



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EL ESTRÉS LABORAL EN UNA GRAN EMPRESA DE ÁMBITO LOCAL:
EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Presentado por María Cecilia Gozalo

Tutorizado por Dra. M^a Cruz Castellanos Ortega

Segovia, 2 de Julio de 2018

Me gustaría dedicar unas líneas en este proyecto en agradecimiento a mi tutora, M^a Cruz, por ayudarme a enfocar mis ideas y apoyarme durante la realización de esta investigación, ya que sin ella no hubiese sido posible sacarlo adelante, pues nunca dejó de confiar en mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO 1

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE ESTRÉS LABORAL

1.1. Conceptualización del estrés laboral	2
1.2. Estrés y riesgos psicosociales	4
1.3. Clasificación del estrés laboral	5

CAPÍTULO 2

ESTRESORES LABORALES

2.1. Riesgos físicos	7
2.2. Riesgos psicologicos	8
2.2.1. Riesgos del contexto del trabajo	9
2.2.2. Riesgos en el contenido del trabajo	10

CAPÍTULO 3

MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL

3.1. Modelo demandas/control de Karasek (1979).....	13
3.2. Modelo de ajuste persona/ambiente de Harrison (1982)	14
3.3. Modelo de desequilibrio esfuerzo/recompensa de Siegrist (1996)	16

CAPÍTULO 4

IMPACTO DEL ESTRÉS LABORAL

4.1. Consecuencias del estrés en el individuo	17
4.1.1. Consecuencias físicas	17
4.1.2. Consecuencias comportamentales	19
4.1.3 Consecuencias Psicológicas.....	19
4.2. Consecuencias del estrés en la organización.....	20

CAPÍTULO 5
PROPUESTA PRÁCTICA

5.1. INTRODUCCIÓN	21
5.2. SUPUESTO	21
5.3. EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES	22
5.4. RESULTADOS	23
5.5. INTERVENCIÓN	25
CONCLUSIONES	29
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	31

ANEXO I

Relajación progresiva de Jacobson	35
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Aspectos del estrés laboral.....	2
Tabla 1.2. Estrés como estímulo, respuesta o transacción.....	3
Tabla 2.1. Riesgos en el contenido del trabajo	11
Tabla 4.1. Síntomas físicos del estrés.....	18
Tabla 4.2. Consecuencias psicológicas del estrés	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Clasificación del estrés laboral.....	5
Figura 2.1. Estresores laborales	7
Figura 2.2. Esquema riesgos psicológicos	8
Figura 3.1. Modelos explicativos del estrés laboral	13
Figura 3.2. Clasificación de los trabajos según el modelo demandas/control de Karasek	14
Figura 3.3. Modelo del desequilibrio esfuerzo/recompensa de Siegrist	16
Figura 4.1. Consecuencias del estrés laboral	17
Figura 5.1. Resultados del clima laboral en la empresa.....	23
Figura 5.2. Resultados de los Riesgos psicosociales.....	24
Figura 5.3. Resultados del estrés laboral en la empresa.....	24

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se presenta el Trabajo de Fin de Grado (a partir de ahora TFG) en el que hablaremos sobre el estrés laboral en las organizaciones. El trabajo está estructurado en dos partes. La primera de ellas es el marco teórico donde trataremos de definir el estrés laboral y señalaremos cuales son las condiciones que causan estrés a los trabajadores; seguidamente señalaremos cuales son las teorías explicativas del estrés laboral más significativas y por último nos centraremos en el impacto del estrés laboral y comprobaremos que no solo afecta al trabajador sino que también tiene consecuencias sobre la organización. La segunda es la parte práctica, donde a través de un supuesto, realizaremos una evaluación a los trabajadores de una empresa con el fin de conocer el porcentaje de trabajadores que experimentan estrés en la empresa para posteriormente proponer una intervención a nivel organizacional.

Por último, indicar que el tema del presente trabajo ha sido propuesto y elegido personalmente y no por azar. Ya que tenía la necesidad de poner de manifiesto que el estrés laboral es un riesgo psicosocial que está muy presente en todas las organizaciones, y afecta a los trabajadores y a la propia organización. Por ello es imprescindible que las empresas lleven a cabo un programa de intervención, según el grado de estrés de cada trabajador, para poder evitar, reducir o tratar los efectos del estrés en los trabajadores dentro de la organización.

CAPÍTULO 1
DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE ESTRÉS LABORAL

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

La Real Academia Española define el estrés como una “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”. Partiendo de este concepto genérico sobre el estrés, vamos a tratar de definir el estrés laboral, para ello tomaremos como referencia los conceptos de diferentes autores. Podemos decir que desde una perspectiva científica y según afirman Romero y García (citados en Sánchez, González y Hierro, 2009):

El estrés laboral es un estado de tensión física y psicológica que se produce cuando existe un desequilibrio entre las demandas que plantean la organización del trabajo y el medio laboral, y los recursos de los trabajadores para hacerles frente. (p. 24).

Para estos autores existen varios aspectos de la anterior definición que son necesarios tener en cuenta para llegar a comprenderla adecuadamente. (Romero y García, citados en Sánchez et al., 2009). Esos aspectos son los que se muestran en la Tabla 1.

Tabla1.1.

Aspectos del estrés laboral

El estrés tiene un componente situacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El estrés laboral depende de las condiciones de trabajo. ✓ Diferentes condiciones de trabajo originan distintos niveles de estrés.
Diferencias individuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen características individuales que se relacionan con mayores niveles de estrés y variables personales que nos protegen de él. ✓ El nivel de estrés que experimentemos dependerá de los recursos psicológicos de los que disponemos para hacerle frente.
Inestabilidad temporal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El nivel de estrés es el resultado de la continua interacción entre la situación y el individuo y por lo tanto puede variar a lo largo del tiempo.
Dimensionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entendemos el nivel de estrés al que estamos sometidos como una especie de escala donde un extremo es positivo y otro negativo. La posición en la que se encuentra cada individuo está sometida a diferencias individuales y cambia a lo largo del tiempo
No es una enfermedad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguna de las principales clasificaciones diagnósticas de trastornos mentales contempla criterios para diagnosticar una enfermedad llamada estrés laboral.
Desde el punto de vista científico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El estrés laboral se define como un factor de riesgo para la salud.

Fuente: Adaptado de Romero y García, citados en Sánchez et al., 2009, pp.24-26.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Desde el punto de vista de la psicología y según afirman González-Camino y Osca (citados en Osca, 2004), “el termino estrés se puede entender de tres maneras: como estímulo, como respuesta y como transacción” (p. 303). En la Tabla 1.2 se recogen las distintas características de cada una de ellas.

Tabla 1.2.

Estrés como estímulo, respuesta o transacción.

Estrés como estímulo	<ul style="list-style-type: none">➤ Proviene de la física y la Ingeniería sobre elasticidad y resistencia de los materiales.➤ Variable independiente.➤ Fuerza externa que actúa sobre un objeto y puede deformarlo.➤ Presión que afecta negativamente al individuo temporal o permanentemente➤ Énfasis sobre el entorno del puesto de trabajo➤ No tiene en cuenta las diferencias individuales de cada sujeto
Estrés como respuesta	<ul style="list-style-type: none">➤ Proviene de la Fisiología➤ Variable dependiente➤ Respuesta general del organismo ante una demanda excesiva➤ Patrón universal de respuesta➤ Síndrome General de Adaptación: alarma, resistencia y agotamiento.➤ No tiene en cuenta la respuesta psicológica al estrés y la no existencia de un patrón universal de respuesta.
Estrés como transacción	<ul style="list-style-type: none">➤ Transacción entre el individuo y las demandas.➤ Estrés como resultado de ambos.➤ Evaluación de la situación y mecanismos de afrontamiento.➤ Evaluación primaria o secundaria➤ Primaria: analiza la situación y consecuencias➤ Secundaria: acciones para afrontar la situación

Adaptado de: Osca, 2004, pp. 303-304.

Después de conocer los diferentes conceptos aportados por cada autor podemos decir que el estrés laboral es un estado de tensión generado por un desequilibrio entre las exigencias que se producen en el ámbito laboral y los recursos de los que disponen los trabajadores para hacerles frente. Esta tensión producida, además de variar a lo largo del tiempo, afecta de forma diferente a cada individuo, pues depende de los recursos psicológicos que cada uno tenga para poder afrontarlo, y puede ser temporal o mantenerse durante un periodo prolongado de tiempo, pasando a ser permanente.

Como hemos señalado el estrés laboral supone un riesgo para la salud del trabajador y por ello supone un riesgo psicosocial, como veremos a continuación.

1.2. ESTRÉS Y RIESGOS PSICOSOCIALES

“La importancia de los factores psicosociales para la salud de los trabajadores se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia, lo que ha supuesto un aumento y profundización del tema” (Moreno y Báez, 2011, p.4). Según afirma Hurtado de Mendoza (2013) la aparición de los riesgos psicosociales se ha visto favorecida por las condiciones de trabajo que se viven en la actualidad. El mundo del trabajo se ha consolidado como un entorno cambiante y muy exigente, donde los puestos de trabajo son más inestables e inseguros. Se ha producido una gran innovación tecnológica que ha traído consigo gran competitividad. Por ello en los últimos años los factores psicosociales y el estrés laboral son una prioridad en salud laboral y así lo han declarado organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Para Moreno y Báez, (2011) hay tres formas prevalentes de referirse a los riesgos psicosociales:

1. Factores Psicosociales → Los factores psicosociales en el trabajo son interacciones, entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo ello puede influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción laboral. Los factores psicosociales son condiciones organizacionales del trabajo y pueden afectar a la salud tanto positiva como negativamente.
2. Factores psicosociales de riesgo o de estrés → Cuando los factores psicosociales de las empresas provocan respuestas de inadaptación o tensión pasan a ser factores psicosociales de riesgo o estrés.
3. Riesgos psicosociales → Un riesgo psicosocial es un hecho o acontecimiento que, como consecuencia de la organización del trabajo, es muy probable que pueda afectar a la salud del trabajador y suelen tener consecuencias importantes. Se diferencia de los factores psicosociales en que son hechos o situaciones y no condiciones organizacionales.

En resumen, los riesgos psicosociales hacen referencia a aspectos del diseño, la organización y la gestión del trabajo y de sus contextos sociales y ambientales, pudiendo afectar psicológica, social y físicamente (Sánchez et al., 2009).

La Encuesta sobre Calidad de Vida Laboral realizada en 2010 por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, con el objetivo de Investigar la calidad de vida que tiene el ocupado en su trabajo concluye que un 19.1 % de los varones ocupados presentan niveles muy altos de estrés, y un 29.5 % presentan niveles altos frente al 12 % y 10% que expresan niveles muy bajos y bajos de estrés. En cuanto a las mujeres los datos obtenidos apenas ofrecen variación respecto a los datos anteriormente expuestos, un 21.6 % manifiesta niveles muy altos de estrés y un 30% niveles altos frente al 12.8 % y 7.8% que presentan respectivamente niveles muy bajos y niveles bajos de estrés.

