

Experiencia

Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal

Coping with stress in organizations: a stress management program both at individual and at group level

ALBERTO AMUTIO KAREAGA*

Fecha de recepción: 12-02-2004 y 16-07-2004

Fecha de Aceptación: 19-07-2004

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es destacar la necesidad de desarrollar programas de manejo del estrés a nivel personal dentro de las organizaciones. Estas intervenciones tienen como objetivo prioritario la mejora del estado de salud física y psicológica de los trabajadores, lo que redundará en un mayor bienestar psicológico y productividad, y en una disminución de los riesgos laborales y costes sociales.

Muchas intervenciones organizacionales para reducir el estrés laboral tienen como objetivo el aumento del control percibido por parte del trabajador. Sin embargo, las últimas investigaciones concluyen que para que estas intervenciones tengan éxito han de ir acompañadas de un entrenamiento en estrategias de afrontamiento del estrés a nivel personal (individual y/o grupal). En el ámbito de la prevención y manejo del estrés personal destacan cuatro estrategias básicas: relajación, reestructuración cognitiva, ensayo de habilidades y resolución de problemas. En este artículo presentamos un programa de manejo del estrés para su aplicación en el ámbito laboral. Subrayamos el papel central de la relajación en el afrontamiento a través de la experiencia de estados emocionales positivos y del desarrollo de estructuras cognitivas que conducen al sujeto a una reevaluación de la situación estresante y de los recursos personales que dispone para afrontarla.

ABSTRACT

This paper emphasizes the need to develop stress management programs at individual level within organizations. The main purpose of these interventions is to improve employee

* Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología. Universidad del País Vasco. pspamkaa@ss.ehu.es

physical and psychological health, which in its turn will increase psychological well-being and productivity and reduce work risks and social costs.

Many organizational interventions to reduce job stress focus on worker's perceived control. Nonetheless, recent research claims that in order to be successful, these interventions need to be supplemented by stress coping training, both at individual and at group level. There are four basic strategies concerning individual prevention and stress management: relaxation, cognitive re-structuring, skills rehearsal and problem solving. In this paper, a stress management program is presented to be used in the workplace. We emphasize the key role played by relaxation in stress coping through the experience in positive emotional conditions and the development of cognitive structures leading the individual to a re-appraisal of the stressful situation and personal resources available to cope with it.

PALABRAS CLAVE

Estrés laboral, Afrontamiento, Manejo del estrés, Relajación.

KEY WORDS

Job Stress, Stress Coping, Stress Management, Relaxation.

INTRODUCCIÓN

El número de empleados que experimentan problemas psicológicos asociados al estrés laboral ha aumentado rápidamente en los países occidentales. Según la Comisión Europea (1999) 41 millones de trabajadores- 28% de empleados- de la UE sufren estrés laboral cada año. Las causas

más comunes incluyen la falta de seguridad y control laboral, la sobrecarga de trabajo, y la competitividad (Stege y Lochmann, 2001). Las consecuencias negativas del estrés laboral se manifiestan principalmente en forma de enfermedades cardiovasculares, dolores musculares, y problemas psicológicos de ansiedad y depresión, así como falta de atención y concentración

(Buendía, 1998; Peiró y Salvador, 1993). Los costes económicos producidos principalmente por el absentismo laboral y la pérdida de productividad se elevan, según datos de la Comisión Europea, a 20.000 millones de euros anuales.

En consecuencia, se hace cada vez más necesaria una evaluación de las variables asociadas al estrés (estresores, significado atribuido por el sujeto, variables moderadoras, etc.), así como la creación de programas preventivos de manejo del estrés a nivel individual y grupal dentro de las organizaciones. Esta actuación preventiva posibilitará que el trabajador desarrolle todos sus recursos de afrontamiento y manejo, y evitará la aparición de procesos degenerativos psicósomáticos, incluido el llamado *burnout* o síndrome del “profesional quemado”. Todo ello redundará en una mejora de la calidad de vida laboral, el rendimiento y la productividad.

Entre las poblaciones con mayor riesgo de experimentar el síndrome del estrés laboral se encuentran las profesiones o actividades orientadas a los servicios humanos (docentes, profesionales de la salud, servicios sociales, etc), así como los directivos y mandos intermedios (Guerrero y Vicente, 2001; Martínez de la Casa, Del castillo, Magaña, Bru, Franco, y Segura, 2003; Sharpley, Bond y Gardner, 2001). Este hecho nos permite comprender el papel determinante que juegan las relaciones interpersonales en la experiencia del estrés y en la importancia de la adquisición de habilidades emocionales y sociales para su prevención y manejo.

Una definición general del estrés sería la de un estado emocional negativo (fundamentalmente ansiedad, depresión y hostili-

dad), acompañado de cambios fisiológicos, y producido por la percepción por parte del sujeto de que las demandas del medio (en este caso el trabajo) le desbordan o son amenazantes para su yo o para su bienestar y de que carece de las habilidades o recursos para manejarlas (percepción de incontrolabilidad), con el consiguiente desajuste adaptativo (Buceta y Bueno, 1995; Lazarus, 2000). Otras veces, aunque el individuo posea las capacidades para afrontar las exigencias y situaciones del medio laboral se produce una incongruencia entre éstas y lo que el sujeto realmente desea (falta de motivación).

