

## Modelo de intervención psicosocial en las organizaciones frente al estrés laboral: estrategia operativa

### Model of psychosocial intervention in organizations opposed to job stress: operational strategy

**Javier Navarro Aparicio**

*Profesor Asociado del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universitat de València Estudi General*

Correspondencia:

Javier Navarro Aparicio

Profesor Asociado del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universitat de València Estudi General

Yecla, 16

46021 VALENCIA. España.

Tfno: 961625281

Email: jnavarr@uv.es

---

## Resumen

---

El artículo presenta un modelo de actuación frente a los factores de riesgo psicosociales derivados del estrés laboral. Primeramente relaciona los principales efectos que ocasiona en toda organización el estrés laboral. Al mismo tiempo establece sus prioridades de actuación, para acto seguido indicar las actividades que deben ejecutarse. Dentro de esta fase de actuación, diferencia aquellas que van dirigidas a la organización de forma colectiva, cuya prioridad es manifiesta, frente a las acciones que deben ofrecerse a los afectados de forma individualizada. Así pues, se trata de un modelo de intervención que interactúa tanto en las medidas organizativas generales como en aquellas específicas y de perfil individual, en la lucha de un fenómeno en auge como es el estrés laboral.

*(Med Segur Trab 2009; 55 (215): 86-98)*

**Palabras clave:** *Estrés laboral, Intervención psicosocial, Formación e información, Técnicas de comunicación, Toma de decisiones, Relajación, Programación Neuro-lingüística.*

---

## Abstract

---

The article presents a model for action against the risk factors derived from psychosocial stress. The first lists the main effects on any organization that causes stress at work. At the same time establishing their priorities for action, then to indicate the activities to be implemented. Within this stage of action, unlike those that are directed to the organization of a collective, whose priority is obvious, compared to shares to be offered to the affected individual. Thus, it is an intervention model that interacts both in general and organizational measures in those specific and individual profile in the struggle of a growing phenomenon as is the stress at work.

*(Med Segur Trab 2009; 55 (215): 86-98)*

**Keys words:** *Work stress, Psychosocial intervention, Training and information, Communication Skills, Decision making, Relaxation, Neuro-linguistic programming.*

*“La civilización nos ha llenado el estómago y vaciado el corazón”.*

MIGUEL DELIBES

En toda organización, los problemas de interrelaciones personales se convierten en factores de riesgo que sin una correcta metodología de detección y la previsión de actuaciones de intervención, pueden provocar efectos negativos en la salud de la propia organización y de los individuos que la integran.

En la organización del trabajo la naturaleza de los factores de riesgo se puede manifestar de diversa forma, así encontramos problemas de estrés laboral y algunas de sus variantes como el acoso o psicoterror laboral.

Podemos hablar de salud desde su composición fisiológica, donde el balance del organismo se encuentra en equilibrio sin manifestar ningún tipo de carencia. Pero esta visión es insuficiente y debemos incluir en su estudio el grado de percepción que recae sobre ese equilibrio. Así, podríamos encontrar individuos que no manifiestan ninguna patología clínica, sin embargo su percepción de la realidad vivida les hace sentir sensaciones negativas que en forma de trastornos psicosomáticos alteran ese equilibrio fisiológico.

Cuando hablamos de salud laboral nos enfrentamos igualmente a situaciones de desequilibrio o desajuste de la persona. En palabras de Mc Grath (1970) el término de estrés laboral se define como el desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas).

El empleo de métodos de detección precoz nos facilitará la labor a la hora de seleccionar las técnicas más adecuadas a las problemáticas detectadas. Es el caso del Test de Salud Total de Langner-Amiel, cuya utilización diaria, resulta un excelente indicador del estado de salud de los trabajadores y la asociación de su patología psicosomática a las condiciones de trabajo impuestas por la organización.

Este cuestionario reúne 22 ítems que pretenden abordar la salud laboral en un sentido comportamental y concreto en función de los indicadores de calidad de vida en el trabajo.