Por otro lado, y según la VI Encuesta de Condiciones de Trabajo en España elaborada por el Instituto Nacional De Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), este último año el 37% de los trabajadores considera que su trabajo afecta de forma negativa a su salud, esta percepción ha ido aumentando en los últimos años, incrementándose así el porcentaje de trabajadores que asocian la actividad laboral con el deterioro de la salud. También señala que el estrés laboral afecta siempre o casi siempre al 30% de los trabajadores y, aunque es un problema que ha ido incrementándose en los últimos años, hay que tener en cuenta, como ya hemos señalado en el apartado anterior, que no afecta a todos los trabajadores por igual.

Tras los datos expuestos anteriormente podemos comprobar que el estrés laboral actúa como un riesgo psicosocial y por ello afecta a la salud de los trabajadores. Se tiende a pensar que el estrés afecta de forma negativa a la salud, pero no siempre es así. Como veremos a continuación el estrés también tiene un lado positivo.

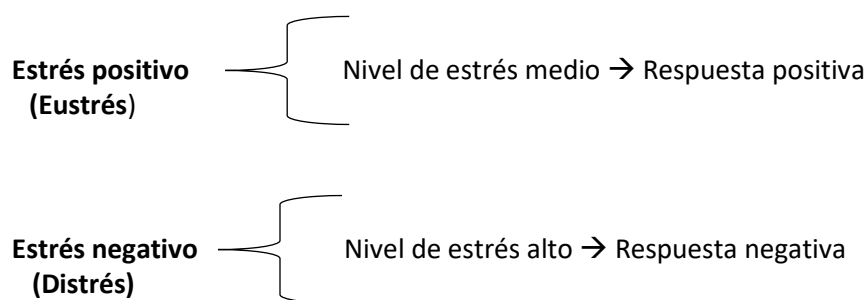
1.3. CLASIFICACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Hasta ahora hemos visto el estrés como un aspecto negativo que puede tener consecuencias sobre la salud de los trabajadores, pero ¿es siempre el estrés negativo o cabe una visión positiva del mismo?, siguiendo a Selye (1959) citado en Moreno-Jiménez y Garrosa (2013) “conviene distinguir el estrés positivo o eustrés del estrés negativo o distrés” (p.114). Por lo tanto podemos hacer una primera clasificación del estrés como estrés positivo o eustrés y estrés negativo o distrés. Nelson y Simmons (2003) citados en Moreno-Jiménez y Garrosa (2013) definen el eustrés como “una respuesta psicológica positiva a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos positivos” y el distrés como “una respuesta psicológica negativa a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos negativos” (p.115).

En resumen, la existencia de un nivel medio de estrés puede ser positivo para una persona, activando física y mentalmente su organismo y permitiendo así una respuesta eficaz a la fuente generadora de estrés. Por el contrario, en la medida en que el nivel de estrés aumenta y la persona es incapaz de adaptarse a las nuevas condiciones, se genera una experiencia negativa del estrés, que lleva generalmente a una serie de respuestas físicas, psicológicas y comportamentales nocivas para el individuo (Ardid y Zarco, citados en Rodríguez, 1998). En la Figura 1.1 se muestran las diferentes clasificaciones del estrés laboral.

Figura 1.1.

Clasificación del estrés laboral



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, ya hemos mencionado anteriormente que el estrés laboral puede ser temporal o mantenerse durante un periodo prolongado de tiempo, por ello podemos clasificarlo en estrés laboral episódico o transitorio, que es el que se produce durante un periodo corto de tiempo, y en estrés laboral crónico, que se presenta durante un periodo largo y continuado en el tiempo. En este último caso ya no estaríamos hablando de estrés laboral sino de otro fenómeno relacionado, conocido como Burnout o, lo que es lo mismo, El Síndrome de Quemarse por el

CAPÍTULO 1

Trabajo (SQT). Según afirman Gil-Monte y Moreno-Jiménez (2007): “El SQT queda caracterizado como una respuesta al estrés laboral crónico”. (p 22).

Podríamos definir el Burnout como una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial con los clientes, y hacia el propio rol profesional. (Moreno-Jiménez y Pierre, citados en Moreno-Jiménez y Garrosa, 2013, p. 155)

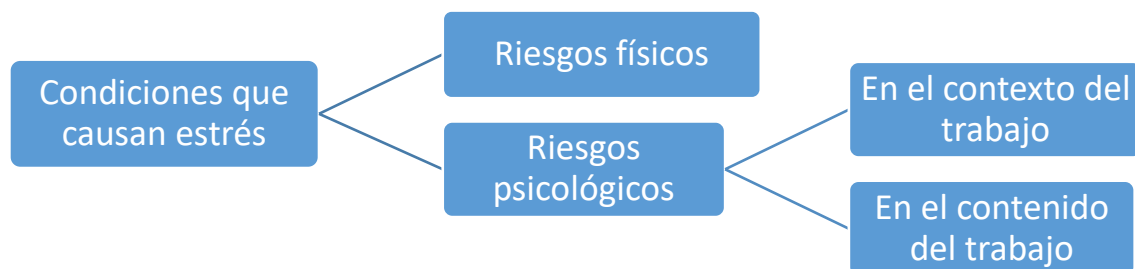
Después de esta breve clasificación del estrés nos vamos a centrar en la parte negativa del estrés. En el siguiente capítulo veremos las condiciones laborales que causan estrés en el trabajo.

CAPÍTULO 2
ESTRESORES LABORALES

Los estresores se pueden definir como “todo evento, situación o cognición que puede despertar emociones negativas en el individuo” (Buunk, De Jonge, Ybema y De Wolf, 1998, citado en Osca 2004, p.304). En este capítulo nos centraremos en una de las clasificaciones más desarrolladas, la de Cox, Griffiths y Rial-González (2000) citada en Osca (2004), quienes distinguen entre diferentes tipos de estresores, clasificándoles en estresores físicos y estresores psicológicos, y a su vez distinguiendo entre estos últimos entre los relativos al contexto o ambiente de trabajo y los que surgen de las tareas del puesto, es decir los del contenido del trabajo. En la Figura 2.1 muestro las condiciones que causan el estrés.

Figura 2.1.

Estresores laborales.



Adaptado de: González-Camino y Osca, 2004, p.305.

2.1. RIESGOS FÍSICOS

Esta primera categoría hace referencia a los excesos, insuficiencias y/o variaciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo y que pueden resultar desagradables para los trabajadores. Los principales riesgos físicos que se dan en las organizaciones según González-Camino y Osca citadas en Osca (2004) son el ruido, la temperatura, la iluminación y las vibraciones, que fueron uno de los principales focos de atención en el estudio del estrés laboral (McFarlaand, 1941, Scholz, 1957, citado en González-Camino y Osca, 2004).

1. Ruido → Se ha comprobado cómo el ruido, entendido como sonido no deseado (Jones, 1983, citado en González-Camino y Osca, 2004) excesivo o durante un periodo largo de tiempo, puede tener efectos negativos sobre la salud física y psicológica del trabajador como la fatiga y disminución del rendimiento de trabajo. El ruido interfiere con nuestra concentración y es fuente de frustración. Cabe señalar que un ruido intenso pero predecible resulta más estresante que aquél que no se puede predecir.

2. Vibración → La vibración se ha reconocido como posible estresor (Sutherland y Cooper, 1986, citado en González-Camino y Osca, 2004), tanto por el uso de instrumentos que producen vibración, como por trabajar sobre una superficie que emite vibración. La vibración puede tener consecuencias negativas sobre la salud tales como náuseas, fatiga o pérdida del equilibrio.

3. Condiciones climatológicas → las condiciones climatológicas del trabajo como la temperatura, ventilación y humedad inadecuadas, también pueden influir sobre la salud del trabajador.

La más estudiada es la temperatura y se ha demostrado que temperaturas extremas, por exceso de calor o frío, afectan a la salud y al rendimiento del trabajador (Jewell, 1998 citado en Gonzalez-Camino y Osca 2004). Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), (2004) Un exceso de calor puede producir somnolencia, aumentando el esfuerzo para mantener la vigilancia, al mismo tiempo, en condiciones de baja temperatura disminuye la destreza manual, obligando al trabajador a aumentar la atención ante la probabilidad del riesgo.

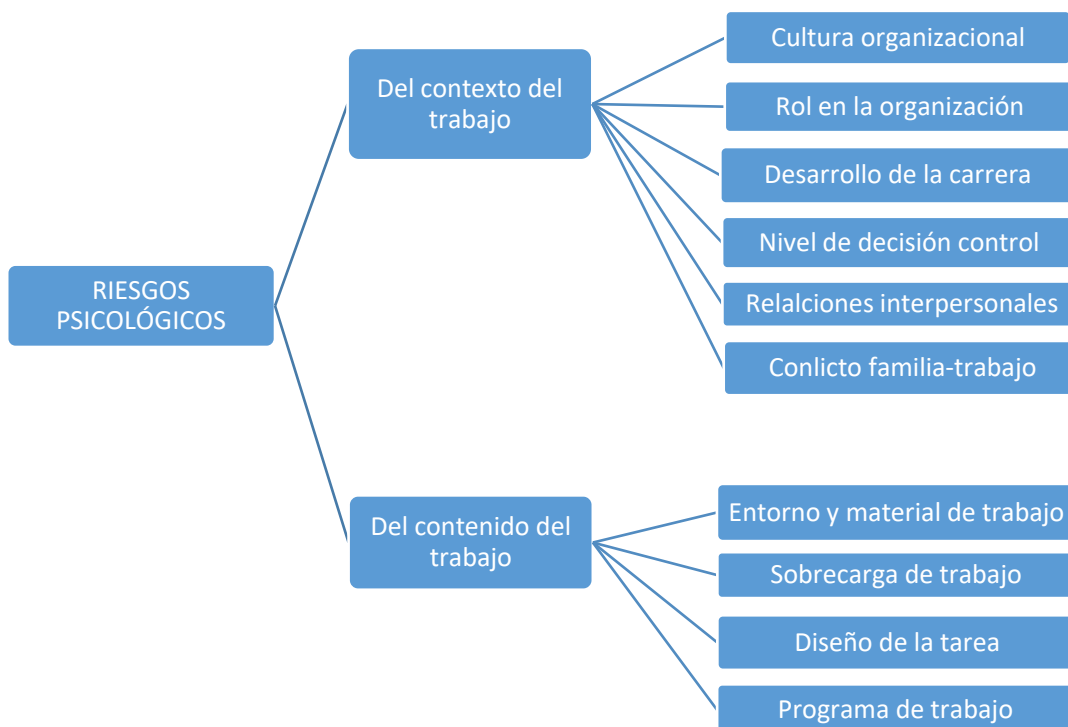
4. Iluminación → Según el INSHT (2004) la iluminación tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar psicológico del trabajador. Una iluminación inadecuada que no permita percibir de manera correcta los estímulos visuales, puede tener consecuencias negativas para la visión y puede hacer la tarea más difícil, incluso imposible de llevarla a cabo. Supone un riesgo ya que aumenta el nivel de frustración y la tensión mientras se intenta realizar una tarea bajo condiciones que no son las idóneas. La luz inadecuada ofrece como resultado un desempeño menor, una mayor cantidad de tiempo invertido para terminar la tarea y una mayor frustración.