Aunque gran parte del estrés surge del contexto en que nos movemos, la percepción subjetiva del ambiente laboral y la falta de habilidades de afrontamiento (o la percepción por parte del trabajador) son determinantes en la experiencia de estrés. Este aspecto de percepción subjetiva es importante ya que no todas las demandas, exigencias, y circunstancias por muy altas o negativas que sean constituyen estresores laborales para todas las personas. Además, también puede ocurrir lo contrario (ej. hacer un problema de algo nimio). En este sentido, las puntuaciones en demandas y control del trabajo, y las reacciones emocionales a éste reflejan de una forma importante la experiencia subjetiva del empleado (Duch, Ruiz de Porras, Gimeno y Iglesias, 1999; Van Yperen y Snijders, 2000). Al mismo tiempo, esta evaluación subjetiva que hace el trabajador del ambiente laboral, y su grado de satisfacción en el trabajo, están directamente relacionadas con su bienestar subjetivo (Diener, Suh, Lucas y Smith., 1999; Wright y Cropanzano, 2000). En consecuencia, resulta importante evaluar el significado afectivo que esas demandas o condiciones laborales tienen para los trabajadores y las

reacciones emocionales derivadas (insatisfacción, desmotivación, estrés, etc.).

Las intervenciones dirigidas al empleado (a nivel individual y/o grupal) son fundamentales para el tratamiento del estrés laboral, sobre todo en trabajos con un gran desgaste físico y mental. Además, en trabajos que implican una gran capacidad de decisión las intervenciones cognitivo-conductuales, incluida la relajación, resultan ser muy efectivas, ya que pueden producir variaciones en la percepción y uso de las habilidades de afrontamiento y un mayor control percibido de las situaciones. Sin embargo, en los trabajos con un bajo poder de decisión, en donde hay un bajo control objetivo de los estresores asociados a la situación, deben prevalecer las intervenciones organizacionales dirigidas a incrementar el control real sobre el trabajo (Van der Klink, Blonk, Schene y van Dijk, 2001). El mayor control del trabajo amortigua las demandas percibidas, lo que regula las reacciones estresantes (Fredrickson, Tugade, Waugh y Larkin, 2003; Jacobsen, Pousette y Thylefords, 2001).

En el caso del estrés laboral, hay que desarrollar y evaluar intervenciones que combinen un enfoque individual y organizacional, e incluso social, ya que se trata de un fenómeno multicausal (Flórez, 2003; Manzano y Fernández, 2002; Martínez de la Casa et al., 2003). La combinación de intervenciones organizacionales e individuales parece ser efectiva, pero está inexplorada.

BIENESTAR PSICOLOGICO, AFRONTAMIENTO Y RENDIMIENTO

Un número cada vez mayor de investi-

gadores en el área de la psicología de las organizaciones están estudiando el papel que juega el bienestar psicológico en la predicción del rendimiento (Cropanzano y wright, 2001; Diener et al., 1999; Wright y Cropanzano, 2000; Wright, Cropanzano, Denney y Moline, 2002) con resultados positivos. Los resultados de estas investigaciones apoyan la hipótesis de que los trabajadores "felices" a menudo tienen un rendimiento mayor y que esta emoción ha de ser operacionalizada como bienestar psicológico. El bienestar psicológico se conceptualiza como la efectividad en el funcionamiento psico-social del individuo global e incluye estados emocionales positivos, en una dimensión alta y baja (felicidad vs. tristeza o depresión). Gozar de un alto bienestar psicológico supone puntuar alto en emociones positivas y bajo en negativas (Diener et al., 1999; Wright et al., 2002). Otro de los factores o componentes del bienestar psicológico es la satisfacción con los aspectos centrales de nuestra vida como, por ejemplo, el trabajo (Diener et al., 1999; Diener, 2000).

El bienestar psicológico determina de una forma significativa una evaluación más positiva y optimista del ambiente laboral por parte del trabajador que viene asociada a unos menores niveles de estrés, una mayor motivación y un mayor rendimiento laboral (Diener et al., 1999; Wright y Cropanzano, 2000; Wright et al., 2002). En este sentido, la disposición o propensión a experimentar emociones positivas como, por ejemplo, el optimismo se asocia a un mejor manejo del estrés (Mak y Mueller, 2000; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Smith, 1999). En la misma línea, Cigrang, Todd y Carbone (2000) apuntan que la disposición al optimismo está asociada con una respuesta activa de solución de proble-

mas ante las dificultades, mientras que la actitud pesimista conduce a no esforzarse. Subrayan que intentar poner en marcha una intervención con métodos de afrontamiento activo puede tener poca eficacia en sujetos pesimistas acerca de sus posibilidades de éxito.

Otras variables personales relacionadas con el bienestar psicológico y el afrontamiento activo de los problemas son la alta autoestima, la autoeficacia, el locus de control interno, y la personalidad resistente asociada a la estabilidad emocional (DeNeve y Cooper, 1998; Manzano, 2000). Los individuos con puntuaciones altas en estas variables y que experimentan estados emocionales positivos a lo largo de su vida diaria tienden a evaluar las situaciones contradictorias o estresantes de una forma positiva y a sentir que pueden controlarlas, utilizando estrategias de afrontamiento activas, tales como la resolución de problemas y/o la reevaluación cognitiva (Fredrickson et al., 2003; Losiak, 2002; Manzano, 2000).

Por el contrario, el malestar psicológico en forma de afectividad negativa (ansiedad, neuroticismo, desequilibrio psicológico, etc.) está asociada de forma significativa al cansancio emocional, uno de los componentes fundamentales del *burnout*, así como a una menor motivación y un menor rendimiento laboral, y debe ser evaluada como una variable causal determinante (Burke, Brief y George, 1993; Houkes, Janssen, Jonge y Bakker, 2003). Así, las últimas investigaciones demuestran la existencia de una relación estrecha entre el rasgo de ansiedad y el estrés laboral (Duch et al., 1999; Losiak, 2002). Los sujetos ansiosos perciben un mayor grado de amenaza, tienen una menor resistencia

al estrés y utilizan técnicas de afrontamiento evitativas y desadaptativas. A su vez, el afrontamiento evitativo viene asociado a un incremento del *burnout*. Esto nos indica la necesidad que tienen los trabajadores con altos niveles de ansiedad de aprender técnicas de afrontamiento y manejo del estrés.