**Tabla I. Aspectos sintomáticos abordados por el Test de Salud Total**

1. ¿Sufre usted de problemas de apetito?
2. ¿Padece usted de ardor en el estómago varias veces por semana?
3. ¿Sufre usted dolores de cabeza regularmente?
4. ¿Le cuesta dormir o duerme peor que antes?
5. ¿Tiene problemas de memoria?
6. ¿Suele estar de mal humor?
7. ¿Está usted nervioso, irritable o tenso?
8. ¿Tiende a preocuparse innecesariamente?
9. ¿Padece sensaciones bruscas de calor?
10. ¿Ha tenido últimamente sensaciones de sofoco o ahogo, sin haber realizado esfuerzos físicos?
11. ¿Tiene usted sensaciones de pesadez de cabeza o nariz taponada?
12. ¿Ha tenido, últimamente, momentos de tal inquietud como para no poder estarse quieto?
13. ¿Han pasado días, semanas (o, incluso, meses) sin ocuparse de nada porque no podía siquiera empezar la tarea?
14. ¿Sufre usted sensación de fatiga?
15. ¿Sufre palpitaciones?
16. ¿Ha sufrido, últimamente, algún desvanecimiento?
17. ¿Tiene usted sensaciones de sudor frío?
18. ¿Le tiemblan las manos?
19. ¿Suele tener preocupaciones que hasta le hacen sentirse físicamente enfermo?
20. ¿Se siente solo o aislado, aunque esté entre amigos?
21. ¿Suele tener la impresión de que todo le sale mal?
22. ¿Suele tener la sensación de que nada realmente vale la pena?

*Fuente: NTP 421 Test de salud total de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*

A partir del cuestionario obtenemos una fotografía de la situación en que se encuentran los trabajadores y el nivel de desajuste provocado por las tareas de cada puesto de trabajo.

En estos momentos, partimos de una posición de desajuste y añadimos otros conceptos necesarios para la comprensión del fenómeno del estrés laboral, las capacidades de las personas y sus respuestas emocionales.

Cuando en toda organización del trabajo sus responsables deciden actuar frente a situaciones de estrés, deben plantearse un conjunto de acciones que se inician mediante la asunción y la creencia por parte de la dirección de la organización, en el grado de conveniencia y acierto de las medidas a adoptar. A continuación deben efectuar tareas de definición que desde la fase de selección hasta la fase de promoción ajusten al máximo las necesidades funcionales de los puestos de trabajo con las capacidades competenciales de los candidatos.

## LA INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Con estas primeras medidas iniciamos el estudio, análisis e implantación de la intervención en la organización cuyo esquema es el siguiente:

**Tabla II. Ordenación de los pasos a llevar a cabo en una intervención**

1. Compromiso de la Dirección
2. Identificación, Análisis y Valoración de las causas
3. Estudio y propuesta de soluciones
4. Diseñar la intervención (cómo, dónde, cuándo, quién, etc.)
5. Llevar a cabo la intervención
6. Seguimiento, Control y Evaluación

*Fuente: NTP 438: Prevención del estrés: Intervención sobre la organización.  
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*

Toda medida preventiva requiere de actuaciones de identificación del riesgo, para una vez detectado ejerzamos medidas de evaluación y así optar por una correcta selección de las intervenciones preventivas y de protección más adecuadas y priorizadas según los datos obtenidos.

### *La formación e información*

Como primera medida de intervención en la organización del trabajo, se propone la necesaria formación e información a todos los trabajadores y mandos intermedios, sobre las características del comportamiento del estrés laboral en la organización. Es una medida de importancia dado que desde el individualismo se crean redes sociales que habilitan la identificación y la detección precoz de fenómenos de estrés laboral (como el acoso) que garanticen la efectividad de las medidas de lucha que palien y eliminen sus efectos.

La selección y preparación de una correcta acción formativa en los implicados en la organización, habilitan y capacitan de instrumentos de protección a las relaciones sociales del trabajo. A través de la formación sensibilizamos y reconducimos las percepciones de los sujetos para que la realidad percibida les permita convertir determinadas problemáticas en oportunidades de cambio. Son estrategias que velan por la protección del individuo y que más adelante se expondrán métodos de intervención individual.

Un modelo de curso o acción formativa para la lucha contra el estrés laboral podría ser el siguiente:

Tabla III

Tiempo del programa (minutos)	Áreas temáticas cubiertas
30	1. Creencias comunes sobre el estrés – Hechos – Mitos y ficciones
30	2. Diagnosticar tu propio estrés – ¿Qué es tu estrés? – Un acercamiento a tu estrés diario – ¿Por qué estás equivocado algunas veces?
20	3. Estrés positivo – ¿Qué es el estrés positivo? – Estrés y el concepto de la U invertida
30	4. ¿Cómo influye el estrés sobre ti? – Mente – Cuerpo – Comportamiento – El proceso de causa-efecto
30	5. Estrés y salud – ¿Qué conocemos? – ¿Qué pensamos sobre lo que conocemos? – ¿Qué queremos conocer?
40	6. Fuentes del estrés – Acontecimientos dramáticos de la vida – Hechos que fomentan el estrés y hechos que lo evitan – Factores familiares – Estresores laborales
40	7. Diferencias individuales como moderadores – Personalidad – Características personales – Congruencia / Incongruencia
80	8. Métodos de afrontamiento individual (Demostraciones) – Relajación – Establecimiento de objetivos – Ejercicio / Dieta
60	9. Diseñar tu propio programa – Preparar un contrato – Revisar el contrato
30	10. Revisión del programa