2.2. RIESGOS PSICOLÓGICOS

En este segundo apartado veremos cuáles son los estresores psicológicos que afectan al trabajador. Como se ha señalado Cox et al., (2000) citados en González-Camino y Osca (2004) distinguen entre estresores del contexto laboral y los del contenido del trabajo, tal y como muestro en la Figura 2.2.

Figura 2.2.

Esquema de riesgos psicológicos



Adaptado de: González-Camino y Osca, 2004, p, 307.

2.2.1. Riesgos del contexto del trabajo

Basándonos en Cox et al., (2000) distinguimos entre los siguientes riesgos dentro del contexto del trabajo:

- **Riesgos relacionados con la cultura organizacional** → Peterson y Wilson (1998) citados en González-Camino y Osca (2004) indican cómo la cultura organizacional puede influir en la salud del empleado y también en la de la organización, esto supone pasar del estudio del estrés a nivel individual a una perspectiva grupal. Una comunicación deficiente, un escaso apoyo en la resolución de problemas y en el desarrollo personal y la falta de claridad de los objetivos de la organización son ejemplos de condiciones que definen el riesgo.
- **Riesgos relacionados con los Roles organizacionales**→ Davis y Newstrom (1991) citado en Lloréns y Aguado (1995) definen el rol como un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con los otros. El rol refleja la posición de una persona en el sistema social. Cuando los roles se definen de forma inadecuada o se desconoce parte de ellos, se produce una ambigüedad de roles, puesto que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en tales situaciones. En el ámbito organizacional existe ambigüedad de rol cuando la persona trabaja con incertidumbre o falta de claridad a la hora de desempeñar las tareas. Esta situación puede deberse a una descripción inadecuada del puesto, y/o a la falta de información sobre los objetivos o por la comunicación inapropiada de esta información (González-Camino y Osca, 2004). Por otro lado, existe conflicto de rol cuando las expectativas y demandas de trabajo planteadas a un trabajador son incompatibles entre sí. Autores como Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964) citados en González-Camino y Osca (2004) ya relacionaron el conflicto de rol y la ambigüedad de rol con síntomas de malestar psicológico.
- **Riesgos relacionados con el desarrollo de la carrera**→ En la actualidad hemos pasado de tener un trabajo para toda la vida a un patrón en el que la norma es desarrollar la carrera profesional en distintas organizaciones. Autores como De Witte (1999) y Sverke y Hellgren (2002) citados en González- Camino y Osca (2004) señalan cómo la inestabilidad laboral y la satisfacción laboral están relacionadas negativamente y cómo la inestabilidad laboral está relacionada positivamente con un deterioro de la salud física y psicológica de los trabajadores (quejas, ansiedad y depresión). Otro fenómeno actual que supone un riesgo para la salud del trabajador son las reducciones de plantilla, ya que estos procesos resultan estresantes, no solo para las personas que no continúan en la organización sino también para las que se quedan.
- **Riesgos relacionados con el nivel de decisión/ control**→ “La falta de control es uno de los estresores más investigados en la literatura sobre el estrés” (Sparks, Faragher y Cooper, 2001, citados en González-Camino y Osca, 2004, p. 309). Normalmente la falta de control produce un efecto negativo sobre la salud y el bienestar. Spector (2002), citado en González- Camino y Osca (2004), propone tres mecanismos por los que se puede explicar la relación entre control percibido y estrés:
 1. Una situación conflictiva, pero en la que se perciba cierto grado de control tiende a considerarse menos estresante.
 2. El control reduce las reacciones emocionales a los estresores.
 3. El control permite un afrontamiento más constructivo al problema.

- **Riesgos relacionados con las relaciones interpersonales en el trabajo** → Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2004) las relaciones interpersonales generalmente son valoradas positivamente pero no siempre es así.

Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, con los superiores, con los compañeros, con los subordinados; la falta de cohesión del grupo, las presiones y el clima del equipo de trabajo, así como la reducción de los contactos sociales y el aislamiento en el puesto, pueden producir elevados niveles de tensión y estrés entre los miembros de un grupo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social juegan un papel amortiguador de los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. (p.37).

- **Riesgos relacionados con el conflicto familia-trabajo** → El conflicto familia trabajo es un tipo de conflicto de rol producido por incompatibilidad entre roles familiares y los organizacionales, y debido a su importancia es estudiado como un estresor más. Este conflicto está estrechamente relacionado con la incorporación de la mujer al mercado laboral y se ha comprobado que se da más en familias en las que trabajan tanto el hombre como la mujer (familias de doble carrera), y la situación es peor si además tienen hijos (Brayfield, 1995, citado en González-Camino y Osca, 2004). Greenhaus y Beutell (1985) citados en González-Camino y Osca (2004) señalan tres tipos de conflicto fundamentales entre las demandas familiares y laborales:

1. Conflicto basado en el tiempo: Debido a la cantidad de tiempo que se emplea en un ámbito, ya que no podrá ser empleado en el otro. Cuanto más tiempo requieran los roles familiar y laboral mayor será este conflicto.
2. Conflicto basado en la tensión: Se da cuando los síntomas de tensión producidos en uno de los ámbitos interfieren en la ejecución adecuada en el otro.
3. Conflicto basado en la conducta: Aparece cuando las conductas y aptitudes que se requieren para la ejecución de los roles de un ámbito son incompatibles con los requeridos por el otro rol (p.311).

2.2.2. Riesgos en el contenido del trabajo

En cuanto a los riesgos asociados al contenido del trabajo Cox et al., (2000) diferencian entre cuatro categorías:

El entorno y materiales de trabajo, sobrecarga y ritmo de trabajo, el diseño de la tarea y el programa de trabajo. En la Tabla 2.1 muestro las características de cada uno de ellas.

ESTRESORES LABORALES

Tabla 2.1.

Riesgos en el contenido del trabajo.

Categoría	Contenido del trabajo
Entorno y materiales de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de acceso, adecuación y mantenimiento de los equipos y materiales de trabajo e instalaciones. ✓ El apoyo instrumental como el dinero o maquinaria reduce el nivel de estrés y aumenta la motivación intrínseca.
Sobrecarga y ritmo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de trabajo → Aburrimiento y apatía. ✓ Sobrecarga → Tensión, irritabilidad, baja autoestima e insomnio. ✓ Cuantitativa: Número de tareas a realizar en un determinado periodo de tiempo. ✓ Cualitativa: Incongruencia entre las competencias y conocimientos del trabajador y las demandas del puesto.
Diseño de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de variedad o ciclos de trabajo cortos. ✓ Baja puesta en práctica de habilidades. ✓ Alta incertidumbre. ✓ Tareas repetitivas y monótonas ejercen una influencia negativa. ✓ Deterioro de la salud física y psicológica y disminución de satisfacción laboral.
Programa de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turnos de trabajo, horarios nocturnos y largas jornadas de trabajo. ✓ Fatiga, enfermedades cardiovasculares, trastornos del sueño y dificultades en las relaciones familiares y sociales. ✓ N.º horas relacionado con la accidentalidad laboral

Adaptado de: Cox et al., (2000), citados en Osca 2004, pp. 307-313.

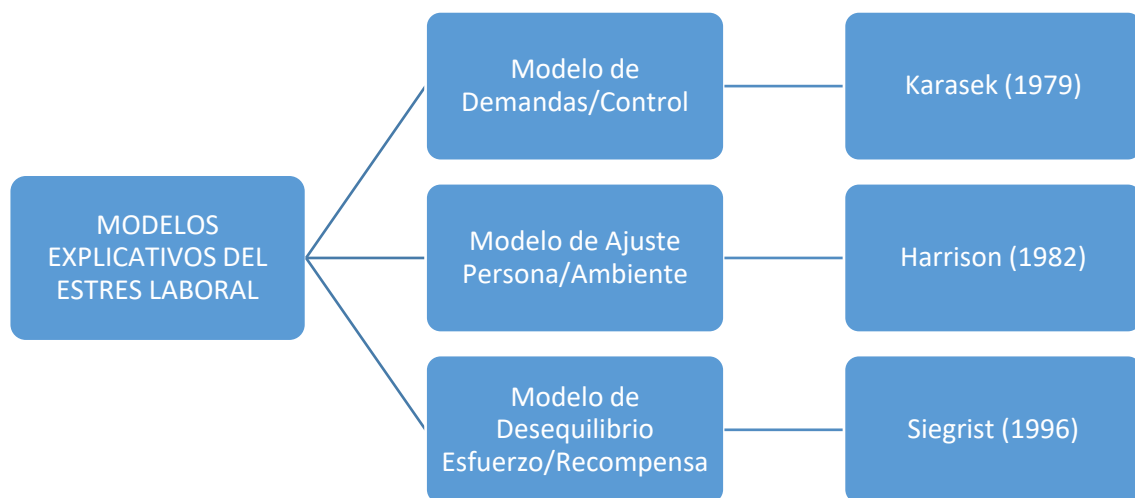
Ya conocemos alguno de los estresores laborales tanto físicos como psicológicos que se dan en las organizaciones, en el siguiente capítulo procederemos a estudiar algunos de los modelos explicativos del estrés laboral.

CAPÍTULO 3
MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL

Desde la década de los setenta del siglo pasado, la gran mayoría de los modelos aplicados al estudio del estrés en el trabajo se han basado en la falta de ajuste entre las demandas de la organización y los recursos con los que cuenta el individuo para hacerle frente (Lazarus, 1966, citado en Gil-Monte, 2010). En la Figura 3.1 veremos tres de los modelos que han contribuido al desarrollo de esta aproximación.

Figura 3.1.

Modelos explicativos del estrés laboral



Fuente: Elaboración propia

3.1. MODELO DEMANDAS/CONTROL DE KARASEK (1979)

“Este modelo plantea que el control puede paliar el efecto de las elevadas demandas de trabajo. Las demandas hacen referencia a las exigencias tanto físicas como psicológicas, dirigidas al trabajador y que provienen del entorno laboral” (González-Camino y Osca, 2004, p. 317, citado en Osca, 2004). Por otro lado, el control se define como la oportunidad que tiene el trabajador de ejercer autoridad y poder sobre su situación laboral. El modelo establece que las respuestas de tensión psicológica negativas, como fatiga, ansiedad y depresión, se dan cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son elevadas y la capacidad de toma de decisiones es escasa (Gil-Monte, 2010).

El modelo ha sido completado incluyendo la función del apoyo social como una variable que reduce los efectos del estrés sobre la salud (Johnson y Hall, 1988, citados en Gil-Monte, 2010). Se considera que los puestos de trabajo que presentan altas demandas, bajo control y bajo apoyo social son más propensos a perjudicar la salud a los trabajadores (Gil-Monte, 2010).