Hasta la fecha, la mayoría de la investigación realizada en estrés laboral ha estado limitado a un número pequeño de estados afectivos negativos, tales como la insatisfacción laboral y la ansiedad, y se ha concedido una atención insuficiente a otros estados emocionales positivos relacionados con el trabajo como, por ejemplo, la felicidad o el bienestar. La investigación en psicología está más ocupada en arreglar lo negativo que en desarrollar lo positivo (Seligman y Csikzentmihalyi, 2000), y se ha centrado casi exclusivamente en el estudio de las emociones negativas (Fredrickson, 1998; Goleman, 2003).

En los últimos años, los investigadores han comenzado a prestar una mayor atención al papel de las emociones positivas en el bienestar psicológico, el afrontamiento del estrés y el rendimiento laboral. Uno de los conceptos que actualmente se está comenzando a estudiar es el "engagement" o compromiso. Es un concepto opuesto al *burnout* y vinculado a la psicología positiva y que se compone de 3 dimensiones motivacionales: vigor, dedicación y absorción (Manzano, 2002). Otro concepto fundamental es el de "inteligencia emocional", la cual viene asociada a un mayor bienestar personal y rendimiento laboral (Goleman, 2003).

Katwsky, Spector, Fox y Kelloway (2000) consideran que dada la estrecha

relación existente entre la percepción del trabajador del ambiente laboral y sus reacciones emocionales al trabajo, resulta necesario evaluar tanto las emociones negativas como las positivas. Elaboran el *JAWS Job-Related Affective Well-Being Scale* para medir las reacciones emocionales al trabajo, con unos índices de fiabilidad altos. Otro cuestionario disponible es el *Smith Work/School Dispositions Inventory* (Smith, 2001a) que mide las emociones positivas y negativas experimentadas en el trabajo y en los estudios durante las dos últimas semanas.

La experiencia de emociones positivas es un predictor importante de los esfuerzos de afrontamiento, la salud y la calidad de vida (Lozano, Montalbán y Durán, 2002; Smith, 2001a). Uno de los objetivos fundamentales de las intervenciones en el manejo del estrés laboral ha de ser la reducción de las emociones negativas y la potenciación de las positivas. Los programas de manejo del estrés han de tener en cuenta las creencias, valores y compromisos personales, estimulando al individuo a reevaluar y a afrontar las situaciones estresantes de una forma nueva.

Prevención y manejo del estrés

Cualquier programa de afrontamiento o gestión del estrés ha de tener en cuenta todas las variables implicadas en la experiencia del estrés, ya que se trata de un fenómeno multidimensional: estresores, las características de la personalidad del sujeto (nivel de auto-estima, percepción de controlabilidad y autoeficacia, "dureza emocional", etc.), las evaluaciones estresantes y negativas (cogniciones) realizadas por el sujeto, los déficits de estrategias de afron-

tamiento, la activación fisiológica y el malestar emocional.

El afrontamiento efectivo del estrés a nivel personal se sustenta en cuatro estrategias fundamentales: relajación, pensamiento realista y productivo (reestructuración cognitiva), la resolución de problemas y el ensayo de habilidades (Smith, 2002). Adicionalmente, disponemos de otra serie de técnicas complementarias como, por ejemplo, el manejo efectivo del tiempo.

La relajación desempeña un papel esencial, tanto en sí misma, como en el funcionamiento y efectividad de las demás estrategias. Cientos de estudios han demostrado el hecho de que la relajación tiene un efecto preventivo y terapéutico considerable (Goleman, 2003; Lehrer, Carr, Sargunraj y Woolfolk R.L., 1994; Smith, 1999).

Las técnicas de relajación pueden ser clasificadas en seis técnicas formales (ver tabla 1).

La eficacia de la relajación no se reduce a una mera reducción de la activación fisiológica, cognitiva y /o conductual. Nuestras investigaciones han demostrado que la relajación produce una serie de estados afectivos positivos y adaptativos a los que hemos denominado *Estados-R* (Amutio, 1999, 2002a; Holmes, Ritchie y Allen, 2001; Smith, 1999, 2001a, b, 2002). Además, y contrariamente a la idea sostenida hasta ahora, las técnicas de relajación tienen efectos distintos y funcionan de manera diferente en cada individuo (Amutio, 1998; Smith, Amutio, Anderson y Aria, 1996). Estas investigaciones implicaron una muestra total de 1.964 sujetos que practicaban una amplia gama de técnicas formales e informales de relajación (relaja-

TABLA 1. PRINCIPALES TÉCNICAS FORMALES DE RELAJACIÓN

RELAJACIÓN MUSCULAR PROGRESIVA
 ENTRENAMIENTO AUTOGENO
 RESPIRACIÓN
 ESTIRAMIENTOS DE YOGA
 VISUALIZACIÓN
 MEDITACIÓN
 MEDITACIÓN SENSACIONES CORPORALES
 MEDITACIÓN RESPIRATORIA
 MEDITACIÓN MANTRA
 MEDITACIÓN SENSORIAL
 MEDITACIÓN IMAGEN INTERNA
 MEDITACIÓN ATENCIONAL

ción muscular progresiva, entrenamiento autógeno, respiración, masaje, estiramientos de yoga, imaginería, meditación, soñar despierto, orar, ver una puesta de sol, tomar un baño caliente, escuchar música, etc.). Como resultado de estos estudios, se identificaron 10 estados afectivos básicos derivados de la práctica de la relajación (tabla 2).