Fuente: *Controlling Work Stress*, Jossey Bass, San Francisco, 1987. Matteson, M. and J. Ivancevich

Con este tipo de acciones dotamos a los sujetos participantes de mecanismos de detección y de protección que contribuyan a generar un ambiente o clima saludable en toda la organización.

#### *Las actuaciones de control*

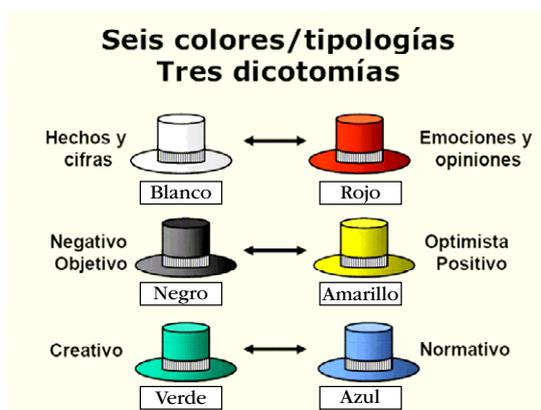
Como segundo método de intervención debemos incluir medidas de mejora de las actuaciones de control por parte de los trabajadores. Cuantos más instrumentos pongamos a disposición de los sujetos más posibilidades de éxito tendrán frente a las situaciones de desajuste percibido. La mejora del nivel comportamental en la realización del trabajo por la admisión de una serie de conductas que, especialmente en los mandos intermedios, doten de mayor contenido a las siempre reiteradas y repetidas tareas, aporten un incremento del grado de control que el trabajador tiene sobre su propio trabajo. La delegación de responsabilidades, su consulta (empatía, asertividad) y participación en la toma de decisiones son fundamentales para la correcta efectividad del trabajo y el aumento del grado de satisfacción percibido que sitúe el ajuste personas-puesto de trabajo en niveles satisfactorios y de adecuación.

En el terreno de la toma de decisiones es necesario mostrar otras opciones del pensamiento al individuo. Así, el pensamiento racional de autores como Aristóteles o Platón, se encuentra asentado en los últimos 2.000 años impidiendo en ocasiones vislumbrar otras posibilidades del pensamiento.

Edward De Bono (nacido en Malta en el año 1933) es un prolífico escritor, licenciado en psicología por la Universidad de Oxford, es entrenador e instructor en el tema del pensamiento. De entre sus estudios destaca su línea de investigación donde acuñó por primera vez el término “pensamiento lateral”. De Bono ha creado varias herramientas para mejorar las habilidades y actitudes de exploración, como son el P.N.I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar todos los Factores) y CyS (Consecuencias y Secuelas). Muchas de ellas se basan en la premisa de que debe enseñarse a pensar explícitamente. De entre sus técnicas más destacadas encontramos la estrategia “Un sombrero para la Toma de Decisiones”. Esta estrategia optimiza las posibilidades y minimiza el riesgo en la toma de la decisión. Se fundamenta en técnicas de “brainstorming” donde se educa al pensador a realizar cada vez una acción en su pensamiento. Separa la emotividad de la creación, diferencia la lógica del análisis constructivo, todo ello mediante la visualización de una acción categorizada en un sombrero de diferente color.

Para Edward de Bono, creador del pensamiento lateral, la idea de llevar un sombrero se asocia al tipo de sociedad que observó en los años 30 y 40 del siglo pasado. Los hombres fundamentalmente utilizaban mayoritariamente esta indumentaria. Su simbología se asocia con el papel protagonista de aquél que se encuentra facultado para tomar decisiones. La inmersión de la mujer en la sociedad era minoritaria y relegada a un segundo plano. Además, encontramos sombreros en determinadas profesiones que respaldan su autoridad y pericia en el desarrollo de su profesión (bomberos, policías, militares, sanitarios,...). El método se simboliza pues con un sombrero, que de forma arbitraria le otorga una serie de características:

