
PERSONALIZACIÓN	Comprobarlos, ¿hay pruebas para las conclusiones?, ¿por qué arriesgarse a comparar?
FALACIA DE CONTROL	Yo hago que suceda, cada uno es responsable.
FALACIA DE LA JUSTICIA	Preferencia versus Justicia.
CULPABILIDAD	Yo hago que suceda, cada uno es responsable.

DISTORSIONES	REACCIONES RACIONALES
DEBERÍA	Normas flexibles, valores flexibles.
RAZONAMIENTO EMOCIONAL	Los sentimientos pueden mentir.
FALACIA DEL CAMBIO	Yo hago que suceda.
ETIQUETAJES GLOBALES	Ser específico.
TENER RAZÓN	Escuchar activamente.
FALACIA DE LA RECOMPENSA DIVINA	La recompensa ahora.

Asimismo, es de gran ayuda centrarse en cada situación en QUÉ PUEDO HACER YO. Pensar y frustrarse por lo que deberían hacer los demás es un camino sin salida, que nos hará chocar una y otra vez en los mismos obstáculos. Reiteramos la relevancia de ser constante y tener paciencia, ya que enfrentarse a formas de pensar afianzadas durante años no es fácil, y los cambios no son automáticos.

Quizá al comienzo crea que no funciona, pero si empieza parando uno de cada diez pensamientos y persevera, comprobará

que tras unos días puede parar tres, después cinco... hasta que descubra que ha automatizado una nueva manera de enfrentarse a los acontecimientos cotidianos.

En un primer momento tendrá que pararse a analizar la situación por escrito para ver en qué momento su pensamiento puso la trampa. Poco a poco le será más fácil, habrá adquirido un mejor manejo de estas herramientas y podrá parar y modificar su pensamiento dentro de la propia situación generadora de malestar.

Tema 4 | Estrategias para el control conductual de la ansiedad

4.1. Cronoterapia: organización y priorización del tiempo

Combatir el estrés cotidiano supone disponer de herramientas que lo prevengan, de habilidades para combatirlo, y destreza y motivación para aplicar ambas cosas. **La CRNOTERAPIA persigue ayudarnos a PREVENIR el estrés fruto de una mala organización** de nuestras tareas cotidianas.

Para algunas personas, es difícil poner límite a su tendencia a emprender proyectos nuevos, o flexibilizar sus niveles de auto-exigencia, llegando a sobrecargarse de tareas que acaban convirtiéndose en obligaciones que elevan su estrés más allá de lo deseable. Para otras, la dificultad radica en calcular el tiempo necesario para cada actividad. O quizá postergan el inicio de cada tarea, encontrándose con demasiado tiempo dedicado a evitar empezar algo y poco para llevarlo a cabo. En otros casos, el problema es un déficit de asertividad, lo que implica la dificultad para DECIR NO cuando queremos decirlo. La mera sensación de estar haciendo lo que no quiero hacer porque soy incapaz de negarme supone, para muchas personas, un nivel de estrés y malestar personal que requiere atención independiente. Tan pernicioso como concentrar demasiadas

ocupaciones en poco tiempo puede ser tener un excesivo vacío ocupacional. Es importante y sano saber disfrutar de tiempo de ocio, de poder pararse, no tener la necesidad de llenar cada minuto de algo que hacer. Sin embargo, es mucho más saludable y satisfactorio si el uso de ese tiempo libre es activo, en lugar de dejar pasar el tiempo. Esto es más arriesgado cuanto mayores son mis niveles de preocupación, tristeza, apatía, ansiedad..., ya que la inactividad es caldo de cultivo para los Pensamientos Distorsionados que alimentan estos estados emocionales.

Otro aspecto a valorar tiene que ver con el **GRADO DE ESFUERZO Y DE SATISFACCIÓN** que suponen cada una de nuestras actividades. Se trata de valorar el saldo que obtengo al final del día. Nuestras rutinas cotidianas incluyen a menudo tareas que suponen un mayor grado de esfuerzo (signo negativo) que la satisfacción que obtenemos de ellas (signo positivo). Si no tratamos activamente de equilibrar esta balanza, es decir, incluir actividades cuyo nivel de agrado sea mayor, es probable que la sensación al final del día sea poco satisfactoria.

Si esto se mantiene durante largos periodos de tiempo, o se produce en momentos en que estamos más débiles anímicamente, el

ACTIVIDAD	GRADO DE ESFUERZO	GRADO DE SATISFACCIÓN	TIEMPO INVERTIDO
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Como ayuda para conocer nuestro saldo de satisfacción, podemos utilizar el siguiente registro de Coste-Beneficio. Haz este registro al menos durante 4-5 días.

coste puede ser importante, alimentando un sentimiento de insatisfacción o sobrecarga general.

Con estos registros por delante, intenta contestarte a las siguientes preguntas:

- ¿A qué ha dedicado su tiempo? Obligaciones, ocio, demandas de los demás, "dejar pasar el tiempo"...
- ¿Cuál es el balance al final del día? ¿Suele ser positivo o negativo?
- ¿Es mejor el balance los días que simplemente no ha hecho nada? ¿Es mejor los días que han sido muy productivos, independientemente del tipo de obligaciones de que se trate?

Un día no es más satisfactorio cuanto más desocupado se esté. Esta es una idea

errónea que a menudo hace que idealicemos equivocadamente una "vida sin ocupaciones". Tampoco es cierto que sentirse satisfecho provenga de "ser productivo" per se; sentir que he aprovechado el día suele producir una sensación satisfactoria, siempre que se mantenga dentro de los niveles que puedo abarcar, y siempre que deje algo de tiempo durante la semana para atender áreas vitales de suma importancia, como el descanso, las relaciones sociales y cierto grado de ocio activo.

- ¿He sabido priorizar las tareas que tenía pendientes?
- ¿Tiendo a posponer aquello que me resulta desagradable hacer pese a saber que tengo que hacerlo?

Vamos a pasar al siguiente objetivo:
APRENDER A PRIORIZAR. Para ello:

1. Haz una lista de tareas pendientes, especifica la fecha límite de aquellas que tienen que cumplirse dentro de un plazo determinado.

2. Divide las tareas en función de los siguientes criterios: Personal/Laboral/Familiar/Social. Todas estas áreas necesitan un hueco en tu agenda.

3. Divide las tareas complejas en fases o sub-tareas, con objetivos más fáciles de alcanzar, y asigna fechas límite para completarlas.

4. Prioriza tus actividades. Ordena lo que debes hacer según su importancia. Urgente e importante/Importante pero no urgente/Urgente pero no importante/Secundario

5. Sitúa cada una de estas áreas en tu agenda semanal. Reserva un tiempo para el trabajo, para las relaciones sociales, para tareas cotidianas, para ti mismo... y proponte respetar el espacio para cada una de ella. Es fácil caer en que una tarea considerada importante se extienda hasta abarcar por completo nuestro tiempo. Si esto sucede de forma excepcional frente a una tarea concreta no tiene mayor relevancia. Pero puede convertirse en un problema cuando es una situación que se repite, cuando asuntos laborales inundan nuestra vida personal y viceversa.

6. Evalúa tu progreso en esas sub-tareas. Si surge un problema intenta solucionarlo rápidamente. Si es necesario, reconsidera tus propias fechas límite. Sé razonable en lo que esperas de ti mismo. Expectativas perfeccionistas o sumamente estrictas pueden hacer que te rebeles o pueden sabotear tu progreso.

Prueba el horario que has diseñado, ve reajustando en función del ritmo de cumplimiento que vayas observando. Como estás intentando algo nuevo, es lógico y recomendable ajustarlo tras ponerlo a prueba por una semana. Puedes descubrir que habías reservado menos tiempo del necesario para una tarea determinada, o habías intentado abarcar demasiadas actividades en un corto espacio de tiempo.

Observa igualmente los obstáculos con lo que te encuentras al hacer cumplir tu programación. Es posible que esta no se corresponda con tus prioridades. O que descubras que dedicas demasiado tiempo a evitar hacer lo que no te apetece o te resulta desagradable por diversos motivos. Si este es tu problema, probablemente requiera una atención independiente.

Trata de evitar estar demasiado disponible, controla el "tráfico": teléfono, conversaciones, reuniones, emails... son asuntos que hay que atender, pero que si no se restringen puede acabar acaparando todo el día. Estar localizable no implica estar absolutamente



disponible. Delimita un tiempo para llamadas, para revisar y responder correos, etc. La tiranía de lo urgente: Frente a dos tareas urgentes, ¿cuál es más importante? Si estás siempre corriendo para completar tareas urgentes, probablemente significa que estás teniendo problemas para administrar tu tiempo, para identificar tus prioridades o acostumbrándote a «dejar las cosas para luego». Aprende a delegar, o ignorar, las tareas que son urgentes pero no prioritarias.

4.2. Estrategias de afrontamiento

La EVITACIÓN es un mecanismo de defensa bastante frecuente frente a aquello que tememos o no nos apetece hacer. El problema comienza cuando es algo que tenemos que

hacer o que implica perdernos cosas por no enfrentarnos a nuestras emociones negativas.

Por ejemplo, es posible que, en los próximos meses, al salir de casa para realizar una actividad cualquiera nos topemos con situaciones o elementos que nos pueden poner en alerta: personas sin mascarilla, necesidad de pulsar botones en lugares públicos, lugares cerrados, etc. Esto probablemente elevará nuestro nivel de activación, y una de las respuestas que nuestro sistema querrá llevar a cabo es sencillamente evitar ese contexto, alejarse de él, sin entrar en más consideraciones y sin mediación racional. Es muy importante en este caso ser conscientes de que la evitación no es una solución válida, puesto

que nuestro cuerpo aprende a responder a la alerta evitándola, no afrontándola, agravando potencialmente el problema.

Al abordar este apartado, es importante tener en cuenta que nos estamos centrando en temores y evitaciones comunes, cotidianas. Si cree que sus niveles de ansiedad o fobias, o su tendencia a la evitación sobrepasa lo tratado en este apartado, quizá sea conveniente recurrir a ayuda especializada.

Uno de los principales efectos de la evitación es que hace difícil lo sencillo e imposible lo complicado. Es por esto que una tarea nos cuesta más cuanto más pensamos en que tenemos que hacerla. Y, por consiguiente, en muchas ocasiones nos queda la sensación de que "no era para tanto" una vez que lo hemos hecho. Nuestra mente agranda aquello que nos genera aversión.

Este apartado dedicado al afrontamiento va a aunar algunas de las estrategias que ya hemos visto a lo largo del curso en el TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA.

1. PROACTIVIDAD. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero conseguir? (objetivo)
- ¿Cuáles son mis razones para desearlo? (motivación)
- ¿Qué me impide ir a por ello? (miedos, bloqueos, inseguridades)

Respondidas estas preguntas, ya tenemos una meta y unos motivos para batallar y hemos

identificado aquellos miedos que tendremos que afrontar para conseguirlo.

2. Detecta los PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS

que te frenan cuando piensas en iniciar el recorrido hacia tu objetivo final. Escríbelos y, al lado, genera una AUTOINSTRUCCIÓN POSITIVA alternativa a cada uno de esos pensamientos inhibidores.

3. Divide aquello a lo que tienes que enfrentarte en pequeños pasos. Es lo que llamamos APROXIMACIONES SUCESIVAS. No pienses en hacerlo todo de golpe. Céntrate en el primer paso, después en el siguiente y, poco a poco, habrás avanzado hasta resolver la tarea pendiente. Este mecanismo es útil tanto frente a miedos concretos, como frente a tareas que se nos hacen demasiado arduas y pesadas.

4. Utiliza las TÉCNICAS DE RELAJACIÓN

que hemos trabajado. Antes y después de cada afrontamiento, realiza la respiración diafragmática y/o la relajación rápida. Te ayudará a que los niveles de ansiedad no se disparen, a perder el miedo a "pasarle mal" con cada afrontamiento y a afianzar el control de la activación.

5. En algunos afrontamientos puede resultarte demasiado difícil enfrentarte directamente, aunque con los pasos descritos el nivel de dificultad será mucho menor de lo que imaginabas. En esos casos, puede ayudar hacerlo primero EN IMAGINACIÓN. **Visualízate a ti mismo actuando, de forma relajada,**

resolviendo correctamente la situación.

Así vas interiorizando una imagen de ti mismo más capaz, sirve de entrenamiento frente a la situación en cuestión y va reduciendo la ansiedad anticipatoria.

6. Por último, ACTÚA. Toda esta preparación va dirigida a la acción y si ésta no se produce irá creciendo la creencia de que no somos capaces cuando, en realidad, no lo hemos intentado. Enfrentarse a algo difícil o desconocido siempre da algo de miedo, enfrentarse a algo que no nos apetece siempre da algo de pereza... pero recuerda que suele ser peor la ansiedad anticipatoria que la situación en sí.

**“Aunque nada cambie,
si yo cambio, todo cambia”.**
(Marcel Proust)





Gestión de conflictos y
prevención de la violencia
laboral



Introducción |

Esta **Guía sobre Gestión de conflictos y prevención de la violencia laboral** está diseñada para ayudarte a conocer cuáles son las principales herramientas de actuación e intervención necesarias tanto en situaciones de conflictos interpersonales entre los trabajadores como de violencia laboral, aprendiendo a distinguir estas conductas entre sí y a diferenciarlas de otras figuras afines.

Además, ahondará en uno de los principales riesgos psicosociales, como la violencia laboral, para que puedas identificarlo, aportándote herramientas y pautas prácticas que permiten prevenir y gestionar adecuadamente situaciones de conflicto y/o confrontación, impulsando la mediación como su principal herramienta.



Tema 1 | La violencia laboral. Definición y tipos

La violencia laboral es probablemente el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia por detrás del estrés.

La Organización Internacional del Trabajo, define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento, que se aparta de lo razonable, en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo.

En el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo, un tratado internacional sobre eliminación del acoso y la violencia en el mundo del trabajo en vigor a partir del 25 de junio de 2021, se nos dice que la expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por

objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.

En cuanto a la clasificación de la violencia, habitualmente ha sido clasificada según el tipo: violencia física y violencia psicológica. Pero, además, en el entorno laboral podemos distinguir tres tipos de violencia dependiendo de la relación que mantiene con la organización la persona que ejerce esa violencia.

Así, la **violencia tipo I** (llamada también violencia externa) sería la que ejercen aquellas personas que no tienen relación alguna con la empresa, y es la que se da con ocasión de robos, asaltos, atracos, etc.; la **violencia tipo II** sería aquella que ejercen las personas a las que se atiende o se les presta el servicio

(llamada violencia del cliente); y la **violencia tipo III** sería aquella que ejercen los propios compañeros de trabajo (con independencia de la relación jerárquica que exista entre ellos). Dentro de este último grupo se encuadrarían las conductas típicas de violencia psicológica en el trabajo, como son el acoso sexual, el acoso discriminatorio y el acoso laboral (también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o mobbing).

El acoso sexual viene definido en el art. 7 de la Ley de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), que nos dice que “constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

¿Qué requisitos deben de cumplirse para que una conducta sea constitutiva de acoso sexual?

- Que se trate de comportamientos de naturaleza sexual.
- Que se produzcan en el ámbito de la organización o dirección de una empresa o como consecuencia de una relación de trabajo (en el centro de trabajo o como consecuencia de congresos, viajes, eventos... relacionados directamente con el trabajo).
- Que las conductas revistan suficiente gravedad, en función de su intensidad, reiteración o efectos sobre la salud del trabajador.
- Que no exista un consentimiento libre de

la víctima. El comportamiento amistoso (aceptado y mutuo) se convierte en acoso sexual (indeseado) si continua una vez que la persona objeto del mismo ha indicado claramente que lo considera ofensivo.