Algunos de los estados de relajación que hemos identificado están asociados a un alivio inmediato y temporal de la tensión y el

estrés: *Adormecimiento, Desconexión, Relajación Física y Relajación Mental*. Posteriormente, y una vez que el nivel de estrés inicial ha disminuido, la persona puede experimentar otros estados más profundos de relajación: *Consciencia, Gozo, Silencio Mental, Energía-Fortaleza, Amor y Agradecimiento y Devoción-Espiritualidad*. Estos estados emocionales positivos van a constituir una buena base para un afrontamiento y manejo del estrés más efectivo y duradero ejerciendo, como mínimo, un efecto amortiguador del estrés más efectivo y duradero

TABLA 2. ESTADOS AFECTIVOS ASOCIADOS A LA RELAJACIÓN (ESTADOS-R)

ADORMECIMIENTO
 DESCONEXIÓN
 RELAJACIÓN FÍSICA
 RELAJACIÓN MENTAL
 SILENCIO MENTAL
 ENERGÍA-FORTALEZA
 CONCIENCIA
 GOZO
 AMOR Y AGRADECIMIENTO
 DEVOCIÓN-ESPIRITUALIDAD

ejerciendo, como mínimo, un efecto amortiguador del estrés (Amutio, 2002a ; Santed, Sandín, Chorot, Olmedo y García-Campayo, 2001; Smith, 2001a).

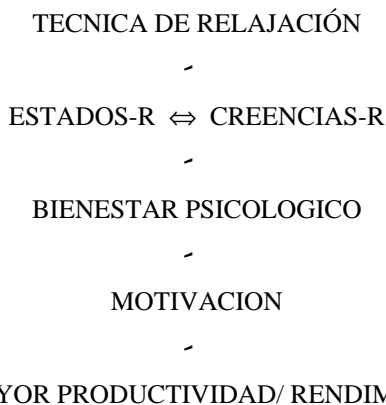
Los *Estados-R* constituyen los *mediadores observables* de los potenciales efectos benéficos de la relajación en la mejora de la salud física, del funcionamiento psicológico y del bienestar en general (Smith, 1999). Entre las funciones que los *Estados-R* cumplen se encuentra la de constituir refuerzos positivos que mantienen la práctica continuada de la relajación, facilitando así su generalización a la vida cotidiana. A un plazo más largo, estos estados pueden convertirse en motivaciones que impulsan a las personas a desear experimentarlos de una forma continuada, e incluso en disposiciones estables de la personalidad. A un nivel práctico e inmediato, los *Estados-R* van a contribuir a que la persona mantenga una actitud positiva y se enfrente de una forma más efectiva a las situaciones estresantes (tabla 3).

Fredrickson (1998) y Fredrickson et al.

(2003) resaltan que el cultivo y la experiencia de emociones positivas en la relajación contribuye al desarrollo de los recursos personales para afrontar las situaciones negativas. La relajación proporciona al sujeto una percepción de control ya que éste se da cuenta de que posee una forma de moderar sus reacciones ante la experiencia de estrés. El reconocimiento de esta capacidad reduce las reacciones de ansiedad anticipatorias aumentando, al mismo tiempo, el sentido de la propia eficacia (Amutio, 1998; 2002b; Calvete y Villa, 1997).

Los resultados de nuestros estudios están en línea con las nuevas investigaciones que apuntan al efecto de las emociones positivas (gozo, confianza, amor, interés, energía, etc.) en la potenciación de los recursos físicos, intelectuales y sociales de los individuos (Fredrickson, 1998; Goleman, 2003; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Además, las emociones positivas contrarrestan los efectos de las emociones negativas asociados a problemas de salud física y mental, y a un menor rendimiento laboral (Fredrickson, 1998; Goleman, 2003).

TABLA 3. EFECTOS DE LA RELAJACIÓN



En cuanto a la reestructuración cognitiva, ésta constituye uno de los objetivos y componentes fundamentales del afrontamiento y manejo del estrés laboral, ya que buena parte del estrés está creado por pensamientos negativos y preocupaciones. Implica cambiar la forma en que evaluamos o valoramos una determinada situación. Así, y a la hora de medir las demandas del trabajo, no es suficiente con evaluar los estresores laborales; resulta fundamental medir los aspectos cognitivos implicados en la evaluación que hacen los empleados de la situación o entorno laboral (Gil-Monte y Peiró, 1997; Hurrell, Nelson y Simmons, 1998).

Las estructuras cognitivas conducentes a la relajación han sido denominadas *Creencias-R* (Smith, 1999). Las *Creencias-R* que se han identificado a través de diversos análisis factoriales en una muestra de más de 1000 sujetos, son: *Optimismo, Aceptación, Honestidad, Tomarse las cosas con Calma, Amor, Sabiduría interna, Dios, y Profundidad* (Mui, 2001).

Diversas investigaciones realizadas resaltan el papel de la relajación en el desarrollo de estructuras cognitivas relacionadas con el afrontamiento y la reducción de los niveles de estrés (Amutio, 1999; Amutio y Smith, 2001; Smith, 1999). Así, a medida que la persona profundiza en la relajación y en la experiencia de los *Estados-R*, ésta va desarrollando una serie de *Creencias-R* (actitudes, creencias, valores y compromisos) acerca de la vida, el trabajo y el entorno social que le rodea en consonancia con los estados experimentados. Estas estructuras cognitivas van a tener un grado cada vez mayor de abstracción, diferenciación, y aplicabilidad a la vida cotidiana (generalización).