CAPÍTULO 3

Karasek propone cuatro condiciones de trabajo, como se muestra en la Figura 3.2. (González-Camino y Osca, 2004, citadas en Osca, 2004):

1. Trabajos pasivos → Caracterizados por tener pocas demandas y poco control.
2. Trabajos de baja tensión → Que se caracterizan por tener pocas demandas y mucho margen de control.
3. Trabajos de alta tensión → Donde existen muchas demandas y pocas posibilidades de control.
4. Trabajos Activos → Existen muchas demandas y también mucho control (p.313).

Figura 3.2.

Clasificación de los trabajos según el modelo demandas/control de Karasek (1979)

CONTROL	Alto	Trabajo de Baja tensión	Trabajo Activo
	Bajo	Trabajo Pasivo	Trabajo de Alta tensión
		Bajas	Altas
		DEMANDAS	

Fuente: González-Camino y Osca, 2004, citado en Osca, 2004.

De las cuatro posibilidades vistas anteriormente los trabajos de alta tensión, según el autor, son los más perjudiciales y estresantes, ya que al no tener capacidad de control es difícil hacer frente a las elevadas demandas. El modelo defiende que la combinación entre demandas y control además de afectar al estrés influye sobre la motivación y el desarrollo personal de los empleados (González-Camino, 2004, citado en Osca, 2004). El trabajo activo sería el más conveniente, pero como señala Kristensen (1995) citado por Osca (2004), habría que tener en cuenta las necesidades y objetivos de los trabajadores ya que no todos esperan lo mismo de su trabajo.

3.2. MODELO DE AJUSTE PERSONA/AMBIENTE DE HARRISON (1982)

Este modelo considera que el estrés laboral y sus consecuencias aparecen cuando no existe ajuste entre el entorno y la persona. Según González-Camino y Osca citadas en Osca (2004), el desajuste puede ser de dos tipos:

- Entre las necesidades de la persona y los recursos del entorno.
- Entre las aptitudes y habilidades de la persona y las exigencias y demandas del entorno” (p.316).

Según Edwards (1996) citado por González-Camino y Osca (2004) el desajuste producido entre las aptitudes y habilidades de la persona y las exigencias y demandas del entorno se relaciona con bajos niveles de satisfacción, mientras que el desajuste entre las necesidades de la persona y los recursos del entorno se vincula con niveles elevados de tensión. Harrison diferencia también entre realidad objetiva y realidad subjetiva del trabajo percibidas por la persona y entre variables del entorno y variables personales. De la combinación entre ambas distinciones, Harrison (1978) citado en Osca (2004) propone cuatro elementos:

- El entorno objetivo → Recursos y demandas del entorno tal y como son.
- El entorno subjetivo → Recursos y demandas del entorno percibidas por el sujeto.
- La persona objetiva → Habilidades, aptitudes y necesidades de la persona tal y como son.
- La persona Subjetiva → Habilidades, aptitudes y necesidades de la persona percibidas por el sujeto (p.316).

Teniendo en cuenta estos cuatro elementos podrían darse los siguientes tipos de desajuste:

1. Entre el entorno objetivo y la persona objetiva.
2. Entre el entorno subjetivo y la persona objetiva.
3. Entre el entorno objetivo y el entorno subjetivo, producido por falta de contacto con la realidad.
4. Entre la persona objetiva y la persona subjetiva, por una autovaloración imprecisa.

Las dos primeras formas son las más importantes según el modelo y si las tensiones se mantienen durante un periodo largo de tiempo o aparecen frecuentemente, pueden causar enfermedades físicas y psicológicas. El desajuste producido puede ser tanto positivo, cuando la persona tiene más aptitudes y habilidades de las necesarias para desarrollar su tarea, o las necesidades del individuo son inferiores a los recursos que se proporcionan, como negativo, las aptitudes y habilidades de la persona son inferiores a las que se requieren, o los recursos del entorno no son suficientes para las necesidades del individuo (González-Camino y Osca citadas en Osca, 2004).

Para terminar, el modelo de Harrison propone dos mecanismos para reducir el desajuste, citados en Osca (2004).

1. El afrontamiento → Que permite disminuir el desajuste objetivo mediante la modificación del entorno y/o de la persona objetiva.
2. Los mecanismos de defensa → Que disminuyen la incongruencia subjetiva distorsionando la percepción del entorno y/o de la persona, sin realizar ningún cambio objetivo (p.316).

3.3. MODELO DE DESEQUILIBRIO ESFUERZO/RECOMPENSA DE SIEGRIST (1996)

Según Gil-Monte (2010), este modelo define las condiciones de riesgo laboral cuando existe un desajuste producido por la existencia de una elevada carga de trabajo y bajas recompensas. “Cuanto mayor sea el desequilibrio entre estas dos variables, mayor será el nivel de estrés y más probable la aparición de consecuencias negativas para la salud” (Romero y García, citados en Sánchez et al., 2009). En la Figura 3.3 se muestra el esquema del modelo de desequilibrio esfuerzo/ recompensa.

- El nivel de esfuerzo que requiere el trabajo depende de las demandas objetivas y obligaciones del puesto de trabajo a las que el trabajador hace frente, pero también de factores personales como por ejemplo que exista un exceso de implicación en el trabajo.
- Las recompensas no solo tienen que ver con la remuneración, sino que se entienden en un sentido más amplio dónde se incluye la existencia de un trato justo o la estabilidad en las condiciones laborales (Romero y García, citados en Sánchez et al., 2009).

Figura 3.3.

Modelo del desequilibrio esfuerzo/recompensa de Siegrist



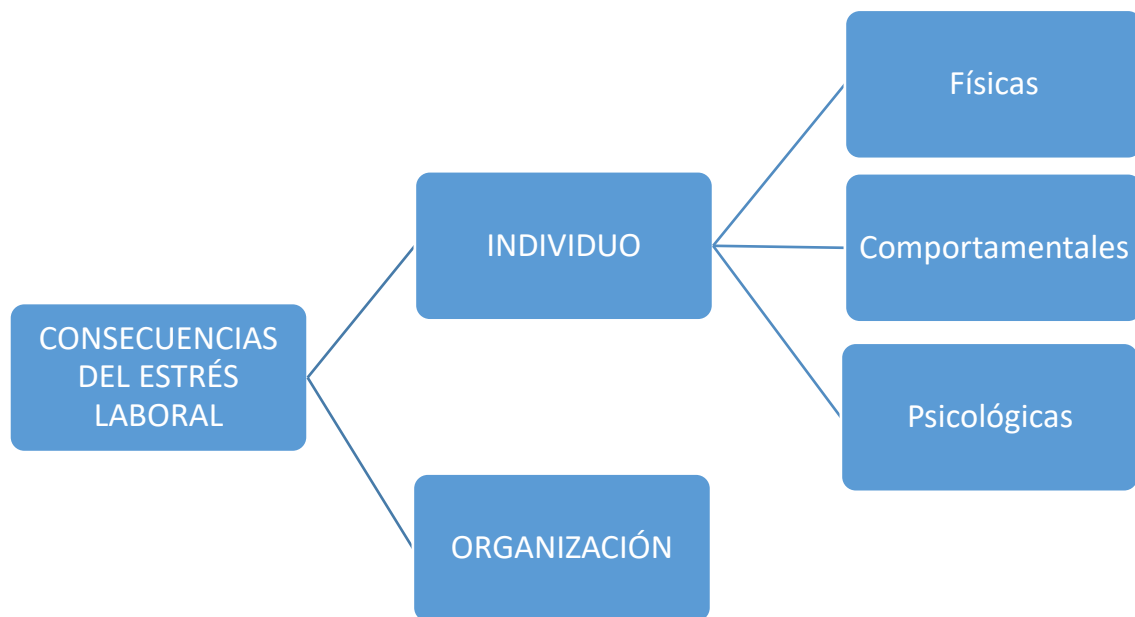
Fuente: Romero y García, citados en Sánchez et al., 2009

CAPÍTULO 4
IMPACTO DEL ESTRÉS LABORAL

Después de ver alguno de los modelos explicativos del estrés laboral, veremos qué consecuencias tiene. El estrés laboral no solo afecta al individuo, sino que también afecta a la organización. A continuación, trataremos de explicar las consecuencias producidas primero en el individuo y después en la organización. Como podemos observar en la Figura 4.1, el estrés laboral puede afectar al trabajador en tres aspectos, físico, psicológico y comportamental.

Figura 4.1.

Consecuencias del estrés laboral



Fuente: Adaptado de González-Camino y Osca en Osca, 2004.

“La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) situó al estrés como el segundo motivo de los problemas de salud relacionados con el trabajo, por detrás de las enfermedades musculoesqueléticas” (Moreno, 2016, p.3). Por ello es necesario conocer las consecuencias que puede producir en el organismo del trabajador.

4.1. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS EN EL INDIVIDUO

Como ya hemos mencionado, el trabajador que está expuesto a un nivel alto de estrés, puede tener consecuencias físicas, psicológicas y comportamentales.

4.1.1. Consecuencias físicas

Según señala Sánchez (2016), “El individuo puede mostrar síntomas o patologías que están altamente relacionadas con el estrés y para ello es importante reseñar que no todas las personas que sufren de estrés laboral tienen por qué padecer las enfermedades que se citan a

continuación” (párr.35). Entre los efectos físicos del estrés cabe distinguir entre síntomas de carácter agudo y síntomas de carácter crónico. Los síntomas de carácter agudo se mantienen durante un periodo corto de tiempo, por lo que es muy difícil que causen graves problemas en la salud, ejemplos de ello serían dolores esporádicos de cabeza o molestias musculares. Sin embargo, los síntomas de carácter crónico se mantienen durante un periodo largo en el tiempo y pueden ocasionar graves problemas en la salud del trabajador, algunos de los síntomas más estudiados son los que aparecen en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Síntomas físicos del estrés

<p>Problemas cardiovasculares</p>	<p>Como hemos visto en el modelo general de Karasek (1979), las personas con altas demandas y bajo control tienen mayor probabilidad de generar enfermedades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfermedades del corazón. ✓ Infarto de miocardio. ✓ Angina de pecho. ✓ Hipertensión arterial. ✓ Arritmias, el ritmo del corazón se ve afectado. ✓ Enfermedades cerebrovasculares.
<p>Problemas del aparato digestivo</p>	<p>Nuestro sistema digestivo es muy sensible a cambios en nuestra salud mental. Pueden aparecer los siguientes síntomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Úlcera gástrica y duodenal, trastorno del movimiento del intestino grueso ✓ Colon irritable ✓ Dispepsia no ulcerosa, molestias digestivas causadas por acidez sin llegar a desarrollar úlcera.
<p>Alteraciones dermatológicas</p>	<p>Nuestra piel refleja nuestros estados de ánimo y de salud, las personas que padecen estrés laboral pueden tener los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida y caída del cabello (alopecia). ✓ Manchas. ✓ Picazón.
<p>Alteraciones del sistema endocrino</p>	<p>Este sistema regula los niveles hormonales de nuestro cuerpo. Puede verse afectado sufriendo la persona tanto hipertiroidismo como hipotiroidismo.</p>
<p>Alteraciones del sistema inmune</p>	<p>Las alteraciones de nuestro sistema inmunológico pueden aumentar la probabilidad y el riesgo de sufrir enfermedades infecciosas</p>
<p>Alteraciones corporales a nivel muscular y óseo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contracturas musculares. ✓ Aumento de la posibilidad de padecer lesiones. ✓ Aparición o empeoramiento de dolores crónicos o patologías como la artritis.