¿Qué tipos de acoso sexual pueden darse en el entorno laboral?

- Chantaje sexual: el producido por un superior jerárquico o persona cuyas decisiones puedan tener efecto sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la persona acosada.
- Acoso ambiental: aquella conducta que crea un entorno laboral, intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma.

Por **acoso discriminatorio** se entiende toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo. Podemos distinguir tantos tipos de acoso discriminatorio como causas de discriminación existen, siendo especialmente relevante el acoso por razón de sexo.

Se denomina **acoso por razón de sexo** cualquier comportamiento efectuado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (art. 7.2 Ley 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres).

Tema 2 | El acoso laboral. Definición y tipos

Del acoso laboral, también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o mobbing, no tenemos una definición legal, por lo que nos podemos encontrar multitud de definiciones que describen este fenómeno. Entre ellas, la Nota Técnica de Prevención 854 define el acoso laboral como la “exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”.

Con independencia de una u otra definición, cuando hablamos de acoso laboral o mobbing nos referimos a conductas que llevan implícita una violencia psicológica que supone una denigración, vejación o humillación para el trabajador que las recibe, constituyendo por tanto una vulneración de sus derechos fundamentales, básicamente de su derecho a la dignidad y a la integridad física y moral.

Debemos tener también presente que para que estemos ante conductas constitutivas de acoso laboral estas conductas deben de ir dirigidas a un solo trabajador, o a un grupo reducido de trabajadores, y no a la colectividad en general, y deben de cumplirse, además, los siguientes requisitos:

- Gravedad en las conductas.
- Sistemática y reiteración en la presión (al menos deben de producirse una o dos

veces por semana y durante un período de tiempo de seis meses como mínimo), y

- La intención de destruir psicológicamente al trabajador.

En relación con el último requisito, el de la intencionalidad, la tendencia de los tribunales es eliminar este elemento, pudiendo constituir acoso laboral aquellas conductas que objetivamente consideradas puedan ser susceptibles de provocar una humillación o vejación del trabajador, atentando contra su dignidad, con independencia de la intención que pueda tener la persona que la ejerce.

En conclusión, y como mantienen algunas sentencias recientes de nuestros tribunales, el **núcleo duro** del acoso lo constituye **“toda conducta no deseada que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”**.

No tendrán la consideración de acoso laboral:

- Aquellas conductas que impliquen un conflicto. Hay que evitar que los conflictos deriven en cualquier forma de violencia en el trabajo y se conviertan en habituales o desemboquen en conductas de acoso laboral.
- Tampoco tendrá consideración de acoso laboral aquellas situaciones donde no existan acciones de violencia en el trabajo realizadas de forma reiterada y/o prolongada en el tiempo (por ejemplo, un hecho de violencia psicológica aislado y de carácter puntual).

- Asimismo, no constituiría acoso laboral el estilo de mando autoritario por parte de los superiores, la incorrecta organización del trabajo, la falta de comunicación, etc., tratándose, no obstante, de situaciones que deberían tratarse en el marco de la prevención de riesgos psicosociales.

El **acoso cibernético**, acoso digital o en red o ciberacoso laboral, es un fenómeno que va en aumento en los últimos años y que implica una nueva forma de violencia que se produce a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La **revolución tecnológica** a la que venimos asistiendo en los últimos tiempos ha cambiado nuestra forma de comunicarnos y de relacionarnos con los demás, afectando de lleno al mundo del trabajo. El uso constante de internet, las redes sociales, el teléfono móvil, la mensajería instantánea, etc. sirve de vehículo idóneo para un sinnúmero de conductas que pueden ser constitutivas de violencia psicológica y que se manifiestan a través de actos de hostigamiento, persecución y acoso en cualquiera de sus formas: acoso psicológico, sexual o por razón de sexo.

Aunque en un principio pudiera parecer que para que se dé una situación de ciberacoso deberíamos requerir la concurrencia de los mismos requisitos que se exigen para el acoso tradicional - conducta potencialmente lesiva, gravedad, frecuencia y reiteración de la conducta y asimetría de poder entre las partes implicadas, entre otros- y que el único elemento diferencial lo constituiría el medio

empleado para su comisión -las TIC-, esto no es exactamente así, ya que, por sus propias características y por las consecuencias que se derivan de esta forma de violencia, el **ciberacoso** ha adquirido una entidad propia, contando con una serie de **elementos que lo definen** y a la vez lo diferencian del acoso laboral tradicional.

Estos elementos son:

1. Conductas de violencia que adoptan múltiples formas y que se desarrollan a través de las TIC
2. Reiteración y frecuencia
3. Mayor posibilidad de actuación
4. Asimetría de poder entre las partes implicadas
5. Otra característica propia del ciberacoso es el potencial que ofrece para que los ciberacosadores se desentiendan moralmente de su víctima

Tipos acoso dependiendo de quien lo ejerce:

- **Acoso horizontal**

Es el que ejerce un trabajador, o un grupo de trabajadores actuando como un solo bloque, frente a otro trabajador que se encuentra en el mismo nivel en la escala jerárquica.

- **Acoso vertical ascendente**

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel superior al suyo en la escala jerárquica.

- **Acoso vertical descendente**

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel inferior al suyo en la escala jerárquica. Estadísticamente es el que se da con más frecuencia.

Tema 3 | El acoso laboral. Fases y consecuencias

Al constituir el acoso un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Según la Nota Técnica de Prevención 476, publicada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), un proceso de acoso laboral pasa por las siguientes fases:

- **Fase de conflicto:** es normal que en el entorno laboral surjan roces, discrepancias o divergencias entre los trabajadores. Al conflicto se le puede dar una solución positiva, mediante el diálogo o la mediación y quedar resuelto en un período de tiempo breve. Por el contrario, si este no se resuelve de forma satisfactoria, el conflicto se cronifica y puede estigmatizarse, pudiendo convertirse en una situación de acoso.

- **Fase de acoso** propiamente dicha: comienza cuando una de las partes en conflicto adopta las formas de comportamiento consideradas como constitutivas de violencia psicológica. La prolongación en el tiempo de esta fase suele deberse a las propias actitudes de evitación o negación de la realidad por parte del trabajador afectado, o la de otros compañeros no participantes, sindicatos e incluso la Dirección. También es debido a la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria, la indefensión en la que puede encontrarse el trabajador, etc. Según los estudios de Heinz Leyman esta fase tiene una

duración media de 1,3 años antes de pasar a la tercera fase.

- **Fase de intervención de la Organización:** dependiendo del lugar, normativa, estilo de Dirección, etc., la Organización puede reaccionar de distinta manera ante esta situación. Lo aconsejable siempre es que la Organización realice una investigación para el esclarecimiento de los hechos y adopte medidas encaminadas a la resolución positiva de la situación (cambio de puesto de trabajo, fomento del diálogo entre los implicados, etc.). Sin embargo, hay veces en las que la empresa reacciona de forma totalmente contraria y adopta medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así a la mayor culpabilización y sufrimiento de la persona afectada. A modo de ejemplo, estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión de incapacidad permanente. De adoptarse este tipo de medidas el resultado inevitable es la siguiente fase del proceso.

- **Fase de marginación o exclusión** de la vida laboral: En este período el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral como incapacitado permanente. También puede suceder que el

trabajador sea despedido de su empresa o haya causado baja voluntaria en la misma. Resulta obvio que el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas.

Las **consecuencias** del acoso no son las mismas para todas las personas, pues sus efectos dependen en gran medida de los recursos de los que dispone cada uno para enfrentarse a determinadas situaciones. Sin embargo, y en términos generales, las consecuencias del acoso son devastadoras:

- Para la **persona** que padece directamente las conductas de acoso los principales efectos se manifiestan a través de problemas de salud, generalmente de somatización de la tensión nerviosa. Por ejemplo, ansiedad, depresión, síndrome ansioso-depresivo, insomnio, síndrome de estrés postraumático, falta de apetito, falta de concentración, etc. Resulta innegable que estos síntomas redundan en el entorno laboral del trabajador (absentismo, falta de rendimiento...) y en el entorno familiar y social del mismo (separaciones, divorcios, problemas con los hijos, etc.).

- A los **compañeros de trabajo** que presencian estas situaciones, aunque no padecen directamente las conductas de acoso, resulta evidente que les afecta negativamente el ambiente de trabajo hostil y tenso que surge del acoso.
- La **empresa** se ve afectada desde el punto de vista de la eficacia económica por el descenso de la productividad y el absentismo laboral, la publicidad negativa, posibles demandas judiciales y eventual condena al pago de indemnizaciones. También en lo relativo a estrés, ansiedad y enrarecimiento del clima laboral.

- Las **Administraciones Públicas** también se ven afectadas por el daño que se infringe a los empleados públicos, que repercute negativamente en la calidad del servicio que prestan, teniendo en cuenta la doble función de empleadoras y de garantes de la calidad de los servicios públicos que prestan a la ciudadanía.

- El acoso genera un aumento del gasto en las prestaciones de asistencia sanitaria, prestaciones por invalidez, medicamentos, etc. que repercute en la **sociedad** en general.



Tema 4 | Gestión de conflictos interpersonales: Entendiendo el conflicto

El conflicto es un fenómeno natural que se puede dar en cualquier entorno en el que haya personas interactuando, ya sea en las relaciones familiares, laborales o sociales. El conflicto surge cuando dos o más personas están en desacuerdo o en oposición por tener distintos intereses, necesidades, o valores.

Para abordar este desacuerdo, podemos actuar de dos formas:

- Viéndolo como una confrontación entre las partes donde cada una piensa que la otra tiene la intención de frustrar sus intereses,
- O bien, como una oportunidad para identificar necesidades y encontrar soluciones entre todos.

En concreto, cuando hablamos de **conflicto laboral** nos referimos al **desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa por motivos laborales**. Entre las situaciones más comunes, nos encontramos con los siguientes motivos. Por ejemplo:

- Tener que compartir recursos escasos o realizar actividades en común
- Poseer estatus, metas, valores o ideas diferentes
- Por malentendidos o percepciones diferentes de la realidad, entre otros...

Es de vital importancia nuestra gestión sobre los conflictos, el cómo los canalizamos definirá

sus consecuencias. Éstas podrán ser positivas o negativas según hayamos sido capaces de gestionarlos.

Pueden ser muchos los motivos que generan un conflicto en el ámbito laboral...

- **Desencuentros por:** discrepancia en los procedimientos, jerarquía (luchas de poder), por falta de recursos, por falta de conocimientos, por falta de habilidades directivas, conflictos grupales, conflictos personales, etc.
- **La falta de definición de rol** en la organización. Aquí podemos encontrar situaciones de:
 - Sobrecarga de Rol: se da cuando un trabajador tiene que realizar tareas que no le corresponden porque deberían realizarlas otros trabajadores.
 - Ambigüedad de Rol: se caracteriza por no conocer cuáles son sus funciones y tareas, procedimientos, responsabilidad, cantidad de trabajo o calidad de este, etc.
 - Conflicto de Rol: se produce cuando no se dispone de los recursos necesarios para realizar las tareas, o se reciben órdenes contradictorias, o bien se bien se deben realizar tareas que suponen un conflicto para los valores del trabajador, etc.
- **La calidad de las relaciones interpersonales** en el trabajo también es determinante a la hora de la aparición o

no del conflicto. Las personas tenemos la necesidad de relacionarnos socialmente, por ello las relaciones interpersonales y grupales generalmente son valoradas positivamente. Cuando además existe el trabajo en equipo, todos los miembros trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común y esto supone, no solo reducir el esfuerzo para conseguir un objetivo, sino que además genera un mejor ambiente de trabajo.

Es muy importante también tener en cuenta el **apoyo social en el entorno laboral**, nos referimos a la necesidad de recibir apoyo a la hora de realizar una tarea o trabajo determinado bien sea por mayor dificultad o por volumen. Este tipo de apoyo lo podemos necesitar de los superiores, compañeros, subordinados, etc.

Las barreras en la comunicación. Son muchos los obstáculos que nos encontramos a la hora de establecer una buena comunicación, y por supuesto también influye a la hora de que puedan surgir diversos conflictos. De hecho, la comunicación es la primera clave para la gestión de conflictos como veremos más adelante.

Algunas de estos obstáculos en la comunicación pueden ser...

- Los ruidos.
- Las interrupciones.
- El dominio que tengamos del lenguaje.
- Exceso o defecto en la cantidad de información que transmitimos o que somos

capaces de captar.

- La generalización, es decir, cuando hacemos un todo de una porción de lo que percibimos.
- La distorsión
- La eliminación: cuando prestamos atención de manera selectiva a una parte de nuestra experiencia, excluyendo otras partes.
- Los prejuicios.
- La proyección: cuando atribuimos a otra persona las intenciones, defectos, estado de ánimo, etc. que son en realidad nuestros.
- El presuponer.
- La actitud (defensiva o ataque). Etc.

Una deficiente comunicación afecta tanto a nivel individual como empresarial: **A nivel individual:** impide armonía en las relaciones, genera tensión, confusión, malentendidos, enfrentamientos y distanciamiento.

A nivel empresarial: luchas de poder, falta de cooperación, conflictos interpersonales, somatizaciones (ansiedad, estrés, depresión... absentismo laboral), mal servicio al cliente y/o usuario.

El estrés puede surgir por diferentes causas, ambientales organizacionales y/o personales, y también puede originar la aparición de conflictos.

¡La buena noticia es que tenemos a nuestra disposición herramientas para prevenir y manejar el Conflicto!

Tema 5 | Gestión de conflictos interpersonales: Manejando el conflicto

Existen varias estrategias para afrontar el conflicto en momentos distintos: antes de que ocurra y durante el conflicto una vez que éste aparece. No son infalibles, cada persona en la organización tendrá que recurrir a una de ellas o a más de una, dependiendo de la situación en la cual se encuentre.

Antes del conflicto

1. La selección y formación de personal:

La selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa (selección de perfiles adecuados al puesto de trabajo concreto)

La formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. También la formación de las personas en las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes que originan conflictos.

2. Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo:

La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental. También existen puestos que por su diseño

pueden originar situaciones conflictivas. Cuando el conflicto se puede localizar es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas, o definiéndolas con mayor claridad.

3. Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos:

El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas no cabe duda de que reduce significativamente el impacto del conflicto sobre la Organización. En general, aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos; pero no se pueden fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los riesgos de una excesiva formalización.

Durante el conflicto

1. "Evitar" el conflicto o postponerlo a otro momento. Puede ser útil esta opción cuando la situación requiere tranquilizar a la gente en un momento determinado y esperar a que se recobre la objetividad. No sería evitar el conflicto, sino postponerlo a otro momento.

Otras formas de evitación de conflicto son:

- **Relativización:** Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto, en ella se minimiza el grado de importancia del

desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.

- **Elevación del conflicto o que lo resuelvan otros:** Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida.
- **Apelar a personas neutrales o se necesita un árbitro:** Se somete el conflicto a la consideración de terceras personas, tales personas investigan la situación y recomiendan soluciones (como veremos más adelante con la figura de la persona mediadora).

2. Establecer la solución: Es cuando tomamos una decisión de manera unilateral. Este enfoque también es muy común cuando se presentan conflictos en la organización, en ese "tienes que hacerlo así" no se permite la discusión. Puede resultar útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida es vital o cuando es preciso tomar decisiones impopulares.