Por ejemplo, a un trabajador que sufre de altos niveles de estrés al querer controlar todos los aspectos de su vida laboral y que durante la práctica de la relajación aprende a aflojar el control, y experimenta los *Estados-R* de *Relajación Mental* y *Silencio Mental*, puede resultarle más fácil enfrentarse a una determinada situación laboral que le angustia, soltar el excesivo control y desarrollar una filosofía (*Creencia-R*) de aceptación. Además, puede descubrir que la práctica de la relajación, lejos de ser una pérdida de tiempo, le ayuda a rendir más y mejor en su trabajo.

Hay que distinguir las *Creencias-R* de las *creencias relacionadas con el afrontamiento activo*. Las *Creencias-R* nos ayudan a relajarnos; las creencias relacionadas con el afrontamiento activo (p.ej. "*Puedo enfrentarme paso a paso a los problemas*", "*Creo en la necesidad de planificar mi trabajo antes de ponerlo en marcha*", "*Quiero pensar de forma realista y productiva*", etc.) nos ayudan a manejar las dificultades de la vida cotidiana.

La relajación puede modificar las alteraciones y sesgos cognitivos asociados al estrés a través de su contribución en el desarrollo de ambos tipos de creencias. En primer lugar, produciendo un cambio en el significado o valoración que la persona realice del estresor (evaluación primaria) y sobre sus propios recursos para hacer frente a dicha situación (evaluación secundaria). Así, una conducta de afrontamiento (en este caso la relajación) produce una percepción de controlabilidad de la situación estresante que le motiva al sujeto a afrontarla de forma activa. Los profesionales del entrenamiento en el manejo del estrés han de ayudar a los trabajadores a desarrollar los dos tipos de creencias.

Ambas constituyen la base de un afrontamiento y de un manejo efectivos del estrés.

En definitiva, la relajación desempeña un papel clave ya que sienta las bases para que el afrontamiento se realice de forma efectiva, tanto en lo que se refiere a la preparación para la puesta en marcha de estrategias dirigidas a modificar o a enfrentarse a un entorno o situación estresante concreta (primero RELAJARSE, después AFRONTAR), como a las reevaluaciones cognitivas dirigidas al problema, en donde el sujeto varía el nivel de sus aspiraciones o expectativas con respecto a una situación determinada, reduce la participación de su yo, busca nuevos canales de gratificación, etc. Finalmente, la relajación puede resultar muy útil como estrategia posterior al afrontamiento. Hay que tener en cuenta el hecho comprobado de que muchas veces después del afrontamiento activo de una situación estresante persisten las emociones negativas (Lazarus y Folkman, 1986; Sonobe, 2001). La experiencia de los estados afectivos positivos asociados a la relajación puede incrementar la eficacia del afrontamiento activo, potenciando la utilización de los recursos personales de los individuos (autoeficacia, equilibrio y resistencia emocional, concentración, energía, etc.) y minimizando las emociones negativas posteriores a éste.

Programa de entrenamiento en el manejo del estrés

A continuación, describimos las líneas generales de un programa-modelo de manejo del estrés a nivel individual/grupal, cuyo eje central es la práctica de las técnicas de relajación. El programa está basado en los resultados obtenidos en nuestras

propias investigaciones sobre los estados emocionales y creencias asociadas a las distintas técnicas de relajación (Amutio, 1998, 1999, 2002a; Smith et al., 1996; Smith, 1999, 2001a). Nuestro programa básico se centrará en desarrollar habilidades de relajación e incluye la reestructuración cognitiva.

Existen diferencias entre las técnicas de relajación en cuanto a los *Estados-R* que provocan. Además, estas diferencias pueden darse a un nivel personal (Amutio, 1999, 2002a,b; Smith, 1999, 2001a,b; 2002). En consecuencia, el programa a desarrollar se basa en la necesidad de adecuar las técnicas de relajación, y otras técnicas de manejo del estrés, a las características y objetivos de cada empleado o grupo de trabajo. Investigadores como Bellarrosa y Chen (1997) y Smith (1999, 2002) destacan la necesidad de adecuar los programas de manejo del estrés a las necesidades, metas y preferencias de los empleados y no presentar programas enlatados para todos; de lo contrario, la efectividad de estos programas se verá seriamente limitada. En la misma línea, Somerfield y Mc Crae (2000) apuntan a que hay que considerar las diferencias individuales y las circunstancias.

El sistema de entrenamiento en relajación que se propone puede ser aplicado a nivel de grupo de trabajo y/o individualmente, y consta de una serie de pasos sucesivos:

1) Mostrar a los trabajadores o empleados una amplia gama de técnicas. Las técnicas principales son: relajación muscular progresiva, entrenamiento autógeno, técnicas de respiración, imaginería, e incluso técnicas orientales como los estiramientos de yoga y la meditación.

2) Realizar una auto-evaluación de los resultados de la práctica de cada una de las técnicas. Utilizando el *Smith Relaxation States Inventory (SRSI)*, disponible en castellano (Smith, 2001b). Los propios empleados evalúan los estados de relajación experimentados en la práctica de las diferentes técnicas.

3) Determinar los estados de relajación asociados a cada técnica y seleccionar las técnicas a practicar. Se completa la denominada *Hoja de Trabajo de la Relajación*, en donde el empleado registra los estados asociados a cada técnica, y la *Lista de Ejercicios de Relajación*, en donde se seleccionan las técnicas a practicar (entre 2 y 4 técnicas combinadas) en función del objetivo de la relajación y de los *Estados-R* experimentados (Amutio, 1999; Smith, 2001b). Entre los objetivos más comunes de la práctica de la relajación en el ámbito laboral destacamos los siguientes: incrementar el nivel de energía, aumentar la concentración y la claridad mental, y potenciar la motivación.