Figura 1



Fuente: De Bono, E. (1999) *Six Thinking Hats*. Granica

Cada sombrero responde a una forma diferenciada del pensamiento, así el sombrero blanco se caracteriza por la objetividad y actúa como facilitador de datos. El sombrero rojo aporta el carácter emocional de la persona, su sentimiento profundo, que le lleva a adoptar decisiones basadas en su exclusiva percepción y sensibilidad de las cosas. El sombrero negro se concibe como un sombrero crítico, pero destacando la lógica de esa crítica. Por el contrario, el sombrero amarillo también efectúa tareas de análisis pero destacando el aspecto crítico o constructivo de los hechos estuáricos. El sombrero verde se encuadra con los aspectos creativos e innovadores, la imaginación y la concepción es fruto de un pensamiento muy vinculado a las áreas de I+D de las empresas. Por último, nos encontramos con un sombrero azul que persigue el liderazgo y el control sobre el resto de actuaciones, fija sus normas y aplica los métodos de forma ordenada.

A través de esta metodología, su puesta en práctica permite alcanzar decisiones más acertadas, donde la influencia de determinados valores decae y adopta protagonismo el espíritu de la idoneidad.

#### *Las técnicas de comunicación*

Como cuarta estrategia me referiré a las acciones relacionadas con la comunicación. La naturaleza del ser humano es eminentemente social, precisa interactuar con sus homólogos, donde fruto de este nivel relacional no pacífico pueden surgir las discrepancias que generen trastornos psicosociales. Conocer el comportamiento de nuestra comunicación, sus tipos y fuentes, es imprescindible para evitar conflictos y también para resaltar opciones de compromiso que permitan suavizar las desavenencias. Comunicar es un verbo activo, es la acción y efecto de transmitir conocimientos e información a otro, su raíz latina es “comunicare” que significa poner en común. Así pues, pongamos en común cuantas acciones, dudas, tareas y funciones realicemos en el trabajo, con ello obtendremos un gran beneficio, el apoyo social.

Decimos que la buena comunicación se produce cuando se produce un grado aceptable de entendimiento por parte del receptor. Por ello, es necesario realizar acciones de verificación (feed-back) en la recepción correcta de nuestro mensaje. Para ello contamos con numerosos medios. Podemos utilizar nuestra comunicación verbal, donde destacamos tres elementos:

- Lenguaje: Conjunto de señales y signos que permiten la transmisión de mensajes entre emisores y receptores.
- Lengua: Sistema gramatical, léxico y fonético externo a la persona, producto de conversaciones sociales.
- Habla: Forma particular de usar la lengua por parte de una persona.

El empleo plural de estas formas nos convierte en sujetos eficientemente comunicadores y elimina parte de las barreras, que en forma de ruido, impiden la correcta comunicación.

Sin embargo la comunicación verbal como medio exclusivo es insuficiente, para ello debemos reforzar nuestra conducta con otros instrumentos basados en la comunicación no verbal que, de forma destacada, adoptan un porcentaje mayoritario en el protagonismo de nuestra comunicación. La funcionalidad de la comunicación no verbal se centra en la emotividad y expresividad de la persona, pero también interactúa como refuerzo de la comunicación verbal, e incluso puede reemplazar el lenguaje en determinadas situaciones de interacción. Los pilares de esta comunicación no verbal son:

- Proxémica: Que consiste en la estructuración inconsciente del microespacio personal.
- Kinésica: Que estudia los movimientos corporales y gestuales de la persona.
- Paralingüística: Que estudia los diversos elementos que acompañan al habla.

Además, hay que tener presente los aspectos conductuales de la persona. Así, cuando hablamos de comunicación podemos emplear diversos estilos que condicionan en buena medida los resultados de la comunicación. Quiero destacar tres estilos fundamentales:

- Pasivo: El empleo de este estilo incapacita a la persona para expresar deseos, sentimientos, necesidades, opiniones.
- Agresivo: Su uso permite expresar deseos, sentimientos, necesidades, opiniones, de manera inapropiada y sin respetar a la otra persona.
- Asertivo: Este estilo es el empleado por los grandes comunicadores ya que les permite expresar deseos, sentimientos, necesidades, opiniones, pero nunca a expensas de los demás.

Así pues, la buena comunicación se producirá mediante el empleo del máximo de medios y canales disponibles, utilizando recursos tanto de la comunicación verbal como no verbal, ejerciendo un estilo de máxima empatía y asertividad.