3. Condescender o acomodarse a la voluntad de los demás:

Es una alternativa posible ante el conflicto. Es cuando nos acomodamos a la voluntad de los demás, antepone el interés o punto de vista de la otra persona al nuestro. Puede ser una buena estrategia ante determinadas situaciones que estemos gestionando como, por ejemplo, cuando en una determinada situación nos damos cuenta de que estamos equivocados en nuestro planteamiento: al actuar de

manera condescendiente podemos aprender escuchando una mejor propuesta, estaremos actuando de manera razonable y estaremos fomentando la cooperación.

4. Negociar, llegar a un compromiso, a una solución mutua:

La negociación requiere confrontación. Puede afirmarse que en la negociación las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema a través del consenso. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima.

Relacionado con lo anterior, existe una **teoría en torno a las formas de manejar los conflictos laborales**. Sus autores son **Thomas y Kilmann** y en ella clasifican 5 estilos a la hora de dirigir los conflictos:

1. Evitativo
2. Acomodativo
3. Compromiso
4. Competitivo
5. Colaborativo

Lo interesante de esta teoría es el mismo análisis que hemos realizado anteriormente, ningún estilo es mejor o peor que el otro, dependerá de la situación en la que nos encontremos un estilo podrá ser más efectivo que otro. Hay que saber analizar la situación y gestionar el conflicto adaptándonos a ella. Por

tanto, no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos más cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones.

Herramientas para el manejo del conflicto: Las Habilidades Sociales y Comunicativas/ Las Habilidades Emocionales.

Habilidades sociales y comunicativas

1. La comunicación, la primera clave para la gestión de conflictos.

En ocasiones el no hablar las cosas da lugar a situaciones complicadas, por tanto, la solución estaría en hablar y en escuchar a las dos partes, en intentar ponerlas de acuerdo.

A través de la comunicación se pueden conocer las necesidades del otro y valorar qué opciones existen para afrontarlo entre ambas partes. Sin diálogo, y haciendo las cosas como hasta ahora, pensando que es la mejor manera; las situaciones no cambiarán. Todo es mejorable, y en equipo, el día a día en el trabajo se hace más fácil.

2. Tomar conciencia de las distintas percepciones.

Nos referimos a la capacidad para aceptar los puntos de vista de los demás. Cuando demostramos capacidad de empatía y aceptamos otros puntos de vista, podremos entendernos mejor y por tanto nuestras relaciones personales, tanto en el trabajo como en otros contextos, se verán favorecidas y lo

más importante ¡estaremos minimizando la aparición de posibles conflictos!

3. La escucha activa. Es una forma de escuchar evitando las distracciones como estar pensando en otra cosa mientras nos hablan, oír sólo lo que queremos, etc. Implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía. Cuando se muestra empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos. Una Escucha Activa parte de hacer preguntas apropiadas para que la otra persona se exprese. Antes de querer dar información, hay que preguntar sin presuponer.

4. La capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo.

La capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo es uno de los requisitos para establecer una buena comunicación. Se trata de emplear un lenguaje neutral y objetivo es usar un lenguaje basado en hechos concretos, sin generalizaciones, sin valoraciones subjetivas y con datos objetivos (¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, etc.) que nos permitan una comunicación clara.

5. Comunicación asertiva. La Asertividad es una forma de comunicación que consiste en defender tus derechos, expresar tus opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad,

respetando a los demás, pero sobre todo respetando tus propias necesidades. Esta forma de comunicación evita la aparición de múltiples conflictos.

Una técnica que nos puede permitir entrenar la Asertividad es la **Técnica de comunicación: Los mensajes YO.**

Esta técnica es una habilidad de comunicación que se aprende y se utiliza para mejorar nuestras relaciones sociales.

Muchas veces no sabemos cómo expresar aquello que pensamos o sentimos sin ofender al otro, y por eso, en más de una ocasión optamos por callarnos y no expresar nuestras verdaderas necesidades.

Cuando utilizamos este tipo de mensajes, le estamos expresando a la otra persona que aquello que expreso es mío:

- mis sentimientos, "Yo me siento mal"
- mis opiniones, "Yo opino que..."
- y mis deseos y preferencias, "Me gustaría que..."

Es un mensaje por tanto facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje en segunda persona" ("Tú me haces sentir..."), ("Tú no dejas que yo...") que puede ser obstaculizador y generar ofensa en nuestro interlocutor.

6. La capacidad de proporcionar a la otra persona información clara. Es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel

importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

7. La capacidad para proporcionar feedback y/o solicitarlo.

También conocido como retorno de la información o retroalimentación. A través de su uso estamos haciendo que nuestra comunicación sea más efectiva pues verificamos que realmente el mensaje que transmitimos ha sido recibido correctamente por nuestro interlocutor, es decir, comprobamos cómo ha sido entendido nuestro mensaje.

8. La capacidad de análisis y toma de decisiones.

Es la capacidad de analizar problemas, identificar y tomar una decisión entre varias alternativas que se nos presentan como solución para resolver diferentes situaciones laborales.

Habilidades emocionales

Las Emociones son una variable constante en una situación de conflicto.

1. Interpretación de señales y autoconciencia emocional.

Para el buen manejo de los conflictos es útil el desarrollo de las habilidades que se ponen en marcha en la interpretación de señales; es decir, la capacidad de leer los sentimientos tanto propios como los de la oposición, va a resultar fundamental para alcanzar el éxito. Para ello es importante observar el lenguaje verbal pero también el no verbal. El lenguaje verbal hace referencia a lo que se dice, al mensaje

que se transmite mediante las palabras, es decir, al contenido. El lenguaje no verbal hace referencia a cómo se transmite el mensaje, a la manera de decir las cosas, es decir, al continente (Señales del rostro: mirada, sonrisas, entrecejo, boca, gestos; Cuerpo: postura, distancia, orientación, tensión muscular; Voz: volumen, entonación, velocidad).

2. Niveles de activación. Hablamos de niveles de activación para referirnos al grado de agitación en el cual se encuentra la persona que siente una u otra experiencia emocional. Las emociones son parte fundamental en nuestra vida y nuestras decisiones. Bien gestionadas, tanto las positivas como negativas son una ayuda en la consecución de nuestros objetivos. En función de su frecuencia, de su intensidad y de su duración pueden volverse inadecuadas o desadaptativas.

3. La inundación afectiva. El médico neurólogo Gottman ha comprobado que algunas de las estrategias que empleamos cuando reaccionamos frente a un conflicto en forma agresiva o pasiva son suficientes para provocarnos una inundación afectiva en la que se registra una aceleración del ritmo cardíaco a 110 latidos por minuto y el bloqueo de la actividad de la corteza cerebral prefrontal anterior, suprimiendo completamente nuestra

capacidad de razonar y reflexionar. Una vez que se produce esta inundación afectiva, la persona se ahoga en sus emociones y deja de buscar una solución para el conflicto ya que no piensa más que en términos de defensa y ataque.

4. La autorregulación emocional. Es la capacidad de regularnos emocionalmente en situaciones donde identificamos un alto grado de activación emocional. Podemos conseguirlo a través del control fisiológico y del control de los pensamientos.

A través del control fisiológico: El control fisiológico lo podemos conseguir a través de diferentes técnicas de relajación.

A través del control de los pensamientos: Nuestros pensamientos nos condicionan a la hora de relacionarnos con los demás. Podemos entrenar nuestros pensamientos a través de las Autoinstrucciones positivas, es una técnica que, si la entrenamos, puede ayudarnos a controlar la ansiedad y el estrés, así como aquellas situaciones que nos generan nerviosismo en general. Se trata de aprender a hablarse a sí mismo/a de manera positiva, cambiando pensamientos que nos crean ansiedad por pensamientos más adecuados que nos permitan afrontar la situación de una manera más adaptativa.



Tema 6 | La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos

La mediación es un proceso voluntario en el que las partes en conflicto intentan alcanzar por sí mismas un acuerdo con la asistencia de una tercera persona, imparcial y neutral, llamada mediador.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- Igualdad de las partes en el procedimiento: las partes intervendrán con plena igualdad de oportunidades.
- Imparcialidad: el mediador no podrá actuar en perjuicio o interés de ninguna de las partes.
- Neutralidad: la mediación se desarrollará de forma que facilite a las partes en conflicto alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención del mediador.
- Voluntariedad y libre disposición: es decir, la mediación es voluntaria. Nadie está obligado a someterse al procedimiento de

mediación, ni a mantenerse en el mismo, ni a concluir un acuerdo.

- Confidencialidad: El procedimiento de mediación y la documentación utilizada en el mismo es confidencial.
- La persona mediadora debe facilitar la comunicación bilateral efectiva, de manera que cada parte exprese su versión y conozca la versión de la otra.

Características de la persona mediadora:

- Inteligencia, empatía, sentido del humor y optimismo.
- Capacidad de escucha, paciencia y tolerancia.
- Creatividad, asertividad, capacidad de distanciarse y de no involucrarse.
- Discreción, capacidad de análisis y objetividad.
- Capacidad para comunicar, para recoger información y capacidad de síntesis.



Tema 7 | Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: Medidas preventivas

Para la prevención del acoso resultan imprescindibles tres pilares básicos:

- En primer lugar, **la empresa debe contar con un buen modelo organizativo**, con procedimientos de trabajo bien definidos, canales claros de comunicación y sistemas efectivos de resolución de conflictos. Estas medidas minimizarán el riesgo de que surjan conflictos entre trabajadores y de que algunos de estos conflictos se estigmaticen y terminen en una situación de acoso.
- En segundo lugar, resulta **imprescindible la formación de los mandos y del personal directivo** de la empresa. No olvidemos que el mando es el modulador de los factores psicosociales y una formación eficaz en técnicas de comunicación, en desarrollo de la asertividad, resolución de conflictos y prevención del acoso, entre otras, resultará fundamental para prevenir y tratar este tipo de conductas.

- Y, por último, una de las medidas más efectivas en la prevención y en el tratamiento del acoso es la **implantación de un protocolo de violencia laboral en la empresa**.

Este protocolo debe tener:

- **Una parte puramente preventiva** que contenga una declaración de principios de tolerancia cero a este tipo de conductas, el ámbito de aplicación, la difusión del protocolo, las definiciones de los distintos tipos de acoso a los que se refiera, las conductas constitutivas de acoso y sus exclusiones, los programas de formación, etc.).
- **Y otra parte reactiva**, es decir, un procedimiento seguro, ágil, rápido y con las debidas garantías de neutralidad y confidencialidad que pueda dar respuesta a las denuncias que presenten los trabajadores en esta materia.

Tema 8 | El protocolo de violencia laboral

Aunque cada empresa puede establecer el procedimiento que mejor se adapte a sus necesidades, el procedimiento para la canalización de **las denuncias por violencia laboral debe cumplir siempre unos principios mínimos** que son:

- La **inmediatez** en su tratamiento y resolución, es decir, este tipo de procedimientos debe resolverse de la forma más ágil y rápida posible.
- La **imparcialidad y la neutralidad** del instructor del procedimiento: No deben concurrir en la persona instructora causas que afecten a su imparcialidad, como son por ejemplo la relación de amistad o enemistad, de parentesco, dependencia jerárquica, conflicto de intereses, etc. con alguna de las partes implicadas en el procedimiento. Por otra parte, el instructor tampoco debe tener interés en que el asunto se resuelva en un sentido o en otro, debe permanecer neutral.
- Y, por último, la **confidencialidad** y reserva en el tratamiento de la información. La confidencialidad debe tratarse desde una doble vertiente: por un lado, como garantía para las partes implicadas de que no se va a divulgar la información contenida en el procedimiento y, por otro, como obligación de todos los implicados de no difundir los datos de los que han tenido conocimiento a través del procedimiento.

Las fases generales de un procedimiento de investigación en materia de violencia laboral son las siguientes:

- En primer lugar, la fase de iniciación, es decir, debe constar de forma clara la forma

en la que se da inicio al procedimiento. Lo normal es iniciarlo mediante un escrito firmado por la propia persona afectada o su representante, pero pueden preverse otras formas de iniciación, como son la comunicación verbal, la comunicación a través de algún canal de comunicación como el PAE (Programa de ayuda al empleado), canal de denuncias, etc.

- Tras la denuncia, el procedimiento debe prever la apertura inmediata de diligencias informativas previas en el plazo más breve posible, caso de que no se haya previsto un plazo concreto en el mismo, debiendo garantizarse la audiencia en condiciones de igualdad a todos los intervinientes.
- La fase de investigación, debiendo de realizarse cuantas diligencias sean necesarias para el esclarecimiento de los hechos.
- Adopción de medidas cautelares: durante la sustanciación del procedimiento la empresa adoptará las medidas correctoras necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de la persona afectada.
- Conclusiones: dentro del plazo establecido el órgano instructor emitirá un informe de conclusiones en el que de forma motivada determinará si se aprecian indicios de acoso, no se aprecian indicios de acoso, o se evidencia un conflicto entre las partes, o cualquier otra falta que merezca una respuesta por parte de la empresa.

Tema 9 | El protocolo de resolución de conflictos

El protocolo de gestión de conflictos pone a disposición de los trabajadores un procedimiento de mediación que constituye una herramienta eficaz para la resolución de los conflictos que surgen en el ámbito laboral.

Pero ¿cuáles son las **fases generales de un procedimiento de mediación?**

1. El procedimiento de mediación se pone en marcha mediante una solicitud que se dirigirá al departamento que competa según el protocolo. La solicitud puede ir suscrita de común acuerdo por las partes, o bien por una de las partes en conflicto e indicando con quien se desea realizar la mediación. En esta solicitud se describirán y detallarán los hechos por los que se desea recurrir a la mediación.

2. Recibida la solicitud, el departamento competente designará a un mediador, quien citará a las partes en conflicto para la celebración de la sesión informativa. En esta sesión el mediador informará a las partes de las características y fases de la mediación, así como de las consecuencias del acuerdo que pudieran alcanzar y del día, hora y lugar en que se celebrará la sesión constitutiva, que puede celebrarse ese mismo día si las partes muestran su conformidad.

3. Posteriormente, el mediador convocará a las partes a las sesiones de mediación que

resulten necesarias, pudiendo concluir el procedimiento con el acuerdo alcanzado por las partes, o finalizar sin acuerdo.

Los **documentos del proceso de mediación** son:

- El acta de la sesión constitutiva, en la que se harán constar los siguientes datos: la identificación de las partes, el nombre del mediador, el objeto del conflicto que se somete al procedimiento de mediación, el número de sesiones y duración máxima prevista para el desarrollo del procedimiento y el lugar de celebración de las sesiones. El acta constitutiva será firmada por las partes en conflicto y por el mediador. Si alguna de las partes mostrara su disconformidad, el mediador levantará acta en la que declarará que la mediación se ha intentado sin efecto.
- Las actas de sesión: el mediador convocará a las partes a cada sesión con la antelación necesaria, dirigirá las sesiones y facilitará la exposición de las posiciones de las partes en conflicto de modo igual y equilibrado. De cada sesión se levantará la correspondiente acta; y
- el acta final, que recogerá la conclusión del procedimiento y reflejará los acuerdos alcanzados de forma clara y comprensible, o bien su finalización sin acuerdo, expresando en este caso las causas por las que no ha sido posible alcanzar un acuerdo.

El acuerdo de mediación puede referirse a una parte o a la totalidad de las cuestiones sometidas a la mediación.