Los resultados de estos instrumentos nos ayudarán a escoger aquellas técnicas que incluiremos en el *guión de práctica individual (o grupal)*. Al final de la práctica de todas las técnicas de relajación cada empleado (o grupo de trabajo) elegirá una *Creencia-R* específica y personalizada para incorporarlo a su guión.

El programa que se propone está basado en técnicas de meditación. La razón fundamental es el hecho comprobado de que esta técnica está asociada a un incremento de la consciencia, la concentración y la energía (Amutio, 1998, 2000; Smith et al., 1996). Los resultados de las investigaciones que hemos realizado nos indican que la práctica

de la meditación está asociada a los *Estados-R* de Consciencia, Energía-Fortaleza, Silencio Mental, y otros estados afectivos positivos y altamente motivantes (Amutio, 1999, 2002a,b; Smith, 1999, 2001a,b). La meditación es consciencia del presente y atención. Esta habilidad de mantener la atención enfocada en el presente produce estados emocionales positivos (bienestar psicológico), una potenciación de nuestros recursos internos, una mayor resistencia psicológica, y un descenso significativo de los niveles de estrés (Brown y Ryan, 2003; Goleman, 2003; Logsdon-Conradsen, 2002). Todo esto se traduce en un aumento de la calidad del trabajo.

Las técnicas de meditación forman parte de la mayoría de los programas de manejo del estrés a nivel personal que se ponen en marcha en muchas grandes corporaciones estadounidenses y japonesas. La utilidad de esta técnica en la reducción del estrés viene avalada por los resultados positivos obtenidos en la reducción del estrés laboral, así como por los datos arrojados por las diferentes investigaciones (Brown y Ryan, 2003; Goleman, 2003; Smith, 2002).

DESARROLLO PROGRAMA DE MANEJO DEL ESTRÉS

- 1ª Sesión: Orientación: Definición estrés, consecuencias. Explicación del programa.
- 2ª Sesión: Práctica de la Relajación Muscular Progresiva y Entrenamiento Autógeno.
- 3ª Sesión: Práctica de Estiramientos de Yoga y Respiración.
- 4ª Sesión: Práctica de la Meditación I : Sensaciones Corporales y Meditación Respiratoria.

- 5ª Sesión: Práctica de la Meditación II: Meditación Respiratoria y Mantra.
- 6ª Sesión: Práctica de la Meditación III: Meditación Sensorial (estímulos externos).
- 7ª Sesión: Práctica de la Meditación IV: Meditación Visual (imagen interna). Ensayo de Habilidades de Afrontamiento aplicadas al entorno laboral.
- 8ª Sesión: Práctica de la Meditación V: Meditación de la Atención. Evaluación de los diferentes tipos de meditación y elección de 1-2 tipos.
- 9ª Sesión: Práctica de Meditación elegida.
- 10ª Sesión: Práctica de Meditación elegida.
- 11ª Sesión: Práctica de Meditación elegida.
- 12ª Sesión: Aplicación de las habilidades de relajación y meditativas (atención, concentración y energía) al trabajo. Desarrollo de actitudes y valores positivos asociados al trabajo: reto, compromiso y control.

Es un programa fácil de implementar y barato. No se necesita nada más que una habitación silenciosa y un instructor adecuado. Puede aplicarse de forma individual y grupal (hasta unos 30 participantes a la vez). Generalmente se entrena 1-2 veces a la semana durante un máximo de 12 semanas. Cada sesión tendrá una duración de 90 minutos. Este programa implica un compromiso a mantener la práctica diaria por parte del empleado durante un mínimo de 20 minutos para facilitar el aprendizaje de las técnicas y su generalización a la vida cotidiana. Pueden encontrarse una descripción de cada una de las técnicas de relajación, así como las instrucciones para la realización de guiones prácticos personalizados en Amutio (1998, 1999) y Smith (2001b, 2002).

El programa se irá adecuando a las características del individuo o grupo de trabajo, pudiendo incluir otras técnicas como la gestión y el manejo del tiempo, el entrenamiento asertivo, el entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en resolución de problemas, etc. Las técnicas propuestas están basadas en las diferentes formas de afrontamiento positivo existentes: afrontamiento centrado en el problema, reevaluación positiva y afrontamiento centrado en la emoción. En una segunda fase de esta investigación, el programa propuesto será sometido a validación en diferentes clases de organizaciones (centros de salud, universidades, empresas, etc.) dentro del ámbito nacional.

La eficacia de este programa de manejo del estrés se vería incrementada combinándolo con un programa de intervención a nivel organizacional que incluyese un incremento del nivel de participación y control de los empleados sobre el trabajo y/o cambios estructurales en la organización y en el diseño del trabajo, si fuese necesario.

Conclusiones

Aunque gran parte del estrés laboral surge del contexto en el que nos movemos, su experiencia viene determinada, en gran parte, por la ineficacia de las estrategias de afrontamiento individuales para su prevención y control (Eriksen y Ursin, 1999; Mimura y Griffiths, 2003). De ahí que una intervención individual sea siempre necesaria, aun dentro de un marco organizacional más amplio.

Los investigadores están de acuerdo en que la clave de la efectividad de las técni-

cas de afrontamiento del estrés se encuentra en el hecho de que estimulan los recursos internos personales (físicos, emocionales, intelectuales y sociales) disponibles asociados a sentimientos de autoeficacia y competencia de forma que se desarrolla una percepción de controlabilidad sobre los sucesos estresantes y disminuye el grado de vulnerabilidad al estrés. Cualquier estrategia que potencie la sensación de control (relajación en general, verbalización de las emociones, ordenar las ideas, planificar los pasos a seguir en una situación estresante o enfrentarse al problema, buscar apoyo social, etc.) contribuirá a que el sujeto realice una evaluación menos amenazante y estresante de los estímulos en relación a su yo.