Adaptado de González-Camino y Osca en Osca, 2004 y Sánchez, 2016.

4.1.2. Consecuencias comportamentales

Las situaciones estresantes también pueden alterar la conducta de los trabajadores, y esto puede producirse de dos formas, tal y como afirman González-Camino y Osca en Osca (2004):

1. Consumiendo más tabaco, bebidas alcohólicas e ingesta de comida
2. Abandonando conductas saludables como hacer ejercicio o respetar las medidas de seguridad, tanto dentro como fuera de la empresa.

Dicho de otra manera, en palabras de Pomerleau y Pomerleau (1991) y Regland, Greiner, Yen y Fisher (2000) citados en Osca (2004), los efectos del comportamiento más habituales ante el estrés son el aumento de consumo de tabaco y de otras sustancias que crean adicción como el alcohol. “Estas conductas se consideran como un intento de afrontar el estrés de forma paliativa, ya que permiten reducir la ansiedad y evadirse del problema” (Guppy y Marsden, 1996, citados en Osca, 2004).

En resumen, las personas que sufren estrés laboral tienen tendencia a adoptar conductas que pueden ser nocivas para ellos mismos, y es posible que aquellas personas que ya tuvieran alguna adicción antes de experimentar estrés en el trabajo, esa adicción aumente, es decir, que se incremente el consumo del vicio (Sánchez, 2016).

4.1.3 Consecuencias Psicológicas

Además de las consecuencias físicas y comportamentales del estrés en el individuo, también se dan consecuencias psicológicas. A continuación, en la Tabla 4.2, se muestran los problemas psicológicos más comunes y estudiados del estrés laboral en los trabajadores.

Tabla 4.2.

Consecuencias psicológicas del estrés

Deterioro cognitivo	Hace referencia a la capacidad de rendimiento de la persona, que poco a poco va viéndose dificultada. Si forzamos a nuestra mente ésta se satura y deja de tener un nivel óptimo de rendimiento.
Ansiedad	El hecho de no poder abarcar todas aquellas tareas encomendadas hace que nuestro organismo padezca ansiedad. El sistema nervioso está sobreactivado y además nuestra mente nos lanza mensajes sobre las consecuencias que puede tener el hecho de no poder realizar todo lo que nuestro puesto requiere.
Depresión	La depresión puede derivar de aquellos pensamientos negativos basados en el autoconcepto. Frases como “no soy capaz”, “no puedo” o “no valgo para nada” hacen que se desarrolle un sentimiento de ineficacia que puede desembocar en un problema psicológico.

Trastornos del sueño	Las personas que padecen estrés, no son capaces de relajarse, por lo que a la hora de descansar el organismo no obtiene unos niveles óptimos de tranquilidad para poder dormir lo que necesita.
Deterioro de las relaciones personales	Al padecer estrés la persona no encontrará un momento adecuado para dedicarse a la familia, los amigos o la pareja. Al no dedicar tiempo las relaciones se van deteriorando cada vez más haciendo que, incluso, la persona pueda verse en una situación de soledad.
Burnout	El burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo, implica la presencia de una respuesta de estrés prolongada en el tiempo cuyas consecuencias son: ineficacia, negación y fatiga crónica.

Adaptado de Sánchez, 2016.

4.2. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN

Como ya se comentó al inicio de este capítulo, las consecuencias del estrés no solo afectan al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, y es que es lógico pensar que si los trabajadores se sienten estresados su rendimiento no será el mismo, acabarán por faltar al trabajo e incluso abandonar la organización. Todo ello afecta de manera directa a la organización. Por ello las consecuencias negativas derivadas del estrés laboral que pueden afectar a la empresa, según Sánchez (2016), son las siguientes:

- ✓ Aumento del número de trabajadores que adquieren la baja médica por enfermedad o mayor número de veces que el empleado adquiere la baja durante el año.
- ✓ Aumento del absentismo laboral.
- ✓ Disminución del rendimiento y de la productividad dependiente de los trabajadores.
- ✓ Aumento del riesgo de padecer accidentes de tipo laboral.

Según el INSHT (2004) “Para los empresarios, el absentismo por enfermedad genera problemas considerables de planificación, de logística y de personal. El estrés, por consiguiente, induce a una pérdida de producción y puede crear un mal ambiente de trabajo” (P.12)

Por otro lado, además del coste humano, también hay que tener en cuenta el coste económico. El periódico 20 minutos publicaba un documento en el año 2015 dónde se decía que el estrés laboral era el segundo problema de salud más frecuente en Europa, con casi la mitad de las jornadas laborales perdidas y un coste para su economía de 136.000 millones de euros al año.

Son muchas las consecuencias que tiene el estrés, tanto en el individuo como en la organización. En este apartado hemos podido ver algunas de las consecuencias más importantes y con ello concienciarnos de que es un problema muy importante a tener en cuenta y que se da en la gran mayoría de organizaciones.

CAPÍTULO 5
PROPUESTA PRÁCTICA

5.1. INTRODUCCIÓN.

La parte práctica de este trabajo consiste en la evaluación y posterior propuesta de intervención del estrés laboral de una empresa (ficticia) dedicada al sector industrial. En primer lugar se detallarán aspectos esenciales para poder llevar a cabo el estudio, tales como el número de trabajadores que forman la empresa, la jornada laboral y la antigüedad. Posteriormente se realizará una evaluación de los trabajadores a través de diferentes cuestionarios, elegidos con el fin de obtener resultados del porcentaje y nivel de estrés que experimentan los trabajadores. Por último, se propondrá una intervención a nivel organizacional dividida en primaria, secundaria y terciaria para reducir y tratar los efectos del estrés laboral.

Los objetivos principales que se plantean en este estudio son los siguientes:

1. Evaluar el nivel de estrés de los trabajadores de esta empresa.
2. Realizar una propuesta de intervención para aminorar los efectos del estrés laboral.

5.2. SUPUESTO

Se trata de una empresa dedicada al sector industrial, concretamente a la producción de vidrio, localizada en la provincia de Segovia, con una antigüedad de 22 años. Cuenta con un total de 500 trabajadores de los cuales 275 son hombres y 225 mujeres. La media de edad es de 34 años, dentro de un rango comprendido entre los 20 hasta los 45 años. De los 500 trabajadores 425 son fijos y 75 son trabajadores eventuales.

Por otro lado, la media de antigüedad de los trabajadores es de 9 años, dentro de un rango comprendido desde los 2 hasta los 12 años. En relación al nivel educativo el mayor porcentaje de sujetos tiene estudios secundarios o de formación profesional (60 %), el 27% tiene estudios de grado o licenciatura, un 10% cuenta con estudios primarios y, por último, el 3% cuenta con otro tipo de estudios.

Por lo que respecta a la jornada de trabajo encontramos jornadas de 8h en diferentes turnos, de mañana (de 6.00h a 14.00h), de tarde (14.00h a 10.00h) y de noche (10.00h a 6.00h) todos los días de la semana durante todo el año. Por último, haciendo referencia a su situación económica hay que destacar que presenta de una situación creciente en los últimos años, llegando a superar los 30 millones de euros.

La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos (en adelante RRHH). Debido al número de trabajadores está dividido en varias secciones ocupándose cada una de diferentes actividades. Algunas de las funciones realizadas son las siguientes:

Función de empleo: Donde se planifica la plantilla, se selecciona y se forma al personal.

Función de administración del personal: Encargándose principalmente de la gestión de nóminas y contratos.

Función de retribución: Donde se diseña el sistema de retribución de los trabajadores.

Función de las relaciones laborales: Ocupándose de la resolución de los problemas laborales que puedan surgir.

También existe un departamento sanitario con un enfermero. Por último, la empresa cuenta con un departamento dedicado a la prevención de riesgos laborales, que busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo,

comprendiendo la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

5.3. EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Con el fin de mejorar el bienestar psicosocial de los trabajadores se lleva a cabo una evaluación, bajo la supervisión del departamento de psicología, a través de los siguientes instrumentos:

- **CLA. Clima Laboral:** Se trata de un cuestionario para evaluar el clima laboral de las empresas y organizaciones. Considera dos grandes dimensiones: por un lado la empresa y por otro la persona. En la parte de la empresa se evalúan cuatro variables diferentes que son las siguientes: organización, implicación, innovación e información. En la parte de la persona permite evaluar otras cuatro variables diferentes, estas son: autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. El cuestionario cuenta con 93 elementos a los que se responde de forma rápida y sencilla. Se obtienen resultados por grupo de sujetos evaluados, lo que permite comparar el clima laboral existente en diferentes grupos de edades y niveles jerárquicos.
- **DECORE. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales.** A raíz de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) se establece como una obligación del empresario la evaluación y prevención de estos riesgos. El cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales DECORE evalúa algunos riesgos psicosociales que numerosos estudios han relacionado con niveles altos de estrés. Consta de 44 elementos a los que se contesta de manera rápida y sencilla. Los riesgos psicosociales que se estudian son:
 - **Recompensas:** Beneficios que recibe el trabajador por su contribución a la organización, como pueden ser el salario y la seguridad. Ejemplo de ítem: "Si trabajo más duro gano más dinero".
 - **Apoyo organizacional:** Buenas relaciones con compañeros y supervisores que sirven para reducir el estrés laboral y ayuda a motivar a los trabajadores. Ejemplo de ítem: "Generalmente hay unas buenas relaciones en el lugar de trabajo".
 - **Demandas Cognitivas:** Requerimientos tanto cuantitativos como cualitativos que se le exigen al trabajador y que tienen que ver con "cuánto" se trabaja. Ejemplo de ítem: "El trabajo que realizo requiere el uso conjunto de conocimientos".
 - **Control:** Posibilidad que tienen los trabajadores para determinar qué tareas realizan, así como los métodos de trabajo y los lugares donde trabajan. Ejemplo de ítem: "Puedo interrumpir mi trabajo si es necesario".

Este test nos permite comparar el nivel de exposición a cada uno de los riesgos psicosociales en diferentes grupos de edades y diferentes niveles jerárquicos entre otros.

- **JSS. Cuestionario de Estrés Laboral.** Evalúa tanto la intensidad como la frecuencia con que ocurren 30 fuentes genéricas del estrés laboral a las que se encuentran sometidos los trabajadores en una amplia variedad de contextos laborales. Nos proporciona información sobre el nivel general, la severidad y la frecuencia del estrés laboral, así como sobre las posibles causas de su aparición, como pueden ser la presión laboral o la falta de apoyo por parte de la organización.