El acuerdo debe contener la identidad de las partes y del mediador que ha intervenido, las obligaciones que cada parte asume, el lugar, la fecha y la firma de todas las personas intervinientes.

En el acuerdo de mediación las partes pueden proponer a la empresa la adopción de medidas concretas en relación con la organización del trabajo, con la prevención de riesgos

laborales, o cualquier otra medida cuya adopción sea competencia de la dirección de la empresa. La dirección procederá entonces a realizar un estudio de viabilidad sobre las medidas propuestas y trasladará a las partes la decisión tomada, pudiendo ofrecer medidas alternativas en caso de que resulten inviables las que han sido propuestas por las partes. Y por último, el mediador informará a las partes del carácter vinculante del acuerdo alcanzado.





Tema 10 | Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación

Ante comportamientos hostiles que no deben ser tolerados en el lugar de trabajo...

¿Qué debe hacer el trabajador que los padece?

- es recomendable que tratemos el asunto directamente con la persona que nos ha ofendido.
- recurrir a nuestro responsable para que pueda gestionar la situación, o bien acudir a otros compañeros o representantes de los trabajadores.
- si las medidas anteriores no han resultado efectivas, debemos poner en conocimiento de nuestra empresa esta situación, utilizando los mecanismos de los que disponga la empresa, tales como protocolos de gestión de conflictos, protocolos de acoso, etc., acudiendo al Servicio de Prevención o al personal designado por la empresa para tal fin.

¿Qué debe hacer un responsable o mando intermedio ante conductas inadecuadas en el trabajo?

- transmitir a los trabajadores los valores de la empresa y promulgar el derecho de los trabajadores que de él dependen a un trato digno y a un ambiente de trabajo libre de discriminación y de conductas que puedan ser constitutivas de violencia laboral en cualquiera de sus formas.
- debe reaccionar de forma inmediata, realizando cuantas gestiones estén en su mano para obtener una información puntual de lo que ha ocurrido, dando cuenta a sus superiores en su caso.
- debe atender siempre al trabajador que se considere afectado por la conducta, realizando las diligencias de averiguación que se encuentren a su alcance.
- si la solución del problema no estuviera

en su mano, el mando debe adoptar las medidas necesarias para evitar que la situación empeore y debe poner la situación en conocimiento de sus superiores, garantizando siempre el principio de confidencialidad que debe regir este tipo de actuaciones.

¿Qué debe hacer un técnico de prevención de riesgos laborales ante conductas inadecuadas en el trabajo?

La función primordial del técnico del Servicio de Prevención es velar por la salud de los trabajadores, adoptando las medidas necesarias para evitar o minimizar daños a su salud, por lo que debe:

- informar a quien se considere ofendido por la conducta de todos los mecanismos que la empresa tiene a su disposición
- asesorar al trabajador que lo requiera sobre cuál es el cauce más adecuado de acuerdo con las circunstancias de los hechos que concurren en el caso concreto.
- acompañar a la empresa en la adopción de medidas para evitar o minimizar los daños a la salud de los trabajadores durante el procedimiento.
- en caso de que la empresa no cuente con procedimientos específicos, deberá realizar las averiguaciones que procedan para el esclarecimiento de los hechos, registrarlos y comunicarlos a la empresa proponiendo a ésta las medidas preventivas necesarias para evitar daños en la salud de los trabajadores.

¿Qué debe hacer la empresa ante conductas inadecuadas en el trabajo?

El empresario tiene la obligación de velar por que se respeten los derechos de los trabajadores y es el garante de la protección de su salud, tanto física como psíquica, por lo que debe:

- asegurarse de que todos sus trabajadores saben cómo afrontar estas situaciones (dotarles de formación adecuada)
- si tiene conocimiento de que un trabajador pudiera estar siendo víctima de alguna conducta inadecuada por parte de otro trabajador, debe de poner en marcha inmediatamente las diligencias de investigación que resulten oportunas para una rápida y eficaz resolución del problema
- si el trabajador afectado hubiera puesto en marcha el procedimiento previsto la empresa debe garantizar el cumplimiento de los principios que lo rigen
- si se considera necesario, la empresa deberá recurrir al asesoramiento y acompañamiento de personal externo especializado
- debe arbitrar todos los medios necesarios para la efectiva ejecución de las medidas que hayan sido propuestas por el órgano competente en la materia (mediador, instructor, Comité, etc.).
- en el caso de que la intervención sobre estos hechos deba ser llevada a cabo por varios de los empresarios presentes en el centro de trabajo, deberán arbitrase entre ellos las medidas de coordinación y cooperación necesarias.

Tema 11 | Igualdad de trato y no discriminación

Según explica la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *“para lograr la eliminación de la discriminación en el trabajo no basta con erradicar simplemente las prácticas discriminatorias. También es necesario promover la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo en todas las fases de la relación de trabajo, incluidas las prácticas de jubilación, retención, promoción y terminación, la remuneración, el acceso a la formación profesional y el desarrollo de las competencias profesionales”*.

El principio de no discriminación

El principio se aplica a toda persona en relación con todos los derechos humanos y las libertades y prohíbe la discriminación en base a sexo, raza, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Principales causas de discriminación laboral

- Religión
- Opinión política
- Género
- Orientación sexual
- Diversidad funcional
- Ascendencia nacional
- Edad
- Responsabilidades familiares

Acoso discriminatorio: definición y tipos

Se entiende como toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.

Podemos distinguir tantos tipos de acoso discriminatorio como causas de discriminación existen, siendo especialmente relevante el **acoso por razón de sexo**.

Acoso por razón de sexo: conductas constitutivas

En el acoso por razón de sexo la persona acosada será siempre una trabajadora o un trabajador, **padeciéndolo exclusivamente las mujeres** cuando el acoso se fundamenta en circunstancias que están directamente ligadas al hecho de ser mujer, como en el caso del **embarazo o la maternidad**.

A título de ejemplo, se relacionan las siguientes conductas constitutivas de acoso por razón de sexo:

- El trato desfavorable a las mujeres con motivo de su embarazo y maternidad.
- El trato desfavorable a las mujeres por el

mero hecho de serlo.

- Acoso por orientación sexual.
- Acoso por expresión o identidad de género.
- El trato desigual basado en la transexualidad.
- La exclusión de hombres o mujeres a la hora de acceder a puestos de trabajo, cuando dicho requisito no sea una característica profesional esencial.
- Cualquier trato desfavorable o adverso por razón del sexo de la persona afectada.

Consecuencias de la discriminación

La discriminación afecta de manera global a la empresa y a la sociedad donde se experimente esa discriminación. Aunque el dolor más intenso lo sufra la persona que es víctima directa, toda sociedad paga un precio muy alto al ver mermado el potencial de innovación, calidad laboral y de salud de esa persona que aporta menos de lo que podría aportar.

Una sociedad y una empresa son más fuertes conforme más empoderadas están todas las partes que la conforman.

Como afecta la discriminación a nuestra salud mental

El riesgo que supone para la salud que una persona se siente señalada, poco valorada,

infrautilizada puede suponer un aumento exponencial de patologías como burnout, ansiedad, depresión y acabar somatizando cualquier tipo de sintomatología a nivel fisiológico.

Claves para combatir la discriminación laboral

Es esencial que las empresas reconozcan la discriminación y pongan en marcha prácticas destinadas a prevenirla y erradicarla, con objeto de que el principio de igualdad de trato y no discriminación sea real y efectivo.

Por eso la psicoeducación en igualdad, diversidad e inclusión es absolutamente necesaria para saber identificar esos escenarios y que el equipo tenga protocolos y habilidades suficientes para hacer una correcta gestión.

El principio de no discriminación se aplica a toda persona en relación con todos los derechos humanos y las libertades

Tema 12 | Violencias sexuales en el entorno laboral

Es violencia sexual cualquier acto de naturaleza sexual no consentido o que condicione el libre desarrollo de la vida sexual en cualquier ámbito público o privado, incluyendo el ámbito digital.

Tipos de violencia sexual

Acoso sexual

Para que una conducta sea considerada acoso sexual se debe dar en el ámbito laboral o como consecuencia de una relación de trabajo. Debe tener suficiente gravedad ya sea por reiteración, efectos sobre la salud de la víctima o intensidad y no debe ser consentido.

Hay muchas conductas que pueden entrar dentro de esta definición, por lo que es importante ser sensible y prevenir.

¿Qué tipos de acoso sexual pueden darse en el entorno laboral?

- **Chantaje sexual:** producido por una persona con autoridad jerárquica o que pueda tener decisión sobre la calidad de vida en el puesto de trabajo y las condiciones de la víctima.
- **Acoso ambiental:** es una conducta que genera un escenario donde la víctima respirará hostilidad, humillación o intimidación.
- **Otras conductas que son violencia sexual**
 - Agresión sexual
 - Violación
 - Exhibicionismo

Los espacios de la empresa y la violencia sexual

La seguridad y protección frente a la violencia sexual hacia el equipo debe garantizarse en todos los espacios de la empresa, no se trata únicamente de los espacios físicos, también de los espacios digitales.

Ciberacoso

“Es cualquier comportamiento agresivo contra una víctima individual o un grupo individualizado de víctimas a través de las TIC en el contexto del trabajo”, siendo el resultado previsible de infligir estos actos un daño físico o psicológico a una víctima o a un grupo de víctimas.

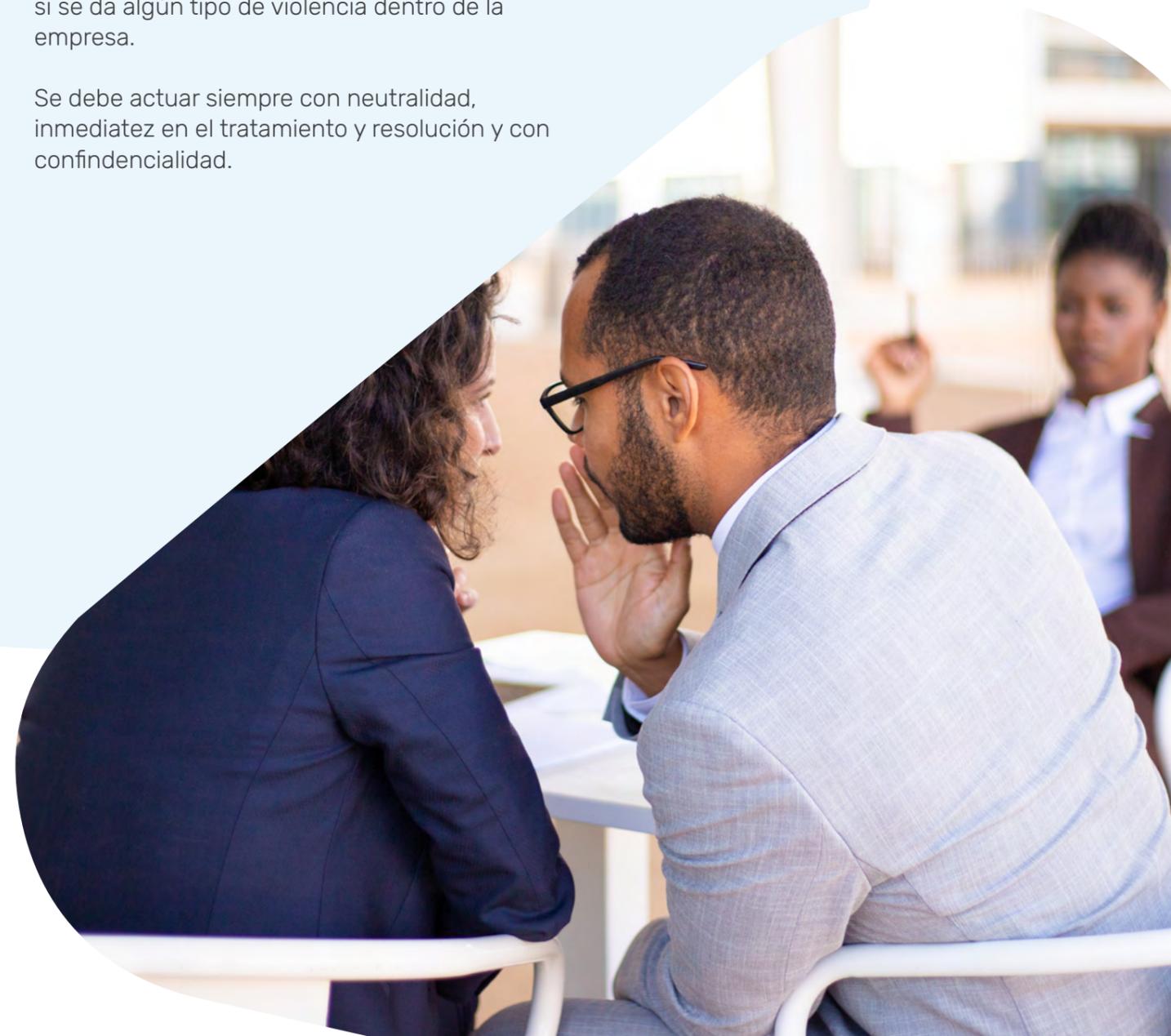
Es un elemento más difícil de perseguir ya que puede darse también fuera del horario y ámbito laboral y puede tener multitud de formas, teniendo como objetivo de la agresión el ataque hacia el bienestar o dignidad de la persona que recibe esas conductas. Puede ser de manera directa o de manera indirecta.

El protocolo de acoso. Procedimientos específicos de prevención de conductas y canalización de quejas y denuncias

Un protocolo de violencia laboral es un conjunto ordenado de medidas que regula la forma de intervención de una empresa ante

este tipo de situaciones. Debe comprender una serie de medidas preventivas, para garantizar la seguridad del equipo y una medida reactiva, para que todo el mundo sepa como actuar si se da algún tipo de violencia dentro de la empresa.

Se debe actuar siempre con neutralidad, inmediatez en el tratamiento y resolución y con confidencialidad.





Gestión emocional
para promover la salud
psicosocial en el trabajo

Tema 1 | Inteligencia emocional

1.1. Contextualización histórico-científica del término

Durante mucho tiempo se ha considerado la inteligencia académica como el pilar fundamental para la consecución del éxito vital. Sin embargo, desde finales de siglo pasado, la investigación en el ámbito de las ciencias del comportamiento comenzó a cuestionar esta premisa, atendiendo a una clara evidencia: la inteligencia académica no era suficiente para alcanzar el éxito profesional y, a su vez, tampoco garantizaba el éxito en la vida. Es a partir de autores como **Gardner (1983), y su Teoría de las Inteligencias Múltiples**, cuando comienzan a incluirse elementos propios de la emocionalidad en las teorías de la inteligencia, como, por ejemplo, la capacidad interpersonal e intrapersonal de adaptarse al contexto. **Daniel Goleman**, fue el primero en popularizar el término **“Inteligencia Emocional”** e introducirlo en el ámbito de la salud en el año 1995.

Daniel Goleman, expresa que la capacidad intelectual de la persona solamente contribuye al éxito en un 20%, dejando el resto a la inteligencia emocional. Teniendo en cuenta lo anterior, imagina una situación en la que acudes a una entrevista de trabajo: El puesto es acorde a tus conocimientos y capacidades, sin embargo, acabas de experimentar una mala experiencia emocional

previa.

- ¿Te enfrentas igual a la entrevista?
- ¿Tu comportamiento será el mismo si estás alterado o tranquilo? ¿si estás triste o si estás alegre?, ¿si tu posibilidad de equivocarte la asumes como un reto o si la experimentas como una amenaza?