Las investigaciones que hemos realizado en el ámbito de la relajación nos indican la necesidad que hay de trascender el modelo fisiológico de la relajación y considerar aspectos psicosociales. En este sentido, una gran cantidad de estudios destacan el papel clave de la relajación en la facilitación de los recursos internos relacionados con la inteligencia emocional (autoconciencia, autocontrol, estado de ánimo positivo, habilidades sociales, etc.). Estos recursos motivan a las personas a afrontar los estresores de una forma activa, produciendo un efecto adaptativo positivo que propicia una buena salud mental (Amutio, 1998; Bermúdez, 1997; Smith, 2002).

Todo lo expuesto nos lleva a la reconsideración del papel de la relajación como estrategia de afrontamiento, siendo ésta la habilidad básica y principal para el manejo efectivo del estrés. Además, potencia la efectividad de las demás estrategias de afrontamiento. En este sentido, la relaja-

ción no se limita a ser una simple estrategia paliativa de afrontamiento centrada en la emoción con una efectividad y ámbito de aplicabilidad superficial, sino que constituye la primera línea de defensa contra los sucesos y retos de la vida.

Desde un punto de vista preventivo, uno de los objetivos fundamentales del entrenamiento en el manejo del estrés debería ser el de potenciar el desarrollo de los recursos personales mediante el aprendizaje y la generalización de la relajación a la vida cotidiana (laboral y extra-laboral).

Bond y Bunce (2000) resaltan que una dirección prometedora para la investigación futura es evaluar las intervenciones a nivel personal (individual y grupal) en combinación con las intervenciones organizacionales enfocadas en la resolución de los problemas (modificación de las condiciones, métodos, procesos, procedimiento y estructuras estresantes en el ámbito laboral). Resaltamos la necesidad de una integración multinivel e interdisciplinar de las intervenciones en prevención y manejo del estrés a nivel personal y organizacional.

Los programas de manejo del estrés son baratos y altamente efectivos. Es posible enseñar a algunos trabajadores a que los pongan en marcha con un buen entrenamiento que incluya un protocolo detallado (Majella de Jong y Emmelkamp, 2000; Smith, 2002). Estos programas se enmarcan dentro de los programas para la mejora de la calidad de la vida laboral. Resulta altamente necesario que los departamentos de recursos humanos en las organizaciones incorporen las técnicas de manejo del estrés como instrumento de gestión eficaz del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amutio, A. (1998). *Nuevas perspectivas sobre la relajación*. Bilbao: Desclée.
- Amutio, A. (1999). *Teoría y práctica de la relajación: un nuevo sistema de entrenamiento*. Barcelona: Martínez Roca.
- Amutio, A. (2000). Las técnicas de meditación: efectos y mecanismos implicados. *Cuadernos de Medicina Psicosomática y Psiquiatría de Enlace*, 54, 7-20.
- Amutio, A. y Smith, J.C. (2001). El proceso de la relajación: Mecanismos implicados. *Análisis y Modificación de Conducta*, 27, 5-27.
- Amutio, A. (2002a). Relajación y emociones positivas. *Revista de Ansiedad y Estrés*, 8 (1), 59-71.
- Amutio, A. (2002b). Estrategias de manejo del estrés: el papel de la relajación. *Cuadernos de Medicina Psicosomática y Psiquiatría de Enlace*, 62/63, 19-31.
- Bellarrosa, C. y Chen, P.Y. (1997). The effectiveness and practicality of occupational stress management interventions: A survey of subject matter expert opinions. *Journal of occupational health Psychology*, 2 (3), 247-262.
- Bermúdez, M.P. (1997). La autoestima como estrategia de prevención. En G. Buela-Casal, L. Fernández-Ríos y T.J.Carrasco (Eds.), *Psicología Preventiva: Avances recientes en técnicas y programas de prevención*. Madrid: Pirámide.
- Bond, F.W. y Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of Occupational health Psychology*, 5 (1), 156-163.
- Brown, K.W. y Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), 822-848.
- Buceta, J.M. y Bueno, A.M. (1995). *Psicología y salud: control del estrés y trastornos asociados*. Madrid: Dykinson.
- Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Burke, M., Brief, A.P. y George, J.M.(1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78, 402-412.
- Calvete, E. y Villa, A. (1997). *Programa "Deusto 14-16": II. Evaluación e intervención en el estrés docente*. Bilbao: Mensajero.
- Cigrang, J.A., Todd, S.L. y Carbone, E.G. (2000). Stress management training for military trainees returned to duty after mental health evaluation: effect on graduation rates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 48-55.
- Comisión Europea (1999). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿la "sal de la vida" o el "beso de la muerte?"* Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos sociales. Unidad D.6.

Cropanzano, R. y Wright, T.A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 53 (3), 154-168.

DeNeve, K.M. y Cooper, H. (1998). The happy personality: A metaanalysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 124 (2), 197-229.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. y Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.

Duch, F.R., Ruiz de Porras, L., Gimeno, D. y Iglesias, M. (1999). *Síndrome de burnout en atención primaria*. *Salud Rural*, 8, 54.

Eriksen, H.R. y Ursin, H. (1999). Subjective health complaints: is coping more important than control? *Work & stress*, 13 (3), 238-252.

Flórez, J.A. (2003). Salud mental del médico: prevención y control del burnout. *Salud Global*, 2, 2-8.

Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 3, 300-319.

Fredrickson, B.L., Tugade, M. M., Waugh, C.E. y Larkin, G.R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emo-

tions following the terrorists attacks on the United States on september 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 365-376.

Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas: cómo entenderlas y superarlas*. Barcelona: Kairós

Guerrero, E. y Vicente, F. (2001). *Síndrome de "Burnout" o desgaste profesional y afrontamiento del estrés en el profesorado*. Cáceres: Universidad de Extremadura.

Holmes, R.C., Ritchie, T. y Allen, D. (2001). The factor structure of recalled relaxation states for one's preferred relaxation activity, stress, and the effects of grouped versus random presentation of questionnaire items. En J.C. Smith (Ed.), *Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories* (161-64). New York: Springer.

Houkes, I., Janssen, P.P., Jonge, J. y Bakker, A.B. (2003). Personality, work characteristics, and employee well-being: A longitudinal analysis of addictive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (1), 20-38.

Hurrell, J.J., Nelson, D.L. y Simmons, B.L. (1998). Measuring job stressors and strains: where we have been, where we are, and where we need to go. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 368-389.

Jacobsson, C., Pousette, A. y Thyle-

fords, I (2001). Managing stress and feelings of mastery among swedish comprehensive school teachers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 45, 37-53.

Katwyk, P.T., Spector, P.E., Fox, S. y Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-30.

Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y Procesos Cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.

Lazarus, R.S. (2000). *Estrés y Emoción: Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao: Desclée.

Lehrer, P.M, Carr, R., Sargunraj D. y Woolfolk R.L. (1994). Stress Management Techniques: Are They All Equivalent, or Do They Have Specifics Effects? *Biofeedback and Self-Regulation*, 19, 353-401.

Logsdon-Conradsen, S. (2002). Using mindfulness meditation to promote holistic health in individuals with HIV/AIDS. *Cognitive and Behavioral Practice* 9, 67-72.

Losiak, W. (2002). Trait anxiety and coping in anxiety relevant situation. *Ansiedad y Estrés*, vol 8 (1), 1-12.

Lozano, A., Montalban, F.M. y Durán, M.A. (2002). Estrés general y salud mental ocupacional: diferencias entre urgencias y gestoría de usuarios de un hospital público. *Capital Humano*, 151, 58-64.

Majella de Jong, G. y Emmelkamp, P.M. (2000). Implementing a stress man-

agement training: comparative trainer effectiveness. *Journal of Occupational Health psychology*, 5 (2), 309-320.

Mak, A.S. y Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. *Work & stress*, 14 (4), 312-328.

Manzano, G. (2000). Organizaciones magnéticas. Solución al síndrome del burnout. *Capital humano*, 138, 50-62.

Manzano, G. (2000). Burnout y engagement en un colectivo preprofesional de estudiantes universitarios. *Boletín de psicología*, 74, 79-102.

Manzano, G. y Fernández, N. (2002). Síndrome de burnout: sus efectos y prevención en las organizaciones. *Capital Humano*, 151, 50-57.

Martínez de la Casa, A., Del castillo, C., Magaña, E., Bru, I., Franco, A. y Segura, A. (2003). Estudio sobre la prevalencia del burnout en los médicos del área sanitaria de Talavera de la Reina. *Atención primaria*, 32 (6), 343-48.

Mimura, C. y Griffiths, P.(2003). The effectiveness of current approaches to workplace stress management in the nursing profession: an evidence based literature review. *Occupational and Environmental Medicine*. 60 (1), 10-15.

Moos, R.H. (1988). Life stressors and coping resources influence health and well-being. *Psychological Assessment*, 4, 133-158.

Mui, P. (2001). The factor structure of relaxation beliefs. En J.C. Smith (Ed.),

Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories (165-66). New York: Springer.

Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid: Eudema.

Santed, M.A., Sandín, B., Chorot, P., Olmedo, M. y García-Campayo J.(2001). El papel de la afectividad negativa y positiva en las relaciones entre el estrés diario y la sintomatología somática: un estudio intra e interindividual. *Cuadernos de Medicina Psicosomática y Psiquiatría de Enlace*, 58/59, 41-53.

Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

Sharpley, C.F., Bond, U. y Gardner, J (2001). Manager's understanding of stress and its effects in the workplace. *Journal of Applied Health Behaviour*, 3 (1), 24-30.

Smith, J.C., Amutio, A., Anderson, J.P. y Aria, L.A. (1996). Relaxation: Mapping an Uncharted World. *Biofeedback and Self-Regulation*, 21 (1), 63-90.

Smith, J.C. (1999). *ABC Relaxation theory: an evidence-based approach*. New York: Springer.

Smith, J.C. (2001a). *Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories*. New York: Springer.

Smith, J.C. (2001b). *Entrenamiento ABC en relajación: una guía práctica para los profesionales de la salud*. Bilbao: Desclée.

Smith, J.C. (2002). *Stress management:*

a comprehensive handbook of techniques and strategies. New York: Springer.

Somerfield, M.R. y McCrae, R.R. (2000). Stress and coping research. *American Psychologist*, 55 (6), 620-625.

Sonobe Y. (2001). Coping styles and relaxation dispositions, motivations, and beliefs. En J.C. Smith (Ed.), *Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories* (149-54). New York: Springer.

Stege, U. y Lochmann, H.D. (2001). Trabajar bajo la presión del estrés: la nueva gestión global, asuntos de élite, comentarios y evaluaciones. *Capital Humano*, 152, 76-80.

Van der Klink, J.J., Blonk, R.W., Schene, A.H. y van Dijk, F.J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91 (2), 270-77.

Van Yperen, N.W. y Snijders, T.A. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: is stress at work determined by the factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational health psychology*, 1, 182-190.

Wright, T.A. y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.

Wright, T.A., Cropanzano, R., Denney, P.J. y Moline, G.L.(2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioral Science*. 34 (3), 146-150.