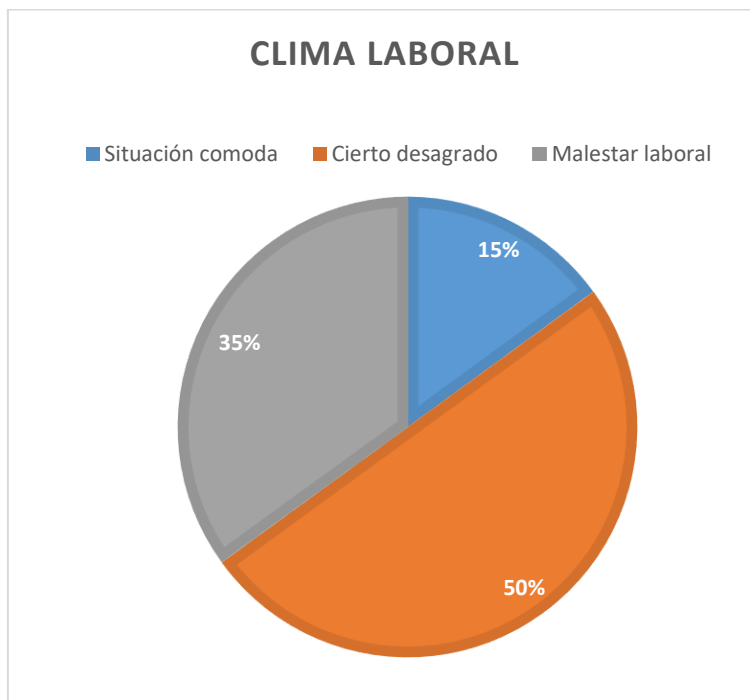
5.4. RESULTADOS

Una vez pasados y analizados los distintos cuestionarios a la totalidad de los trabajadores que forman la empresa obtenemos los siguientes resultados:

En cuanto al clima laboral tal y como observamos en la Figura 5.1 un 15% de los trabajadores se encuentra cómodo y no tienen ningún problema relacionado con el entorno de trabajo. Un 50% de la plantilla muestra cierto desagrado relacionado con el entorno laboral. Por último, un 35% manifiesta signos de malestar en cuanto al clima laboral. Comparando los resultados obtenidos según el nivel jerárquico cabe señalar que cuanto mayor es el nivel jerárquico de los trabajadores dentro de la empresa mayor es el descontento en el contexto laboral, encontrándose dichos trabajadores inmersos en un clima laboral negativo.

Figura 5.1.

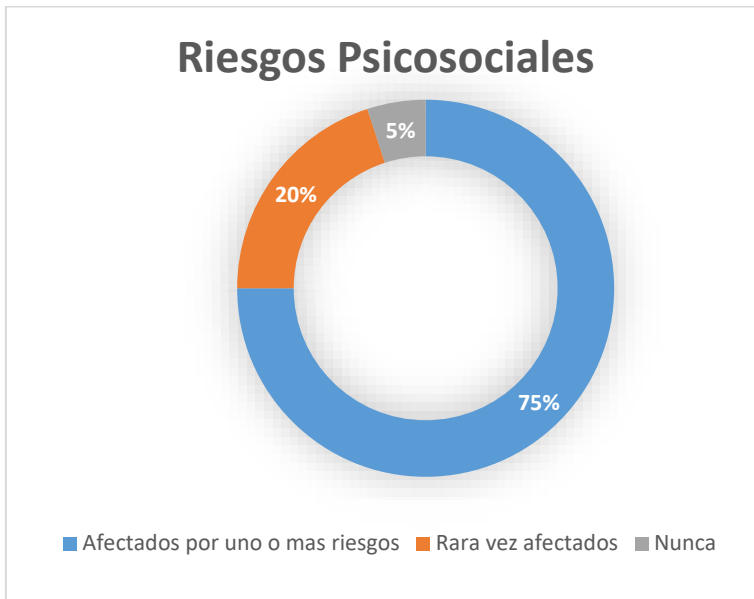
Resultados del clima laboral en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El bajo apoyo organizacional afecta de forma negativa a los trabajadores y las probabilidades de que aparezca el estrés laboral son más altas si los trabajadores están expuestos a dichos riesgos. En este sentido al analizar los resultados obtenidos del cuestionario DECORE, podemos señalar que un 75% de los trabajadores se ve afectado por uno o más de los riesgos psicosociales estudiados, mientras que el 20% y el 5% restantes rara vez o nunca respectivamente se sienten afectados por tales riesgos, como puede verse en la figura 5.2. Los datos obtenidos ponen de manifiesto que los riesgos psicosociales más destacados por los trabajadores son el bajo apoyo organizacional, las altas demandas de trabajo y el escaso control en cuanto a los métodos de trabajo.

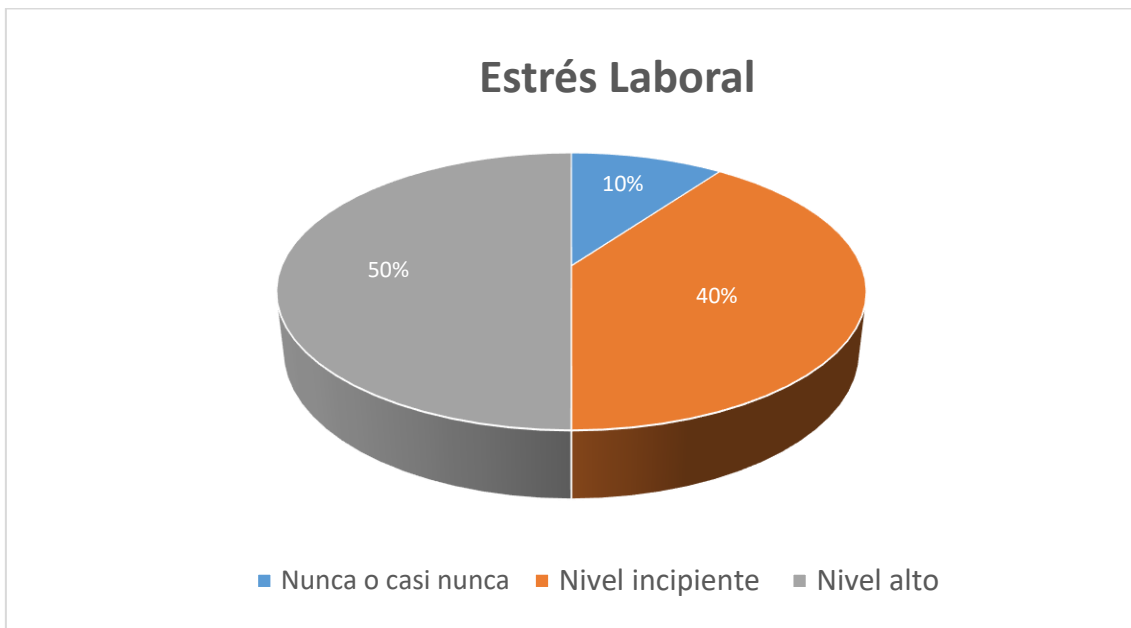
Figura 5.2.
Resultados de los riesgos psicosociales



Fuente: Elaboración propia.

Por último, y para terminar en cuanto a resultados, hemos podido determinar de manera general el porcentaje de trabajadores que se ve afectado por alguna de las fuentes generantes de estrés y la frecuencia con la que lo sufren, tal y como se muestra en la figura 5.3:

Figura 5.3.
Resultados del estrés laboral en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura anterior:

- Un 10% de los trabajadores no experimentan niveles de estrés significativos nunca o casi nunca.
- Un 40% de los trabajadores presentan un nivel incipiente de estrés, afectándoles regularmente.
- Un 50% de los trabajadores muestra un alto nivel de estrés siempre o casi siempre.

A continuación, propondremos diferentes intervenciones para los diferentes trabajadores según sus niveles de estrés.

5.5. INTERVENCIÓN

Los resultados, obtenidos a través de los cuestionarios analizados anteriormente, ponen de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un programa de intervención a nivel organizacional del estrés laboral con el fin de gestionar adecuadamente los posibles riesgos asociados al estrés laboral. A continuación proponemos diferentes modos de intervención para tratar de minorar o eliminar los efectos del estrés en los trabajadores. Hablaremos de intervención primaria, intervención secundaria e intervención terciaria según el nivel de estrés experimentado en los empleados.

1. Intervención primaria: Este tipo de intervención va dirigida a aquellos trabajadores que presentan un nivel incipiente de estrés. Se trata de intervenciones orientadas a minorar o eliminar las fuentes de estrés laboral. Tienen como objetivo adaptar el entorno tanto físico como psicológico del trabajo al trabajador desde una perspectiva proactiva, que trata de eliminar la aparición de estresores. Algunas de las intervenciones pertenecientes a este grupo que implantaremos en la empresa serán las siguientes:

- La mejora del diseño del puesto de trabajo: Para prevenir el estrés se ha de comenzar por intervenir en la fase de diseño. Teniendo en cuenta todos los elementos del puesto de trabajo, integrando el entorno físico y social y sus posibles repercusiones para la salud de los trabajadores. Para ello tendremos en cuenta los siguientes aspectos:
 - La comodidad del trabajador en su puesto de trabajo, proporcionándole un asiento cómodo.
 - Buena iluminación, el trabajador necesita buena iluminación para ver correctamente y así evitar que fuerce la vista.
 - Se debe evitar que el trabajador pase demasiado tiempo de pie, para ello se realizarán descansos cada 4h.
- La reestructuración de los horarios de trabajo: Reorganizar los horarios de trabajo de manera que se eviten problemas con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles. Para ello los responsables de los trabajadores dentro del departamento de RR.HH. deberán reunirse a principio de semana y detallar un cuadrante con los horarios y turnos de los

trabajadores en función de la producción. Dicho cuadrante deberá estar al alcance de los trabajadores en todo momento. Los turnos no podrán exceder de 8h y deberán tener un descanso de 20 minutos.