1.2. Conceptualización del término:

¿Qué es la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que nos rodea, conforma un conjunto de capacidades, habilidades y recursos que nos permiten gestionar adecuadamente nuestra vida y llevarla a su máximo nivel de desarrollo, así como establecer relaciones equilibradas, satisfactorias y saludables con los demás.

La inteligencia emocional es la responsable de que seas capaz de:

- Reflexionar antes de actuar (control de impulsos).
- Reconocer tu estado emocional y ponerle nombre (autoconciencia emocional).
- Persistir en lograr un objetivo a largo plazo (motivación y perseverancia).
- Ser consciente y sensible a la necesidad del otro (empatía.)
- Ser ágil y resolutivo ante la gestión de conflictos o problemas novedosos.

Tema 2 | Emociones. ¿Qué son las emociones?

2.1. Definición y tipos

Son un conjunto de percepciones, interpretaciones y respuestas fisiológicas a una situación dada (sea ésta real o imaginada). Son el resultado de procesos químicos dentro de nuestro organismo. Se caracterizan por tener un principio y un final definidos con una duración breve.

Seguramente, es más fácil definir qué es una emoción expresándolo de otra manera, como, por ejemplo:

- a. Con una palabra: “Me siento mal”
- b. Con una frase hecha o con metáforas: “Me siento como un cero a la izquierda”
- c. Con algo que nos está sucediendo: “Siento que no se me tiene en cuenta”
- d. Con algo que os gustaría hacer: “Me dan ganas de mandarlo todo al garete”

Si nos paramos un momento a pensar, es fácil comprobar que solemos expresar verbalmente muchos estados emocionales que nos suceden a diario, lo que sucede es que los expresamos de forma indirecta e imprecisa, dando rodeos y a veces no somos totalmente conscientes de cómo nos sentimos realmente. Esto hace que muchas personas tengan dificultades para identificar y expresar la gran variedad de emociones que tenemos como seres humanos.

No obstante, durante la mayor parte del

tiempo estamos sintiendo algún tipo de emoción, algunas veces estas emociones son agradables (p.e. la alegría) y otras veces son desagradables (p.e. la angustia), otras veces las sentimos con gran fuerza y otras veces pasan desapercibidas, etc., pero siempre están presentes.

Podemos clasificar tres tipos de emociones:

- Emoción primaria
- Emoción secundaria
- Emoción instrumental

Emoción primaria: La ciencia nos dice que existe lo que se conoce como emociones básicas o universales, es decir, emociones que todos los seres humanos poseemos de manera innata y que reconocemos en los demás. Las experimentamos ante un estímulo.

- Son innatas, automáticas y preorganizadas
- Del organismo ante un estímulo del medioambiente.
- Cumplen una función adaptativa y saludable dentro del organismo al ayudarnos a reaccionar inmediatamente frente a un estímulo.

Emoción secundaria: Son aquellas emociones ligadas a una situación. Son aprendidas.

- Son aquellas expresadas consciente y automáticamente para conseguir una meta.
- Aprendemos a utilizarlas por los beneficios que pueden llegar a aportar de forma que

influyen o manipulan hasta conseguir lo que se desea.

- No solemos ser conscientes de que las hemos aprendido. Ej.: Un niño llora desconsoladamente para conseguir algo, un adulto muestra enfado para exigir respeto, una persona que se muestra triste y abatida atrayendo consuelo.

Emoción instrumental: Son aquellas emociones expresadas consciente y automáticamente para conseguir una meta. Por ejemplo: demostrar continuamente tristeza para despertar compasión.

Método RULER

Existe una metodología para la identificación de las emociones que se basa en un "medidor emocional". Se trata de la **metodología RULER** que fue creada por el Centro para la Inteligencia Emocional de la Universidad de Yale. Su fundador Marc Brackett, desarrolla esta herramienta con el fin de que las personas sean capaces de reconocer, entender, clasificar, expresar y regular sus emociones. En concreto, las habilidades que trabajan son las siguientes.

- **R:** reconocer las emociones en uno mismo y en los demás.
- **U:** comprender las causas y consecuencias de las emociones.
- **L:** etiquetar o clasificar las emociones con un vocabulario específico.

- **E:** expresar las emociones de acuerdo con las normas culturales y el contexto social.
- **R:** regular las emociones con estrategias útiles.

Según este modelo, las emociones se miden en función de dos variables (nivel de energía o activación -alta vs baja- y valoración del sentimiento -agradable vs desagradable-).

2.2. Diferencia entre emoción y Estado de ánimo

Los estados de ánimo tienen características que los diferencian de las emociones:

- En la reacción emocional se observa la participación de ciertos factores que pueden activar el sistema de respuesta (situaciones ambientales o pensamientos: por ejemplo: visualizar la caída de una rama de un árbol nos puede generar: sorpresa y/o miedo).
- Los estados de ánimo no tienen un evento claro que los ocasione, duran más tiempo que las emociones, son difusos y globales o no son claramente identificables por quien los experimenta y carecen de objeto hacia el cual referirse (no se conoce un desencadenante claro. Por ejemplo: aburrimiento).

Te animamos a que realices el siguiente ejercicio para inducir estados de ánimo.

Ejercicio: Si quieres autoinducirte un estado de ánimo positivo y activo:

- Reevalúa, en primer lugar, tu postura corporal.
- Tómate un tiempo para liberar tensiones (moviliza tus articulaciones y estira tus músculos), procura tomar una posición erguida de la espalda (colocar tus hombros rectos en vez de encogidos, respira de manera profunda, sonríe y tomate un tiempo para observar a tu alrededor y focalizar la mirada).
- Cambia tu pensamiento desagradable por otro más neutro o positivo.

2.3. Los pensamientos, la llave de nuestras emociones

Debemos reconocer que las emociones, en muchas ocasiones, regulan nuestras vidas; de hecho, según la emoción que sintamos actuaremos de una forma u otra. Por ejemplo, si nos sentimos tristes es poco probable que nos apetezca salir con los amigos o hablar con la gente de nuestro alrededor; por el contrario, si nos sentimos contentos es más fácil que salgamos o hablemos con los demás. Como se puede comprobar, la emoción se acompaña de: una postura corporal, de un pensamiento, "me siento..." y de una conducta "entonces hago, digo...".

La emoción tiene una **relación directa con el pensamiento** y en gran parte viene determinada por ellos. Según como interpretemos una situación concreta afloran unas emociones u otras.

La forma de sentir ante una determinada situación es una cuestión personal y está en función, entre otras cosas, de cómo se interprete o analice lo que sucede. Es necesario entender que las emociones no aparecen de manera espontánea, sino que están directamente relacionadas con la forma de interpretar lo que nos pasa.

2.4. Funcionalidad y finalidad de las emociones

- Todas las emociones tienen una **función adaptativa**, es decir no son ni buenas ni malas, simplemente nos pueden resultar más o menos agradable experimentarlas.
- Todas ellas **ayudan a afrontar las situaciones** en las que nos encontremos.
- Todas las emociones tienen una **función determinada**, aunque en nuestro lenguaje cotidiano nos refiramos a ellas como positivas o negativas.
- Todas las emociones **son saludables cuando son controladas**, cuando las llevamos al extremo, son dañinas: la tristeza se convierte en depresión, el enfado en resentimiento y venganza, el miedo en fobia y la alegría en manía y negación.

La **autorregulación emocional** nos va a permitir ser los dueños de lo que sentimos.

Tema 3 | Emociones básicas

3.1. El miedo

El miedo disfuncional es aquel que angustia, inhibe, desorganiza y bloquea la posibilidad de experiencia y aprendizaje. Por el contrario, el miedo funcional es aquel cuya angustia es utilizada como señal que muestra una desproporción entre el peligro a que nos enfrentamos y los recursos de que disponemos, y que además pone en marcha la tarea de reequilibrar tal desproporción. Curar el miedo, entonces, es transformar el miedo disfuncional en miedo funcional.

Todos esos miedos: ¿En qué se basan? ¿En tus creencias? ¿En un hecho del pasado? ¿Qué podrías hacer tú para que ese hecho no te afectara nunca más?

Pararnos a realizar esta reflexión nos puede ayudar a entender esta emoción y gestionarla de una manera adaptativa.

3.2. La Ira

El enojo es, en esencia, un remanente de energía que está destinado a aumentar nuestros recursos para resolver el problema que nos produce ese enojo. Sin embargo, al no saber cómo canalizarlo, termina convirtiéndose en un factor que daña aún más la situación a que nos enfrentamos. Por esta razón es de fundamental importancia conocer de qué está hecha esta emoción y aprender a transformar el enojo que destruye en enojo que resuelve.

Metáfora del semáforo:

Los semáforos sirven para regular el uso de la vía y facilitar la circulación de los vehículos, impidiendo que se produzcan colisiones entre éstos. Al igual que un semáforo, nosotros debemos regular nuestras emociones de enfado o ira:

- *Detectando nuestras señales* (tensión mandibular, enrojecimiento de la piel, necesidad de movimiento, lenguaje agresivo, atención focalizada hacia lo negativo, desconfianza hacia la otra parte)
- *Poniendo en marcha las estrategias necesarias* que nos permitan evitar que nuestra ira cause daños en nosotros o en las demás personas (alejarte de la situación que te genera rabia -mental y físicamente-, cambio en el lenguaje o en el diálogo interno, canalizar la tensión acumulada a través del movimiento, etc.).

3.3. La Ansiedad

Se convierte en algo desadaptativo cuando se activa la "alerta", se produce una reacción sin que exista un estímulo de peligro o sin que esté presente.

Además, la ansiedad se manifiesta en cada uno de nosotros de tres maneras: Fisiológica, conductual y cognitiva.

En primer lugar, la **manifestación fisiológica**, es aquella que hace referencia a lo físico, es decir,



todas aquellas reacciones negativas o invasivas que produce nuestro cuerpo cuando tenemos ansiedad.

La **manifestación conductual**, es aquella que abarca todas las conductas que hacemos para evitar que la ansiedad esté presente o para "huir" de la ansiedad cuando nos sentimos invadidos por ella, es decir, contempla sobre todo conductas de evitación.

La **cognitiva**, es aquella que hace referencia a la cognición, por lo que se refiere a los pensamientos negativos o de preocupación que vienen a nuestra mente, en muchas ocasiones, de manera repentina, y hace que sintamos angustia.

Hábitos para regular la ansiedad:

- Implanta un estilo de vida saludable practicando una buena higiene del sueño, reduciendo el nivel de consumo de estimulantes, como la teína y cafeína, no consumiendo alcohol o drogas, practicando actividad física, etc.
- "Prevén" la ansiedad, identifica los pensamientos que subyacen a esa respuesta para poder trabajar sobre ellos buscando alternativas más racionales.

- Aplica técnicas de relajación: Como, por ejemplo, aquellas que se centran en el control de la respiración.

3.4. La frustración

La frustración es una emoción que aparece cuando no se puede satisfacer un deseo o una necesidad, surgiendo en el individuo sentimientos o pensamientos negativos ante esta situación. El punto de inflexión entre sentirse o no frustrado ante un determinado hecho, reside en ser capaces de aceptar y gestionar la discrepancia que surge entre lo que puede ser (lo real) y aquello que deseamos (lo ideal).

¿Qué es la baja tolerancia a la frustración?

No todos tenemos la misma capacidad para aceptar que las cosas a veces no salen como esperamos o que, por lo menos, no siempre salen a la primera. Hay personas, que, ante este tipo de situaciones, sienten una gran dificultad, que no saben cómo gestionar y que, en muchas ocasiones las lleva a abandonar la acción, sin seguir intentándolo o las lleva a culparse por no haberlo conseguido, generándoles un malestar, en ocasiones, debido a que poseen



Debemos reconocer que las emociones, en muchas ocasiones, regulan nuestras vidas; de hecho, según la emoción que sintamos, actuaremos de una forma u otra

un razonamiento más rígido o menor capacidad para la flexibilidad del pensamiento, lo que dificulta su adaptación a los hechos inesperados o los hechos diferentes a los esperados.

¿Cómo mejorar mi tolerancia a la frustración?

- Aceptar que la perfección no existe.
- Integrar la posibilidad de cambio o de error como algo que entra dentro de lo esperable, de lo que puede suceder.
- Tener expectativas o metas reales.
- Definir objetivos concretos, no basados en "podría haber hecho más".
- Tener varias opciones o alternativas por si la primera opción no se cumple como esperamos.

Ser justos con nosotros mismos, no valorar solo lo que no conseguimos o la parte negativa, también focalizar en el esfuerzo y lo positivo que hemos hecho.

3.5. La tristeza

Seguro que, en numerosas ocasiones has oído hablar de la tristeza. Esa emoción tan señalada y rechazada en muchas ocasiones. Sin embargo, la tristeza como cualquier otra emoción, forma parte de la vida y tiene varias funciones. Estar triste no es ni bueno ni malo, sino que es necesario en determinadas etapas o circunstancias. Estar triste da lugar a que focalice más en mí mismo, a que pare a escucharme, a que atiendas mis necesidades tras una pérdida o a que desahogue lo que llevo dentro. Además, el llanto, representación

característica de la tristeza, hace que los demás se den cuenta de que necesito ayuda.

¿Cómo saber si la tristeza que siento es "normal"?

- El estado de tristeza, normalmente, es pasajero. Puede durar más de un día, pero no de manera extensa a lo largo del tiempo.
- Pregúntate si esa tristeza tiene un motivo, es decir, si hay algo que te esté afectando o que te haga sentir así.
- Evalúa si esa tristeza interfiere o te incapacita en tu día a día.
- Observa si hay cosas que has dejado de hacer a lo largo del tiempo por ese malestar emocional.

3.6. La Alegría

La alegría es la emoción que surge cuando algo nos provoca un estado de felicidad o júbilo, ya sea porque hemos conseguido algo, porque lo que el otro nos dice nos agrada o cualquier otra situación que genere un sentimiento similar. Una de sus manifestaciones más claras es la sonrisa o la risa. Además, potencia la tasa cardíaca, la respiratoria y la segregación de hormonas y endorfinas. Todo esto hace que sea un reforzador altamente positivo y genere el tan ansiado bienestar.

Tenemos una capacidad innata para reír, cuando reímos generamos química del bienestar, es decir, neurotransmisores como la dopamina, las endorfinas,...

Tema 4 | Las emociones en mi vida personal

4.1. La importancia de las competencias intrapersonales

Cada vez son más los estudios que se centran en la importancia de las competencias intrapersonales para el desarrollo del éxito en todas sus áreas, especialmente en la laboral. Muy lejos queda aquello de valorar de manera aislada y única el factor intelectual como sinónimo de triunfo. Según Daniel Goleman, la capacidad intelectual de la persona solamente contribuye al éxito en un 20%, dejando el resto a la inteligencia emocional.

4.2. Identificación de puntos débiles y fuertes Mis puntos débiles y fuertes

Dentro de nosotros, existen numerosas fortalezas. Es importante no "darlo por hecho" y poder reconocernos a nosotros mismos cuáles son. Si te centras en lo positivo que tienes, facilitará poder ir descubriendo tus atributos o tus habilidades en determinadas áreas que, muchas veces, pasan desapercibidas, y te darás cuenta de que tienes muchas más cosas buenas de las que pensabas.