- Regulación de la carga de trabajo: Se ha de comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos de los trabajadores y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.
 - Se debe comprobar que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. Deberá haber un encargado que lo controle y esté al alcance de los trabajadores para que pueda solucionar cualquier duda o carencia.
 - Se ha de comprobar que los trabajadores cuenten con la formación necesaria antes de realizar una tarea. En el caso de no ser así, se deberá proporcionar al trabajador la formación necesaria a través del departamento de rrhh.
 - En caso de que sea necesario, los trabajadores deberán crear un listado con las tareas a realizar en el día, lo que le ayudará a organizarse y a tener controlado su trabajo.
- Enriquecimiento de las tareas desarrolladas: Se han de diseñar las tareas de forma que proporcionen sentido, estímulo, sensación de plenitud y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones.
 - Proporcionar a los trabajadores mayor responsabilidad en las tareas que realizan para que así se vean motivados.
 - Realizar una distribución de tareas de modo que los trabajadores vayan rotando y no siempre realicen la misma actividad para evitar la monotonía y el aburrimiento.
 - Es importante que los trabajadores conozcan las tareas que realizan y los resultados de las mismas para que vean el trabajo como algo útil y significativo.
- La participación a la hora de la toma de decisiones y mayor control por parte de los trabajadores: Dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo.
 - Se reunirán los trabajadores con los encargados como mínimo una vez al mes para aportar ideas o solucionar cualquier problema que afecte a su trabajo.
- Entorno social: Se debe fomentar la interacción social, a través del apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo. Proponer cursos a los trabajadores para el manejo de las redes sociales puede suponer una buena oportunidad para que se relacionen los trabajadores.
- Futuro: Evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

La fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo aporta otra serie de recomendaciones como:

- Mejorar el contenido y la organización del trabajo para controlar los factores de riesgo psicosocial.
- Controlar los cambios en la situación de trabajo, en la salud de los trabajadores y en su interrelación.

PROPUESTA PRÁCTICA

- Aumentar la sensibilización, informar, preparar y educar.
- Ampliar los objetivos y estrategias de los servicios de salud laboral o prevención de riesgos.

2. Intervención secundaria: Está dirigida a reducir las consecuencias del estrés sobre la salud de los trabajadores. Consiste en programas de formación para fortalecer sus destrezas y mecanismos de afrontamiento. La principal diferencia entre la intervención primaria y la secundaria es que en ésta última el nivel de actuación es individual, ya que se espera que sea el propio trabajador, y no la organización, el que cambie.

Los programas de intervención secundaria pueden ser de dos tipos:

- Proactivos: Son programas destinados a la prevención, es decir, se imparten antes de que aparezca el problema. Algunas intervenciones secundarias proactivas llevadas a cabo serían: una selección de personal adecuada, una buena comunicación entre los trabajadores y supervisores, revisiones médicas frecuentes, planificación de la forma de vida y accesibilidad para la realización de deportes, a través de instalaciones deportivas en el lugar de trabajo o facilitando, con descuentos u otras bonificaciones, el acceso a centros deportivos.
- Reactivos: Al contrario que los proactivos estos programas se imparten una vez que ha aparecido el problema y los trabajadores muestran síntomas o problemas de estrés laboral. En este caso la organización deberá realizar programas de entrenamiento como relajación, meditación, gestión del tiempo, retroalimentación, estrategias de resolución de conflictos, etc.

Una de las técnicas más utilizadas para reducir el estrés y la ansiedad es la Relajación Progresiva de Jacobson (Anexo I). Mediante esta técnica de relajación lo que se intenta conseguir es una desactivación fisiológica, de modo que a medida que se reduce la activación fisiológica disminuye también el estrés y la ansiedad.

Este tipo de intervención cuenta con dos ventajas respecto de la primera. La primera de ellas es que puede implementarse de forma rápida y sencilla sin causar demasiados inconvenientes en el desarrollo del trabajo diario. La segunda ventaja es que se introduce en situaciones en las que es difícil modificar el estresor.

3. Intervención terciaria: Esta última intervención va dirigida a aquellos trabajadores que se ven seriamente afectados por el estrés laboral. En el caso actual afecta a un gran número de trabajadores. Con esta intervención trataremos de reducir las consecuencias negativas del estrés en los empleados, mediante servicios de asesoramiento personal internos o externos a la organización.

Un objetivo muy importante que se pretende con la implantación de esta intervención es facilitar la incorporación a aquellos trabajadores que estuviesen de baja laboral. Ya que el simple regreso al trabajo puede producir estrés, se debe comprobar que la persona que se va a reincorporar esté en condiciones de empezar a trabajar, así como ofrecerle ayuda en el caso de que la necesite.

Este tipo de intervención es fácil de implantar y permite una disminución del malestar de las personas afectadas por el estrés laboral, por ello se ha utilizado más que el resto de intervenciones.

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el TFG podemos comprobar, tal y como planteábamos al principio, que el estrés laboral es uno de los riesgos psicosociales más importantes. Por ello hay que tenerlo muy presente tanto a nivel personal como a nivel organizacional. A lo largo del trabajo hemos podido explicar a través de varios autores que existen diferentes tipos de estresores; por un lado, encontramos los estresores físicos y por otro los psicológicos. Así mismo hemos hecho una revisión de los modelos explicativos del estrés laboral más importantes basándonos en los autores más destacados.

Es importante tener en cuenta, como hemos podido ver al inicio de este trabajo, que el estrés no solo afecta negativamente, sino que también existe el estrés positivo activando tanto física como mentalmente las capacidades del trabajador.

Pero en lo que realmente nos hemos centrado en el presente proyecto es en el estrés laboral negativo que experimentan los trabajadores y las consecuencias que conlleva. Dichas consecuencias son verdaderamente importantes ya que pueden causar serios daños en el bienestar de los trabajadores. Como ya hemos señalado las consecuencias del estrés laboral no solo afectan a los trabajadores, sino que inevitablemente también afectan a la organización, produciéndose fenómenos como el aumento de bajas laborales, entre otros. Como hemos señalado según la VI Encuesta de Condiciones de Trabajo en España elaborada por el INSHT este último año, una tercera parte de los trabajadores considera que su trabajo afecta negativamente a su salud, un porcentaje importante que hay que tener en cuenta.

Como planteábamos al principio de la propuesta práctica los objetivos eran varios:

1. Evaluar el nivel de estrés de los trabajadores de esta empresa: Gracias a la evaluación realizada a través de los diferentes cuestionarios hemos podido comprobar, analizando los resultados, que una décima parte de los trabajadores no experimentan nunca o casi nunca niveles significativos de estrés frente a un 40% de los trabajadores que se encuentra en un puesto intermedio, experimentando niveles incipientes de estrés. Por último, un dato significativo es que la mitad de los trabajadores experimentan niveles altos de estrés habitualmente.
2. Realizar una propuesta de intervención para aminorar los efectos del estrés laboral: Una vez obtenidos los resultados y dada la situación de la empresa, se ha procedido a la realización de una propuesta de intervención del estrés laboral para reducir los efectos que este produce en los trabajadores y en la organización. Se ha propuesto una intervención para cada uno de los niveles de estrés de los trabajadores. Desde la intervención primaria para los trabajadores menos afectados, para evitar que se produzca una situación de riesgo, hasta la intervención secundaria o terciaria para aquellos trabajadores que ya se ven gravemente afectados.

A través del supuesto estudiado, hemos podido comprobar la importancia que tiene este riesgo. El estrés afecta a la gran mayoría de los trabajadores y a la mitad de la organización de manera grave. Es por eso que la intervención en el estrés laboral juega un papel muy importante para la organización.

También quería señalar que el tema tratado en el presente proyecto no ha sido escogido al azar, sino que como ya he mencionado en el inicio del mismo, el tema ha sido propuesto personalmente, dado que el estrés laboral es un problema que experimentan la mayoría de los

CAPÍTULO 5

trabajadores e influye negativamente en las organizaciones, independientemente del sector al que se dediquen. Considero que hay que darle una mayor importancia, ya que quizás las empresas orienten su política de prevención hacia otro tipo de riesgos, sin tener en cuenta que el estrés laboral es un riesgo presente en la mayoría de las empresas que conlleva numerosas consecuencias y la mayoría de ellas muy graves, dañando así la salud de los trabajadores y afectando de manera paralela a la propia organización. Por ello pienso que es necesario que la empresa actúe, a través de programas de intervención del estrés laboral, para evitar, controlar o reducir el estrés laboral de los trabajadores y así conseguir una mejora en el funcionamiento de la organización.

Por último, en cuanto a las limitaciones de este estudio, podemos destacar que la principal limitación experimentada es que no se ha podido llevar a cabo la evaluación y la intervención en la realidad. Se trata de un supuesto, aunque los resultados esperados se podrían asemejar bastante a los que se han reflejado en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brayfield, A. (1995). Juggling Jobs and kids: the impact of employment schedules on fathers caring for children. *Journal of Marriage & the Family*, 57(2), 321-332.
- Buunk, B.P., De Jonge, J. Ybema, J.F. y De Wolf, C.J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. De Wolf y cols. (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Work Psychology*, Vol. 2 (2ª ed.) (pp.145-182). Hove England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Cox, T., Griffiths, A. y Rial-González, E. (2000). *Reseeach on work-related stress*. Luxemburgo: Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Davis, K; Newstrom, J. W. (1991): *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literatura of some unresolved issues. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Del Hoyo Delgado, M.A. (2004). *El estrés Laboral*. Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo. Madrid: Servicio de Ediciones y Publicaciones. I.N.S.H. T.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Gil-Monte, P.R. y Moreno-Jiménez, B. (2007). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (burnout)*. Madrid: Pirámide, S.A.
- Gil-Monte, P.R. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Información Psicológica*. 100, 68-83.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N.J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Guppy, A. y Marsden, J. (1996). Alcohol and drug misuse and the organizations. En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst y C.L. Cooper (Eds), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp.231-255). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. En C.L. Cooper y R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 175-208). Chichester: John Willey & Sons.
- Hurtado de Mendoza Sánchez, C. (2013). *Percepción de riesgos psicosociales, estrés, ansiedad, variables de salud y conciliación de la vida laboral-familiar en trabajadores y trabajadoras*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT). *Encuesta de condiciones de trabajo*. Madrid 2017.
- Jewell, L. (1998). *Contemporary Industrial/ Organizational Psychology* (3ª ed.). CA: Brooks/ Cole.
- Johnson, J.V. y Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular diseases: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Jones, D. (1983). Noise. En R. Hockey (Ed). *Stress and fatigue and human performance*. Nueva York: John Wiley.

- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Karasek, R. (1979). Job demands, Job decision latitude and mental strain: implications for job redesigning. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- McFarland, R.A. (1941). Fatigue in aircraft pilots. *New England Journal of Medicine*, 225, 845-855.
- Lloréns Montes, F.J. y Aguado Correa, F. (1995). Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.1 (2), pp. 147-156.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2010) *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*. Madrid.
- Moreno-Jiménez, B. y Garrosa Hernández, E. (2013). *Salud Laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide, S.A.
- Moreno-Jiménez, B. y Báez-León, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid. Recuperado de <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e888406096ca/?vgnnextoid=1b63c6fcdc0f4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=1d19bf04b6a03110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>
- Moreno, S. (2016). *Estrés laboral, el tóxico invisible*. Madrid: Diario médico.
- Nelson, D. L. y Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. En J. C. Quick y L. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). Washington, DC: American Psychological Association.
- González- Camino, G y Osca Segovia, A. (2004). Estrés y salud laboral. En A. Osca. (Ed.), *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres, S.L.
- Pomerleau, O.F. y Pomerleau, C.S. (1991). Research on stress and smoking: progress and problems. *British Journal of Addiction*, 86, 599-603.
- Peterson, M. y Wilson, J.F. (1998). A Culture-Work-Health model: A theoretical conceptualization. *American Journal of Health Behavior*, 22(5), 378-390.
- Real Academia Española (RAE). (2018). Diccionario de la Lengua Española.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide, S.A.
- Sánchez Eligio, M. (2016). Quince consecuencias negativas del estrés laboral. Nueva Tribuna.es. Recuperado de <http://www.nuevatribuna.es/articulo/economia-social/quince-consecuencias-negativas-estres-laboral/20160608165521129105.html>
- Sánchez Trigueros, C., González Díaz, F. A. y Hierro, F. J. (2009). *Los Riesgos Psicosociales: Teoría y Práctica*. Navarra: Aranzadi, S.A.
- Scholz, H. (1957). Changing physical demands of foundry workers in the production of medium weight castings. *Ergonomics*, 1, 30-38.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sutherland, V. y Cooper, C.L. (1986). *Man and accidents offshore: The cost of stress among workers on oil and gas rigs*. Londres: Lloyds List/ Dietsmann.