A continuación vamos a ver **algunas recomendaciones** a la hora de valorar nuestras fortalezas y debilidades:

- Es importante valorarse desde un punto de vista objetivo. No compararnos ni decirnos mensajes del tipo "creo que podría ser mejor en esto porque mi compañero/a lo hace mejor" o el ejemplo contrario, tampoco pensar que algo se nos da bien porque otro lo hace peor, sino focalizar en nosotros mismos.
- Es necesario no darnos mensajes de dureza o decirnos frases como "esto lo haces mal" o "para esto no vales". Es importante ser justos con nosotros mismos. Si este punto te cuesta o crees que valoras con mayor objetividad a los demás, trata de valorarte a ti mismo como si lo hicieses con otra persona.
- No usar formas absolutas de categorización. Es decir, no todo lo hacemos "bien" o "mal", también existe una escala de "grises".
- Ponte objetivos y pide ayuda si lo consideras necesario. Como decíamos al comienzo, los puntos débiles pueden potenciarse, por lo que puedes ponerte pequeños objetivos para ello. Pide ayuda cuando creas que hay algún factor o alguna persona de tu entorno que te puede ayudar en el proceso.

Tema 5 | Competencias intrapersonales

5.1. Autoconciencia Emocional

La autoconciencia emocional es la capacidad que tenemos de conocer y ser conscientes de nuestras propias emociones.

¿Qué habilidades son necesarias para la Autoconciencia emocional?

- Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Correcta autovaloración: Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros/as mismas y sobre nuestras capacidades.

El objetivo, no es cambiar la realidad, sino la manera en la que nos enfrentamos a ella, para hacer de nosotros mismos, nuestro mayor aliado. Todo esto, puede sonar "muy fácil", pero **¿cómo llevarlo a la práctica?**

- La primera, como hemos mencionado previamente, sería focalizar en el presente, para así, poder elegir dónde ponemos nuestra atención.
- Obsérvate. Algo que puede facilitarnos el punto anterior, puede ser observar nuestro propio pensamiento, y así, cuando identifiquemos que estamos pensando sobre el pasado o el futuro, tratar de "traerlo" al presente.
- Elige un momento del día para ti en el que poder hacer algo agradable, algo que te guste. Si dispones de poco tiempo, para comenzar, basta con que sean 20-30 minutos. Lo importante es crear el hábito, hacer que nazca un espacio única y exclusivamente para ti.

- Escúchate a ti mismo. Algo que parece muy obvio, pero que no solemos hacer. Párate y pregúntate simplemente, ¿Cómo me siento hoy? ¿Qué tal ha ido mi día? ¿Qué cosas relevantes me han ocurrido hoy?
- Para facilitar el aquí y ahora puedes introducir un sencillo ejercicio de respiración:
 1. Ponte en una postura relajada.
 2. Observa tu respiración, sin tratar de manipularla, ya que, puede ser cambiante.
 3. Sé consciente de cómo el aire entra y sale de tu cuerpo.
 4. Observa especialmente los puntos donde más notamos la respiración (pecho, abdomen, fosas nasales o cualquier punto relevante para ti).
 5. Cada vez que notes que tu pensamiento se distrae, trata de traerlo nuevamente a tu respiración.

5.2. Autogestión Emocional

¿Qué podemos hacer para gestionar mejor nuestras emociones?

- Es importante, focalizar en el aquí y ahora. Como ya hemos dicho en otros apartados, esto podría ser un eje transversal en el tema que nos ocupa. Pensar en el presente, qué puedo hacer en este preciso instante con la situación que tengo delante, hará que tengamos mayor sensación de control, si pienso en el pasado o en el futuro, sentiré mayor ansiedad, ya que, aunque encuentre soluciones, no podré llevar a cabo mis actos.
- Usa el futuro como un aliado. En numerosas ocasiones, pensar en el futuro nos genera miedo, por no poder predecir qué pasará o no tener la certeza de que todo irá bien. Ponte objetivos específicos y cortos, es decir, que los puedas llevar a cabo en el futuro más próximo.

- Establece un tiempo para preocuparte. Si identificas que tienes demasiadas preocupaciones a lo largo del día, asígnales un momento concreto.
- Revive experiencias positivas. Cuando temas que algo salga mal, recuerda experiencias previas en las que te preocupaste o tenías miedo y, finalmente, fueron positivas. Dale a tu mente alternativas basadas en experiencias vitales previas que hayan salido bien.
- Prueba a exponerte al miedo. Como hemos dicho previamente, la mente nos lanza preocupaciones de manera habitual, que muchas veces ni siquiera llegan a suceder. "Llévalo al extremo", es decir, piensa ¿Qué es lo peor que puede ocurrir? o busca alternativas para afrontar esa situación y, así, no dejar espacio a las terribles consecuencias de la imaginación.

5.3. Motivación y Automotivación

La motivación es el proceso interno de las personas que produce que nos movilizemos para conseguir o evitar algo". Además, los individuos podemos influir sobre la motivación de los demás, potenciando condiciones que aumenten la probabilidad de que alguien realice (motivación positiva) o no realice (motivación negativa) una acción.

La automotivación puede ser una gran aliada, ya que nos impulsa a hacer determinados esfuerzos para conseguir nuestros propósitos, es "nuestra voz interior" que nos entusiasma y potencia los pensamientos que nos acercan a las metas. Teniendo en cuenta que la mente produce unos 60.000 pensamientos al día, ¿Es o no es importante lo que nos diga nuestra voz interior?

¿Qué habilidades son necesarias para la Motivación?

- Impulso al logro. Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso. Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa. Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo. Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

La automotivación puede ser una gran aliada, ya que nos impulsa a hacer determinados esfuerzos para conseguir nuestros propósitos, es "nuestra voz interior" que nos entusiasma y potencia los pensamientos que nos acercan a las metas. Aunque la motivación, a priori, puede considerarse algo intrínseco, como hemos mencionado previamente, también influyen factores externos, ya que, somos seres sociales en continua interacción y la motivación necesita ser entendida desde este enfoque.

Incluso en los momentos más negativos, puedes potenciar la automotivación, veamos cómo hacerlo, guiándote a ti mismo.

Ejercicio guiado para la automotivación:

- 1. Párate y piensa cómo ha ido tu día** hasta este momento. Recorre con detalle el día de hoy, dónde has estado, qué has hecho, con quién...
- 2. Saca 3 cosas buenas.** Durante ese recorrido mental, trata de buscar 3 momentos en los que, por pequeña que sea la sensación, has sentido algo positivo, por ejemplo, si has comido algo que te gusta, alguien te ha dicho algo bueno o si

La automotivación puede ser una gran aliada ya que nos impulsa a hacer determinados esfuerzos para conseguir nuestros propósitos

ha ocurrido algo que te ha hecho sentir bien. A veces, no tiene que ser algo con excesiva carga positiva, si por ejemplo, tengo un mal día, el simple hecho de poder seguir con mi rutina ya es algo bueno.

3. Anótalas. Escríbelas, ya que, todo aquello que nos llega por más de una vía de comunicación favorece el recuerdo.

5.4. Autorregulación Emocional

La autorregulación emocional nos va a permitir ser los dueños de lo que sentimos. La capacidad de poder o saber expresar las emociones y evaluar si es buen momento para ello. Si logro todo lo anterior, seré capaz de decidir sobre este punto, es decir, seré capaz de saber si es momento de expresar determinadas cosas o no o de cómo hacerlo, en definitiva, podré hacer una buena gestión emocional. Por otro lado, el caso contrario, reprimir excesivamente las emociones, tendrá efectos negativos para uno mismo, como mostrar a los demás una faceta demasiado fría o generarme a mí mismo un malestar al "acumular" todo lo que me ocurre dentro de mí.

En definitiva, la autogestión emocional, está más relacionada con los demás de lo que podría parecer a priori. Es por eso por lo que debo pensar que los actos que realizo contienen una emoción, y esa emoción si no está bien regulada,

tendrá una consecuencia sobre mí y sobre los demás.

A continuación, **te proponemos un ejercicio como aliado.** Hay estudios de Harvard que afirman que hasta en un 47% del total de las horas que pasamos despiertos, no tenemos la atención focalizada en lo que realmente hacemos, sino que la mente tiende a la dispersión. Por eso es importante ser consciente y pensar plenamente sobre el momento y la acción que estás llevando a cabo. Solo necesitarás uno o dos minutos para ponerlo en práctica:

1. Párate: Es importante, en primer lugar, que nos demos permiso para parar, aunque sea una vez al día, por muy ajetreados que estemos, uno o dos minutos no son "nada" en veinticuatro horas.

2. Focaliza en una única acción. Elige algo que sea corto, que no contenga alta intensidad emocional, ni acciones como leer, hablar, escribir, etc. un ejemplo puede ser doblar una servilleta o comer algo.

3. Conecta. Intenta conectar con los cinco sentidos esa acción que estás llevando a cabo.

4. Pensamiento. Permite que tu pensamiento fluya libremente.



Tema 6 | Bienestar emocional y salud Integral

El bienestar general en nuestra vida se alcanza mediante el bienestar físico y emocional. Sin un balance de ambos, es complejo poder sentir que las cosas “van bien”. Esto no significa la ausencia de problemas o buscar lo idílico, sino saber disfrutar los aspectos positivos y potenciarlos, aceptando y gestionando los negativos, de tal manera que podamos ir reflexionando y acercándonos a nuestras necesidades y deseos.

La vida cambia de manera constante, lo que puede afectarnos a todos los niveles. La mente y el cuerpo están conectados continuamente, por lo que uno influye sobre el otro. Es por esto por lo que es importante tener en cuenta las cosas que hago o decido de manera global. Una decisión sobre mi cuerpo no afecta de manera unilateral a mi bienestar físico ni una decisión emocional afecta únicamente a mi mente. Es por esto por lo que también hay algunas recomendaciones que podemos seguir a nivel físico para potenciar el bienestar emocional sobre el que estamos hablando

Listado de Hábitos Saludables:

- Evita el consumo de cafeína y otros excitantes. El café, las bebidas de cola, el chocolate, el té, las bebidas “energéticas”, son algunos productos de consumo habitual

- que pueden aportar excitantes suficientes para desencadenar estados de ansiedad.
- Evita dormir poco. Dormir menos de lo habitual favorece la aparición de estados de irritación, nerviosismo y estrés.
- Evita el sedentarismo. La práctica moderada de ejercicio físico tiene un efecto beneficioso sobre los niveles de malestar y ayuda a controlar las reacciones ansiosas inmotivadas.
- No te automediques. Si padeces algún trastorno por ansiedad y crees que necesitas medicación, no la tomes por tu cuenta, sin consultar con tu médico. Si ya estás tomando medicación, no modifiques las dosis que estás tomando sin consultarlo previamente con tu médico. En ningún caso abandones una medicación bruscamente sin la autorización de tu médico.
- Revisa la distribución de tu tiempo. La vida no es sólo trabajar. Procura establecer un reparto equilibrado de tu tiempo entre el trabajo, la familia, los amigos y tus aficiones, dejando el tiempo suficiente para dormir. La mala distribución de los tiempos te hace más vulnerable al estrés y predispone a sufrir estados de ansiedad.

Tema 7 | Las emociones en mi vida profesional

7.1. La empatía

La empatía comprende las siguientes competencias:

- Comprensión de los otros. Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Orientación al servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los otros.
- Potenciar la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- Conciencia política. Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

La empatía es necesaria para:

- Poder saber cómo relacionarme con los demás.
- Aprender a manejar las diferentes situaciones
- Entender las reacciones del otro, etc.

Pero, ¿Cómo ser empático y tener unas buenas habilidades sociales?

- Da por hecho que no todos tienen que pensar como tú
- Piensa primero cómo te encuentras tú mismo, antes de volcar tu malestar con el otro.
- Practica la escucha activa.
- Trata de “ponerte en el lugar del otro”.
- Elige un momento en el que no tengas prisa para mantener esa conversación con tu compañero.
- Trata de tener una actitud conciliadora.

- No te lo tomes como algo personal, si el otro no piensa lo mismo que tú, no te está retando, simplemente se está expresando.
- No se trata de convencer al otro o de que el otro lo haga contigo, siempre que se pueda tratar de llegar a un acuerdo o término medio
- Si ves un punto débil de la otra persona no lo ataques, ayúdale a potenciarlo
- Expresa si hay algo con lo que no estás de acuerdo
- Y recuerda: Todo esto no resta importancia a la capacidad de poner límites, si siento que el otro me está invadiendo, puedo expresarlo de manera educada y calmada.

7.2. Interpretaciones y Prejuicios

En función de qué pienso/siento/hago estaremos ante Estereotipos, Prejuicios o ante conductas de Discriminación:

Estereotipo: Es una representación social que define, de manera simplista a las personas, a partir de convencionalismos que no toma en cuenta sus verdaderas características, capacidades y sentimientos.

Prejuicio: Evaluación positiva o negativa de un grupo social y de las personas que lo componen. Es la parte emocional y se forman después de la creación de estereotipos.

Discriminación: Es la conducta que niega el tratamiento de igualdad entre personas y entre grupos. Al discriminar reconocemos y actuamos en función de ella. Las personas discriminan según sus prejuicios y estereotipos.

Tema 8 | Competencias interpersonales y habilidades sociales

La base para el desarrollo de competencias interpersonales y de las habilidades sociales es la **comunicación**.

En este apartado nos vamos a centrar la asertividad y la escucha activa, dos grandes aliadas para una comunicación eficaz:

8.1. Habilidades de Comunicación

Asertividad:

Es la capacidad que tenemos de expresar nuestras emociones, opiniones, deseos y/o pensamientos de manera en la que no dañemos a los demás, es decir, reivindicar los derechos en el momento y de las maneras adecuadas.

Aquellas personas con unos niveles de autoestima adecuados suelen tener mayor capacidad para ser asertivas, ya que, esto hace que podamos sentir lícito el hecho de expresar o poner límites a los demás, y así, poder validar nuestras emociones y opiniones. Es importante poder encontrar el término medio entre la comunicación agresividad (Cuando no se respeta ni se tiene en cuenta la opinión o los derechos del otro) y la pasiva (cuando no somos capaces de expresar y dejamos que los demás decidan siempre por nosotros).

Veamos a través de un ejemplo una técnica asertiva que puedes practicar.

- El objetivo principal de este ejercicio consiste en seguir focalizando en nuestro deseo u objetivo a pesar de la insistencia del otro. En

numerosas ocasiones, puede que con o sin mala intención, los demás pueden tratar de hacernos cambiar de opinión y de imponernos la suya mediante la insistencia constante.

Animar a hablar	<ul style="list-style-type: none"> ● Contacto visual. ● Silencio. ● Mostrar interés, empatía, respeto. ● Permitir que la gente se escuche a sí misma. ● Lenguaje corporal. ● Gestos de asentimiento. ● Reforzadores: "ajá, entiendo, sí, ya veo..."
Captar el asunto	<p>Preguntas abiertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "Háblame de la situación". ● "¿Qué pasó después?". ● "¿Me puedes ampliar este punto?"
Explorar significados	<ul style="list-style-type: none"> ● "¿Qué es lo que te preocupa?". ● "¿Qué pensaste cuando sucedió?"
Resumir y comprobar la comprensión	<ul style="list-style-type: none"> ● Construir una historia con lo que el interlocutor ha contado. ● Capturar lo que es más importante para el otro. ● Incluir los principales hechos, percepciones, sensaciones y preocupaciones. ● Comprobar la exactitud. <ul style="list-style-type: none"> - "Déjame comprobar si te he entendido..." o - "Lo que quieres decir es..."
Escuchar y responder a las emociones	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer que se el emisor se sienta escuchado y reflejado en el contenido y en las emociones. ● Observar las pistas no verbales. ● Nombrar la emoción, validándola. ● Permitir que emisor se desahogue ● Tantear: "Me da la impresión de que estás molesto por..." ● Acompasar con el cuerpo al otro en sus movimientos.

- Como su propio nombre indica, consiste en hacer lo que haría un disco rayado, repetirnos.
- Para poder llevarlo a cabo, es fundamental tener claro lo que quiero y mantener un discurso estable con la otra persona, aunque me insista de manera constante: Repetir continuamente y de manera clara qué es lo que quiero o no quiero.

Escucha Activa:

Consiste en prestar atención sincera a lo que nos está diciendo otro ser humano. Es el respeto hacia el otro, son valores bien considerados socialmente y proporcionan satisfacción personal a quién los aplica. Es importante dejar claro que el receptor, cuando utiliza esta técnica, no envía ningún

Etapa 1: ORIENTACIÓN	ETAPA 2: INSATISFACCIÓN	ETAPA 3: RESOLUCIÓN	ETAPA 4: PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Productividad: Baja ● Moral: Media-alta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productividad: Media-baja ● Moral: Baja 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productividad: Media alta ● Moral: Variable, aunque va incrementándose 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productividad: Alta ● Moral: Alta

mensaje propio, no comenta, ni opina, ni da consejos o sermones. Veamos un ejemplo paso a paso para llevar a cabo la escucha activa:

8.2. Competencias Interpersonales. Liderazgo:

Es la capacidad de inspirar a otros, de asumir responsabilidades, de saber motivar al equipo y saber dirigirlo nunca basado en el miedo, sino en la ayuda y en la motivación positiva, en el trabajo en equipo. Un buen líder podrá transmitir qué áreas puede potenciar o mejorar el empleado sin necesidad de que éste se sienta incómodo, basado en el crecimiento.

Los equipos suelen pasar por 4 etapas, que se diferencian entre sí por el nivel de productividad y el nivel de moral de los empleados en cada una de ellas, por lo que será responsabilidad del líder poder evaluar en cuál se encuentra el equipo y actuar acorde a ello, son las siguientes:

- **ETAPA 1: ORIENTACIÓN.** Aquí, las metas aún no están bien definidas, y los conocimientos y las habilidades son reducidas, por lo que la productividad es baja. Sin embargo, los componentes del equipo tienen buena predisposición y buenas expectativas, por lo que la moral es media-alta.

- **ETAPA 2: INSATISFACCIÓN.** En esta etapa, se van desarrollando los conocimientos y las habilidades, por lo que la productividad va aumentando, aunque continúa siendo media-baja. Además, aumenta la realidad en la percepción de las expectativas, lo que causa mayor frustración, competitividad y confusión, haciendo que la moral sea baja.

- **ETAPA 3: RESOLUCIÓN.** Continúan aumentando los conocimientos y las habilidades. Se van obteniendo más logros y las metas se van clarificando y redefiniendo, con lo que la productividad es media-alta. Todo esto hace que vaya aumentando la confianza, la cohesión y que se vayan reduciendo los aspectos

negativos, lo que hará que la moral sea variable, pero vaya aumentando.

- **ETAPA 4: PRODUCCIÓN.** Se alcanzan altos niveles de productividad, gracias a que los conocimientos y las habilidades son elevados. De igual manera, la moral es alta, ya que, al acercarse a los objetivos o metas establecidos, aumentan los sentimientos positivos.

Flexibilidad y Adaptabilidad:

Los imprevistos son algo constante en nuestro mundo, incluido el laboral. Es fundamental que tengamos capacidad de poder reorientar nuestras actuaciones para que, dichos cambios, no nos alejen del objetivo.

En los mandos altos, es importante que aparezca la **“Competencia del náufrago”**, que hace referencia a la capacidad de **“supervivencia” del líder** y cómo lo aplica para que la empresa, incluso en los tiempos más difíciles, pueda salir a flote. Por ejemplo, en una etapa donde las malas condiciones del mercado puedan afectar al sector de negocios, el líder y/o la empresa, tendrán que llevar a cabo estrategias que les permitan solventar imprevistos, como ruptura de la cadena de pagos, huelgas, menor demanda de trabajo, etc.

En este aspecto, juega un papel fundamental la **flexibilidad**, lo que determinará la capacidad de la persona para adaptarse a lo nuevo que pudiera surgir, tanto los cambios en la organización en general como los cambios en el puesto en particular.

Vamos a ver qué elementos marcan la **capacidad de adaptación al cambio**. Evalúa la presencia, o no, de esta competencia, aspectos a tener en cuenta:

- Da validez a los puntos de vista de los demás.
- Adapta los procedimientos para conseguir los objetivos de la empresa.
- Acepta hacer tareas de sus compañeros cuando sea necesario.
- Adapta su comportamiento y orienta sus habilidades a cada situación.
- Conoce y sabe sus puntos fuertes y débiles y los usa según sean necesarios en cada momento.
- Acepta que hay compañeros que pueden ayudarlo en determinados aspectos y viceversa.
- Comprende el constante cambio y actúa como tal, sin llevar a cabo esquemas rígidos.
- Puede poner en marcha mecanismos de mejora ante los imprevistos.





Liderazgo Saludable
Desarrollo de competencias emocionales



Introducción |

El objetivo de este **Manual sobre Liderazgo Saludable** es ayudarte a conocer las claves de la Gestión Emocional, así como suministrarte las estrategias para un adecuado manejo emocional de determinadas situaciones que pueden darse en el ámbito laboral, con el objetivo de mejorar la salud psicoemocional de tu entorno de trabajo.

Concretamente, profundizaremos en conceptos como el estilo de mando predominante, las características que deben tener los mandos para minimizar los riesgos psicosociales o la importancia de las actuaciones del mando y cómo éstas impactan en la salud de su equipo. Una vez revisados los aspectos más teóricos, trabajaremos sobre las principales competencias emocionales para ayudarte a gestionar a tu equipo de forma saludable, impactando positivamente en su salud.

¡Feliz Aprendizaje!

Tema 1 | El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados

En el entorno organizacional, el concepto salud cada vez más ha ido cobrando mayor importancia.

A principios de los años 80 desde Europa se venía apuntando a la necesidad de cambios importantes en la legislación de esta materia, entre otros aspectos manifestaban la necesidad de:

- Ampliar el concepto de seguridad para dar cabida a problemas de salud que se originaban en el puesto de trabajo.
- Extender la noción que se tenía de salud en el puesto de trabajo para conectarla e integrarla con los sistemas nacionales de salud.
- Implicar a los empresarios y a los trabajadores en la elaboración de las políticas y en la práctica de la prevención.

En respuesta a esta demanda social nace la **Directiva Marco 89/391 CEE y la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales** que establece:

- como una obligación del empresario, planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores

(artículo 16.1).

- El empresario tiene la obligación de velar por la salud de los trabajadores a todos los niveles (físico, psíquico y mental), por tanto, también entran en juego los factores psicosociales.

Qué es el Liderazgo Saludable

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales es clave para gestionar equipos de trabajo, ya que su estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas y por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores.

Ejercer un Liderazgo saludable, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, desarrollar habilidades de autoliderazgo relacionadas con



el Modelo de bienestar y de salud en el trabajo y el desarrollo competencias de liderazgo efectivo con el fin de potenciar las relaciones laborales, la resolución de problemas, la toma de decisiones y liderar el cambio en las organizaciones.

Por otra parte, sabemos que el liderazgo determina e impacta en el clima organizacional y los equipos de trabajo, por lo que si no se enfoca en un estilo saludable nos puede empezar a afectar de distintas formas:

- Los trabajadores se sienten pocos escuchados por sus superiores, consideran

que en caso de tener algún problema estos no hacen nada.

- Se dificulta el alineamiento de la Organización orientado al cambio.
- Presión y estrés en base al trato que reciben de sus jefaturas y al control que ejercen en sus labores.
- No encuentran apoyo en sus jefaturas.
- Poca empatía de sus jefaturas, aludiendo a que no se les permita quejarse, baja o nula contención ni empatía por problemas personales, el discurso incluso puede diferir de la realidad. Represión de emociones.

Tema 2 | Aproximación al ámbito psicosocial

Es de suma importancia la aproximación al ámbito psicosocial porque nos aporta claves que están íntimamente relacionadas con el concepto de la salud en las organizaciones.

Los **factores psicosociales** son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden ser positivos o negativos. Cuando tales condiciones son adecuadas afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Sin embargo, cuando estas condiciones son disfuncionales, pueden llegar a provocar respuestas de inadaptación, de tensión y respuestas psicofisiológicas de estrés; es entonces cuando estos factores pasan a ser **factores psicosociales de riesgo**.

Según la **Guía de actuaciones de la ITSS** los factores de riesgo psicosocial son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden causar los riesgos psicosociales. Identificar cuáles son estos aspectos es el objeto de la evaluación de riesgos psicosociales.

Algunos de los principales riesgos psicosociales son:

- Contenido del trabajo: monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que

se siente rechazo.

- Carga y ritmo de trabajo: carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
- Tiempo de trabajo: horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
- Participación y control: falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
- Relaciones personales: aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.
- Rol: ambigüedad o conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.
- Desarrollo personal: escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción.

Es importante señalar que los factores referidos no actúan de forma independiente unos de otros, sino que se produce una interacción de factores. Por ejemplo, si existe sobrecarga de trabajo, lo más probable es que la misma venga impuesta por una dirección de estilo autoritario que, a su vez, permite poca participación a los trabajadores y presta escaso apoyo a los mismos, lo que al final desemboca, por otra parte, en situaciones no sólo conflictivas sino violentas con episodios de agresión verbal (insultos, amenazas, etc.).

Principales Riesgos Psicosociales

Estrés Laboral

Se define como el resultado del desequilibrio percibido entre las demandas del entorno y las capacidades que la persona cree que tiene para afrontar dichas demandas.

La reacción más conocida ante una situación psicosocial inadecuada es el estrés. Los problemas de salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador o cuando éste no recibe una adecuada compensación.

El estrés es un fenómeno complejo del que se derivan enfermedades y trastornos de carácter físico, psíquico o conductual.

Violencia Laboral

En segundo lugar, se encuentra la violencia en el trabajo, que se trata de un concepto emparentado con el anterior ya que el Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral reconoce que «el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés». La diferencia es que la violencia conlleva siempre una conducta de maltrato o agresión ilegítima hacia otras personas. La violencia puede ser tanto física como psicológica y dentro de esta última se encuentran todas las formas de acoso laboral.

Abarca tanto la denominada violencia interna, que es la que se manifiesta entre el personal que presta servicios en el mismo centro o lugar de trabajo, como la violencia externa o de terceros, que es aquella que puede darse con respecto a personas que no prestan servicios en el centro de trabajo y son meros clientes o usuarios del mismo o incluso personas cuya presencia o actividad no es legítima.

Hay que diferenciar el acoso laboral del mero conflicto laboral. Una mera contrariedad o tensión generada en el trabajo o por el trabajo no puede calificarse como Mobbing. El **Mobbing** consiste en la creación de un ambiente hostil hasta hacerlo insoportable para el trabajador.

Fatiga

El tercer riesgo psicosocial reconocido en la práctica de la gestión de los riesgos psicosociales, es la fatiga del trabajador ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso inter jornadas.

Estos tres riesgos psicosociales suelen manifestarse de manera interrelacionada.

Tema 3 | Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición

Como hemos visto, existe un gran número de factores psicosociales. Desde nuestra posición de Mando habrá algunos que podremos manejar y enriquecer más fácilmente que otros:

- **Funciones y tareas:** dotando de contenido y de significado los puestos de trabajo de cara al empleado.
- **Sentido del trabajo:** dotando el puesto de trabajo de funciones y tareas adecuadas, permitiendo al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo y forma parte de un todo.
- **Ritmo de trabajo:** ajustando plazos y exigencias a las necesidades de la tarea y el trabajador.
- **Exigencias psicológicas:** tenerlas en cuenta, especialmente las exigencias emocionales (aquellas que implican la exposición a situaciones de carga emocional, debido principalmente a las relaciones interpersonales que se producen.)
- **Pausas y descansos.** Una adecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo tiene un impacto directo sobre el desempeño.
- **Autonomía.** Grado en que el trabajador

puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo. A mayor autonomía, mayor satisfacción.

Liderazgo

Es la capacidad del mando para poner en marcha habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz. Abarca funciones como asignar correctamente el trabajo, planificarlo con coherencia, resolver adecuadamente los conflictos o comunicarse bien con los trabajadores.

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque **las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su responsabilidad y en el clima laboral**, como reconocen los principales organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la OMS (Organización Mundial de la Salud) o la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Dimensiones de salud

Los daños a la salud, son el fruto de la exposición continuada a factores de riesgo

psicosocial y a la producción de riesgos psicosociales que de ellos se derivan. Los trastornos que se derivan de los riesgos psicosociales pueden ser de carácter físico, psíquico o conductual.

Los trastornos físicos pueden ser de tipo cardiovascular o digestivo, los daños psíquicos suelen ser los trastornos adaptativos y la depresión, mientras que los trastornos conductuales pueden ser las adicciones o toxicomanías. Es preciso recalcar en este punto que el estrés no es una enfermedad, sino una situación de la que pueden derivarse daños a la salud y que el Burnout es una situación de desgaste o estrés crónico.

La calificación de estos daños como accidentes de trabajo dependerá de la interpretación y alcance que se otorgue en cada caso a lo dispuesto en el Art. 115.1.g (LGSS).

Las consecuencias que asume cualquier organización que no actúe sobre los riesgos psicosociales son:

- Absentismo
- Presentismo
- Aumento de la conflictividad laboral
- Aumento de la siniestralidad laboral
- Abandono voluntario de la empresa
- Pérdida de "talento"
- Baja productividad, etc.





Tema 4 | Misión y responsabilidad del mando

La capacitación de los mandos intermedios y directivos dentro de una organización supone una medida preventiva psicosocial, pues facilita herramientas para la dirección y gestión de los equipos de una forma saludable.

El mando es una figura clave en las intervenciones preventivas pues se encuentra justo en medio, siendo conectores entre la dirección y los trabajadores y por la posición que ocupa, se convierte en responsable de la aplicación de muchas de las medidas.

Entonces, ¿Qué factores podemos modular como mandos?

Como mandos podemos modular muchos de los factores psicosociales que ya conocemos. Algunos factores serán inherentes a la propia actividad, como por ejemplo el Factor “trabajo a turnos y nocturnos”, pudiendo llegar a depender más de un convenio colectivo e incluso del volumen de trabajo de la propia organización, pero incluso así Sí que podremos modularlo en positivo desde el momento en que estamos planificando los turnos de manera justa, equilibrada y adaptada tanto a las necesidades de la organización como de los trabajadores. Recordemos que los factores psicosociales

son condiciones organizacionales, que pueden ser positivas o negativas. Cuando tales condiciones son adecuadas, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Pero cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo.

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales, y especialmente en el nuevo escenario laboral planteado por el COVID-19, está siendo clave para gestionar equipos de trabajo, ya que el estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas, y, por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores. Una persona que gestione de forma adecuada a sus equipos de trabajo es una figura clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, y, por ende, para lograr que el rendimiento del grupo sea óptimo, propiciando, además, un clima laboral emocionalmente sano.

Tema 5 | El liderazgo en las organizaciones

La diferencia entre el liderazgo y ser jefe, es esencialmente que el poder del jefe está en el puesto sin embargo el poder del líder está en la persona.