Sverke, M. y Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. Special issue: Challenges of applied psychology for the third millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.

20 minutos. (2015). Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/2596065/0/estres-trabajo/coste-millones/europa/>

ANEXO

RELAJACIÓN PROGRESIVA DE JACOBSON

Este método data del año 1929 y su creador fue Edmund Jacobson y sigue siendo una de las técnicas más utilizadas para reducir la ansiedad y el estrés en el mundo. Se basa en la relación entre tensión muscular y los estados psicológicos de nerviosismo o alta actividad mental. Reduciendo al máximo el tono muscular, desactivando así los músculos, podemos conseguir desactivar también el sistema nervioso, lo que conlleva una posterior sensación de calma y tranquilidad.

Se entrenan tres habilidades básicas que alternan la tensión con la relajación muscular:

- Percibir y distinguir la presencia de tensión en cada uno de los músculos del cuerpo.
- Reducir al máximo la tensión presente en los músculos.
- Relajar diferencialmente los músculos mientras se realizan tareas cotidianas.

Originalmente la técnica de relajación que propuso Jacobson se componía de 71 ejercicios de diversos grupos musculares pero en la actualidad se aplican modificaciones más sencillas y breves. El objetivo sigue siendo el mismo: percibir la presencia de tensiones innecesarias y reducirlas, manteniendo normales los niveles de tensión del resto de músculos.

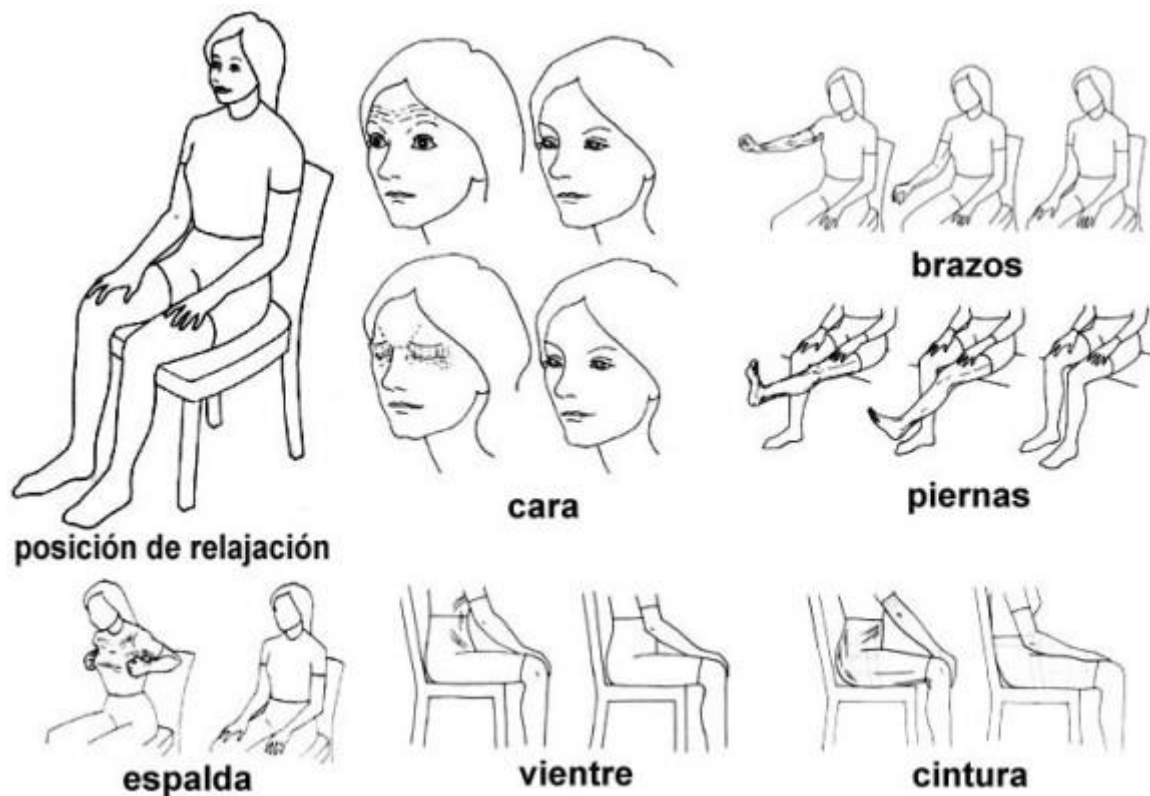
En cualquier caso el objetivo es aprender a percibir la presencia de tensiones innecesarias y reducirlas, al mismo tiempo que se mantienen los niveles de tensión adecuados en el resto de músculos para realizar la actividad en la que estemos ocupados.

Sesión práctica de la técnica de relajación progresiva de Jacobson

La duración total de la sesión tendrá una duración aproximada de 40 minutos y debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Antes de empezar tendremos en cuenta las consideraciones generales de ambiente y ropa antes mencionadas.
- Posteriormente nos sentamos en una posición confortable, si es posible en un sillón con reposabrazos y cerramos los ojos.
- Es el momento de olvidarnos de todo y concentrarnos en la relajación.
- Debemos procurar quedarnos flojos, sueltos y eliminar la tensión residual que tengamos en el cuerpo.

Una vez estemos cómodos y concentrados, podemos comenzar con los ejercicios de tensión-relajación:



Ejercicios de tensión-relajación

1. Mano y antebrazo dominantes: cierra el puño y apriétalo fuerte. Siente cómo tu mano, tus dedos y tu antebrazo se tensan. Mantén la tensión un momento y luego abre la mano poco a poco mientras sueltas la tensión.
2. Bíceps dominante: empuja el codo contra el brazo del sillón y siente la tensión en el músculo. Manténla durante unos segundos y comienza a aflojarlo suavemente. Concéntrate en la diferencia de sensaciones.
3. Mano y antebrazo no dominantes: (igual que con la mano y antebrazo dominantes).
4. Bíceps no dominante: (igual que con el bíceps dominante).
5. Frente: arruga la frente subiéndola hacia arriba (subiendo las cejas). Nota la tensión sobre el puente de la nariz y alrededor de cada ceja. Mantén la tensión unos segundos y comienza a relajar muy despacio, tomando conciencia de estas zonas que antes estaban tensas. Tómate un momento para disfrutar de la sensación de relajación.
6. Parte superior de las mejillas y nariz: arruga la nariz y siente la tensión en las mejillas, en el puente y en los orificios de la nariz. Ve relajando gradualmente dejando que la tensión desaparezca poco a poco.
7. Parte superior de las mejillas y mandíbula: aprieta los dientes y las muelas como si estuvieras mordiendo algo con mucha fuerza y siente la tensión de los músculos que están a los lados de la cara y en las sienes. Relaja poco a poco. Ahora adopta una sonrisa forzada, estira los labios y nota cómo se tensan las mejillas. A continuación relaja la zona lentamente.

8. Cuello: empuja la barbilla hacia abajo, como si quisieras tocar el pecho con ella. Aprieta y tensa el cuello y después ve relajando poco a poco mientras notas la sensación.

9. Pecho, hombros y espalda: haz una inspiración profunda y mantenla al mismo tiempo que echas los hombros hacia atrás (como intentando que los omóplatos se junten). Siente la tensión en el pecho, en los hombros y en la parte superior de la espalda. A continuación, comienza a relajar despacio.

A partir de este momento, es importante mantener un ritmo pausado y regular de respiración.

10. Abdomen: inspira profundamente y tensa el estómago, poniéndolo tan duro como puedas. Imagina que te estás preparando para recibir un golpe. Ahora espira y deja que los músculos se vayan relajando para liberarse de la tensión.

11. Parte superior de la pierna y muslo dominantes: inspira profundamente y pon el músculo largo de encima de la pierna en contraposición con los de la parte de atrás. Intenta levantarte del asiento pero sin llegar a conseguirlo. Mantén la tensión unos segundos y relaja progresivamente.

12. Pantorrilla dominante: inspira profundamente y haz que los dedos del pie miren hacia arriba. Debes sentir la tensión y después haz volver el pie a su posición original mientras espiras y dejas escapar la tensión.

13. Pie dominante: inspira y estira la punta del pie, girándolo hacia dentro y curvando al mismo tiempo los dedos, pero no tenses demasiado, ya que te podrías hacer daño. A continuación relaja los músculos y nota la ausencia de tensión.

14. Parte superior de la pierna y muslo no dominantes: (igual que con los dominantes).

15. Pantorrilla no dominante: (igual q con la dominante).

16. Pie no dominante: (igual que con el dominante).

A medida que vamos relajando músculos, hemos de mantener ese estado de relajación. Es muy importante que esos músculos sobre los que ya hemos trabajado no vuelvan a tensarse. El objetivo es que podamos mantener los músculos relajados sin necesidad de tensarlos previamente, sino evocando mentalmente las sensaciones que antes hemos experimentado.

Cuando acabemos los ejercicios permanecemos un par de minutos disfrutando del estado de relajación completa, centrando nuestra atención en las sensaciones agradables y placenteras.

Para finalizar la sesión, se empiezan a mover con suavidad, y en este orden:

- Piernas y pies.
- Brazos y manos.
- Cabeza y cuello.
- Finalmente, abrir los ojos.

Conforme va aprendiéndose a relajar los músculos, las sesiones pueden acortarse y los ejercicios se pueden realizar con grupos musculares enteros.

Cuando se dominan por completo las habilidades anteriores se puede pasar a aprender la relajación diferencial. Si bien esta tarea puede resultar difícil, resulta necesaria para poder aplicar todo lo aprendido a las actividades diarias. La habilidad para relajar diferencialmente los músculos implica saber percibir la presencia de tensiones en los músculos no implicados directamente en las tareas que estemos realizando y reducirlas mientras se mantienen activos los músculos que estemos utilizando. Para ello, podemos programar sesiones de relajación mientras realizamos tareas graduadas de menor a mayor implicación muscular.

Recuerda consultar con un especialista en relajación o psicólogo que te oriente en la utilización de cualquier técnica de relajación.