Por tanto, el líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es la persona que lleva “la voz cantante” dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

Las habilidades de un líder también se observan en la capacidad de autocontrol y la toma de decisiones eficientes en momentos de crisis.

El liderazgo puede ser definido de diversas maneras:

- Las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956).
- Según Ralph M. Stogdill, **“el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las**

actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

- De acuerdo con Chiavenato, Idalberto (1993), “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos **objetivos específicos**”.

La formación del Líder

El hecho que nuestra experiencia personal nos dote de capacidades naturales para ejercer como líderes, no debe confundirnos: Un líder puede construirse o potenciarse por la formación.

Bajo este prisma, Peter Drucker, nos habla de que la capacidad de ser o no líder está basada en la efectividad del líder y en los **3 atributos del líder efectivo**:

- El liderazgo es un **trabajo**.
- El liderazgo se asume como una **responsabilidad** y no un privilegio
- Genera **confianza** en sus seguidores.

Tema 6 | El líder: funciones, características y conductas

El líder debe asumir diferentes responsabilidades para el desempeño de su rol, podemos diferenciar entre las responsabilidades normativas y las responsabilidades facilitadoras.

Las **responsabilidades normativas** de un mando son aquellas que tiene por ser el representante de la empresa. Estas son necesarias para que los colaboradores sepan que existe un control y unas reglas de juego que tienen que respetar y que las demás personas de la organización también tienen que respetar.

Las **responsabilidades facilitadoras** son aquellas que tiene el mando como representante de su equipo, es decir, le vienen de su condición para liderar su equipo de trabajo. Estas son importantes para que sus colaboradores se sientan desarrollados e integrados en un equipo de trabajo.

Liderar equipos implica ciertas características fundamentales a gestionar:

- Actitud positiva.
- Empoderar y motivar.
- Conducir equipos de alto rendimiento.
- Comunicación saludable.

- Autoconocimiento y autocuidado.
- Resolución adecuada.

Ejercer un Liderazgo saludable, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, entre otras.

A la hora de considerar las conductas propias del Liderazgo, se pueden establecer dos grandes categorías (Halpin y Winer): Desarrollo de Tareas y Planificación y dirección de tareas. Estas conductas están enfocadas en aquellas conductas más operativas.

1. Desarrollo de tareas (Consideraciones de líder): empezar la comunicación (Proactivo), ser capaz de explicar las acciones y promover la confianza.

2. Planificación y dirección de tareas (Estructura de inicio): Ser capaz de direccionar las tareas y planificarlas.

Tema 7 | Estilos de mando

Existen distintos estilos a la hora de ejercer la función de líder:

Estilo Autocrático:

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas. El jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus trabajadores. Limita la información sobre los problemas de la organización. Las opiniones de los trabajadores no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

Estilo Laissez faire:

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados, no interviene en las decisiones, simplemente marca objetivos y deja hacer a los miembros del equipo. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

Estilo Democrático:

Bajo este estilo, en general, se escuchan y se valoran las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y sobre todo, mantiene un alto sentido de la

crítica y la autocrítica. El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general.

Se mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. Este estilo requiere de un equipo con gran capacidad e integrado y con una personalidad madura.

Estilo Paternalista:

Este tipo de jefe opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena, piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterios propios. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación. Motiva a los trabajadores, les ofrece consejos para alcanzar los resultados, les insinúa lo malo que es no cumplir con el deber y les proporciona recompensas por lograr objetivos.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo no son más que las **herramientas para la conducción de nuestro equipo hacia el logro de un objetivo.**

Si no utilizamos las herramientas adecuadas para afrontar cada situación en particular, estaremos en la misma posición en la que estaría un mecánico que sólo disponga de, digamos, un alicate y una llave inglesa. Como se ha comentado anteriormente, no existe un estilo único u óptimo para el ejercicio del liderazgo. El líder eficaz es aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

Estilo: dirigir

El estilo de liderazgo Directivo se caracteriza por el alto nivel de detalle con que se establece los resultados deseados y por un alto grado de dirección y control para poder verificar resultados parciales y hacer correcciones cuando sea necesario. Un líder utiliza el Estilo Directivo cuando le dice a sus subordinados que es lo que él quiere que hagan y cómo quieren que lo hagan, sin percibir de ellos sugerencias o ideas.

Estilo: orientar

El estilo de liderazgo Orientativo se caracteriza por medio de la enseñanza, la persuasión, las aclaratorias, la transmisión de ideas y por la explicación de razones, lo cual tiende a establecer cierto grado de comunicación bilateral. Cuando se utiliza este estilo de liderazgo se desea lograr el perfecto entendimiento de la orden o misión que se asigna, así como el esclarecimiento de los objetivos que se persiguen.

Estilo: apoyar

El también llamado **estilo de liderazgo Participativo** se caracteriza porque el líder tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación y participación en la dirección y control de las actividades que conducen al cumplimiento de la misión.

Cuando se utiliza el Estilo Participativo de Liderazgo el líder involucra a uno o más de sus subordinados en la determinación de lo que se debe hacer. Sin embargo, en este estilo el líder siempre retiene la autoridad para la toma de decisión. Lo que el líder hace es simplemente, obtener sugerencias e ideas para la decisión. Este estilo es apropiado para muchas situaciones de liderazgo; nunca piense que obtener buenas sugerencias de sus subordinados o poner en práctica un buen plan o una buena idea que provenga de ellos es un signo o síntoma de debilidad de su parte.

Estilo: delegar

El estilo de liderazgo Delegativo es aquel mediante el cual el líder permite al seguidor un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación, como en el proceso de dirección, supervisión y control. Mediante este estilo el líder proporciona lineamientos generales para la ejecución y luego se dedica a la observación y verificación para hacer simples sugerencias. Cuando se utiliza el estilo Delegativo, el líder delega la autoridad para la toma de decisión a un subalterno o grupo de subalternos. Sin embargo, el líder continuará siendo responsable por el resultado de las decisiones que tomen sus subordinados.





Tema 8 | Adquisición de competencias emocionales: softskills

Un estilo de liderazgo más competitivo y sensible a las demandas emocionales pasa por tener que desarrollar una serie de habilidades básicas.

Asertividad

La asertividad es la capacidad de expresar lo que la persona necesita o desea de una manera amable y respetuosa, sin atentar contra los demás. En el ámbito laboral, puede darse usualmente cuando hay que hacer alguna crítica a un colaborador o colaboradora o hay que solicitarle o indicar alguna instrucción que no es de su agrado.

Empatía

Un liderazgo saludable también necesita de la empatía, que es esa capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona, y de entender lo que nos trata de manifestar, pero desde su

punto de vista y no solo desde el nuestro. La empatía es una de las claves de un liderazgo efectivo y entraña grandes posibilidades para el desarrollo del liderazgo. Una escucha atenta y activa es imprescindible para el desarrollo de la misma. Esto contribuye a establecer una buena relación, cercana, confiable y fluida. Todo ello dará resultados extraordinarios tanto para el líder como para el equipo. La empatía ayuda a comprender las fortalezas, capacidades y debilidades.

Resiliencia y liderazgo

La resiliencia es una cualidad necesaria para un liderazgo sólido. Sobrevivir a todos los cambios que en los últimos meses se han producido en las organizaciones está siendo clave para generar un liderazgo efectivo. Las personas que lideran con resiliencia son capaces de enfrentarse a las adversidades

y superarlas, sacando partido de todos los momentos difíciles, y convirtiéndolos en un impulso para su equipo.

Según la psicóloga Susan Kobasa, hay **tres elementos claves para ser más resiliente:**

- 1.** Ver las dificultades como desafíos. Los fallos y errores como lecciones y oportunidades para desarrollarte y no considerarlos como algo negativo y mucho menos como un defecto tuyo.
- 2.** Comprometerte contigo, tu vida y tus metas. Querer seguir adelante pase lo que pase.
- 3.** Centrarte en lo que puedes controlar. Hay ciertas circunstancias y sucesos que simplemente no puedes controlar, lo sabio es centrarte en lo que sí está en tu mano y en lo que supondrá una mayor diferencia en tu vida. Así lograrás sentirte confiado y empoderado porque estás haciendo no sólo todo lo que puedes, sino lo que importa.

El también psicólogo Martin Seligman, menciona la importancia de **considerar los contratiempos como algo temporal**, de procurar que no afecten a otras áreas de tu vida y de no internalizarlos o convertirlos en algo personal. Por ejemplo, no es lo mismo pensar que “ayer (temporal) no estuviste muy fino en el trabajo” que “siempre haces tu trabajo mal” o que “eres un inútil”.

Al final, de lo que se trata es de aprender a romper el círculo del miedo para superar la adversidad. De esta forma estaremos aumentando nuestra resiliencia innata y para ello los siguientes ingredientes serán fundamentales:

- Autoconfianza: para anticiparnos y leer la realidad de una manera distinta
- Flexibilidad: alto nivel de flexibilidad para actuar de forma distinta
- Orientación al logro
- Perseverancia

Y, ante todo, **¡no huir nunca del problema!**

Tema 9 | Claves para promover la salud física y mental en la figura del líder

A continuación presentamos las 7 claves que el Dr. Mario Alonso Puig aborda para ser feliz y vivir mejor y que te ayudarán a lograr el necesario equilibrio entre la presión del puesto y tu salud.

1 CLAVE: Gestiona tu cara y gestionarás tus emociones.

Sonríe siempre frente a la vida, intenta sonreír a todo el mundo, pero principalmente aquellas personas que te caen mal y no te causan buen humor, esto hace que el cerebro se entrene y se llene de energía positiva que te va a servir para vivir mejor.

2 CLAVE: Utiliza tu dialogo interno para apoyarte y no para hundirte.

Utiliza tu estado mental para mantener tu mente con energía positiva, no seas duro consigo mismo, que la voz interior Positiva ayude a tomar tus decisiones y no dejarse llevar por las emociones negativas.

3 CLAVE: Recarga pilas, controla el estrés.

No dejes que el estrés aumente. Descarga energía negativa y recarga energía positiva con técnicas de respiración o relajación para producir serotonina y oxitocina: energías positivas que te potencian.

4 CLAVE: Inflúyete a ti mismo.

No dejes que personas ruidosas influyan en

ti, solo tú eres el dueño de tu vida y tus decisiones. Deja que estas sean tomadas en ambientes tranquilos y así tendrás mejores momentos para vivir mejor.

5 CLAVE: Si lo puedes imaginar lo puedes crear.

Si las personas nos visualizamos en situaciones que queremos estar, el cerebro empieza a tener cambios que favorecerán la manera de conseguir resultados. También llamada ley de atracción todo lo que tu boca y tu pensamiento desee tal vez el universo te lo haga realidad.

6 CLAVE: Por la noche eliges lo que te construye y lo que te destruye.

El sueño es terriblemente necesario para su calidad de vida, se recupera energía, se limpia la mente, en la noche se pueden conseguir las mejores ideas y se debe antes de acostarse recordar un episodio positivo del día para conectar la mente y el sueño.

7 CLAVE: No hay felicidad sin el otro.

Al mundo nos mandan a vivir en comunidad y cuando tienes un gesto de amabilidad o afecto con otra persona los niveles de oxitocina se elevan, esta hace que se calme la ansiedad y baja los niveles del colesterol y esto hará que la buena relación con los demás tendrás una mejor manera de vivir mejor y con éxito.



Tema 10 | El líder en tiempos difíciles

En tiempos difíciles es cuando más importa mostrar un estilo de liderazgo efectivo y adaptado a las circunstancias.

Liderar en tiempos de crisis e incertidumbre requiere de dos niveles de actuación complementarios:

- Adaptar y revisar nuestros patrones de actuación habituales
- Adquirir nuevas habilidades y estilos que en otros contextos serían secundarios pero que ahora se vuelven fundamentales.

Todos los líderes tienen que crecer en estas dos dimensiones para liderar con éxito en tiempos de crisis. Recogemos a continuación algunas claves para mostrar un estilo de liderazgo efectivo en este tipo de situaciones:

Aceptación de la incertidumbre y el riesgo de error

Como líder hay que aceptar que en tiempos difíciles las cosas no son blancas o negras. Es importante trabajar la tolerancia al cambio; dejar claro las responsabilidades en los equipos y aceptar el denominado error razonado, es decir, una decisión que en su momento se tomó por lo que parecían motivos justificados, aunque posteriormente se hayan visto insuficientes.

Flexibilidad

Los tiempos difíciles requieren de un liderazgo flexible. Esta flexibilidad requiere de una gran transparencia y honestidad en la toma de decisiones. Hay que dejar claro a los equipos que se están tomando las mejores decisiones



posibles con la información y los medios que se disponen en el momento de la toma.

Simplicidad

En situaciones difíciles o de crisis, no es tiempo de lujos ni grandilocuencias. El liderazgo en tiempos de incertidumbre requiere de efectividad, inmediatez y cercanía. Información

Es fundamental mantener una comunicación fluida y diaria. Se recomienda ser sincero, transparente, directo y práctico en la información que se facilita.

Confiar y delegar

Otro aspecto clave para el éxito en tiempos difíciles es facilitar al equipo todos los materiales y herramientas que necesiten para tomar decisiones. En periodos de cambio es importante dotar al equipo de lo necesario para que puedan adaptarse, confiando completamente en sus decisiones. Es imprescindible dejar las expectativas claras. No preguntar quién tomó la decisión, sino preguntar por qué se tomó esa decisión.

Poner en valor los aprendizajes

En tiempos de cambios e incertidumbres, es muy importante compartir y valorar los aprendizajes del equipo. Facilitar que estos aprendizajes se distribuyan en el resto de los trabajadores y por la organización para que ayuden a tomar las mejores decisiones posibles en cada situación.

Interesarse por la persona

El líder debe ayudar a que las personas no se rompan y superen estos retos de la mejor manera. Se debe potenciar el autocuidado, asegurando que todos los integrantes de un equipo conocen las nociones básicas de

prevención del estrés, ansiedad, cómo lidiar con el duelo y la incertidumbre, etc. Una buena manera de empezar cada conversación es con una pregunta sencilla pero muy potente: ¿cómo estás? Eso sí, hay que evitar respuestas cliché. Se debe priorizar la sinceridad, la confianza y un ambiente seguro para que todo esto se lleve a cabo.

Agradecer

Es muy importante que el líder agradezca a los diferentes grupos de interés su colaboración. Asegurarse de que todos reciben un reconocimiento sincero: tanto los integrantes del equipo propio como otros actores que estén contribuyendo de manera positiva: partners, proveedores, otros departamentos, clientes, etc.

Vigilar la atención

Los equipos se ven obligados a tener en cuenta muchos más factores de lo habitual. A las demandas cotidianas de los puestos de trabajo ahora hay que sumar los nuevos protocolos: por ejemplo, con la irrupción del COVID tuvieron que implantarse protocolos sobre mascarillas, guantes, desinfección, distancia social, etc. Todos estos cambios aumentan la tensión y la probabilidad de sufrir más estrés, incrementar las distracciones y errores/accidentes y, de esa manera, vivir más efectos colaterales dañinos que nadie desea.

Crecimiento continuo

Un buen líder utiliza cualquier oportunidad para fomentar el crecimiento de sus equipos. Tenemos un ejemplo muy presente: el gran reto ha supuesto el COVID es una palanca perfecta para consolidar y hacer crecer los equipos. Un buen líder lo tiene en cuenta para fomentarlo en cada momento.