## LA INTERVENCIÓN EN LOS INDIVIDUOS

Una vez iniciado un modelo de intervención en la organización laboral, cabe efectuar diversas propuestas de intervención a título individual. No hemos de olvidar que estas acciones son complementarias a las establecidas colectivamente. Sin estas, una actuación individual se convierte en un mero escudo protector frente a la generalidad de agresiones que puede recibir el sujeto y cuya funcionalidad queda desprotegida al carecer de adecuados mecanismos de apoyo social en la organización.

La intervención sobre el individuo consiste en el desarrollo de un conjunto de acciones en la empresa que les permita identificar y percibir aquellos aspectos emocionales que puedan alterar e incidir en el desarrollo de su trabajo.

Las técnicas que podemos emplear son diversas y dependen en gran medida de los problemas detectados y de la capacidad de adaptación de los individuos.

Las podemos clasificar (1) en:

1. Técnicas Generales
  - a. Desarrollo de un buen estado físico
  - b. Dieta adecuada
  - c. Apoyo social
  - d. La distracción y el buen humor
2. Técnicas cognitivas
  - a. Reorganización cognitiva
  - b. Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos formulados
  - c. Desensibilización sistemática
  - d. Inoculación de estrés
  - e. Detención del pensamiento
3. Técnicas fisiológicas
  - a. Técnicas de relajación física
  - b. Técnicas de control de respiración
  - c. Técnicas de relajación mental (meditación)
  - d. Biofeedback
4. Técnicas conductuales
  - a. Entrenamiento asertivo
  - b. Entrenamiento en habilidades sociales
  - c. Técnica de solución de problemas
  - d. Modelamiento encubierto
  - e. Técnicas de autocontrol

De entre todas estas técnicas, para el presente modelo de intervención se propone el desarrollo de las siguientes:

- Reorganización cognitiva: Pensamiento recircular
- Técnicas de relajación física:
  - Relajación progresiva de Jacobson
  - Entrenamiento autógeno de Schultz
- Técnicas de control de respiración: la respiración abdominal
- Técnicas de relajación mental: Visualización creativa: La limpieza interior

(1) Página 4 NTP 349: Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene

### *El Pensamiento recircular (2)*

Esta acción persigue el cambio de las percepciones de nuestra realidad, convirtiendo las dificultades en oportunidades de mejora. Ante la pregunta ¿con que vemos? identificamos rápidamente nuestro órgano ocular. Sin embargo, estos no son más que meros captadores de información que transmiten a nuestro cerebro, auténtico órgano de interpretación de nuestros sentidos. Así pues, vemos, oímos, olemos, sentimos con la mente y toda realidad percibida es interpretada por nuestro cerebro. Habilitar a este organismo de mecanismos que permitan reconocer la realidad desde otras perspectivas nos puede conducir a una mejora en nuestro estado de equilibrio mental.

Esta estrategia parte de la P.N.L. (Programación Neuro-Lingüística) y consiste en concentrar nuestra atención en alguno de los aspectos percibidos como negativos o dañinos para nuestra persona. Acto seguido tratamos de ubicar esa sensación no agradable en alguna parte de nuestro cuerpo. Cada persona es capaz de identificar esos malestares bien en el estómago, bien en el cuello, o en la cabeza, también en la espalda, o en las cervicales. Una vez identificada la sensación estudiamos su comportamiento, quizás su movimiento (ascendente, descendente, circular). Mientras mantenemos esa sensación imaginamos como ésta es capaz de abandonar nuestro cuerpo. Una vez ahí, le introducimos diversos mensajes que minoren su impacto, reducimos su tamaño, la alejamos, eliminamos su color, brillo, transparencia, para acto seguido cambiar su comportamiento (su movimiento). Con esta dinámica logramos efectuar un cambio en la sensación no agradable percibido, su impacto e intensidad se ven afectados. Hemos logrado efectuar un cambio. A continuación introducimos la nueva sensación en nuestro cuerpo y cuando buscamos en nuestro cerebro esa sensación percibimos su cambio y cómo en estos momentos la percepción sobre la misma ha logrado que no nos afecte en la misma medida.

Esta técnica creada por el profesor Ernesto Toro-Lira de la Universidad Autónoma de Madrid ha recibido el Primer Premio Virginia Satir 2007 de Psicología, organizado por la Asociación Española de PNL (AEPNL). Su novedad y práctica le han permitido obtener resultados altamente positivos en la aplicación del método en distintas entidades, especialmente en Administraciones Públicas, sector donde las estadísticas manifiestan porcentajes elevados de estrés laboral.

### *La relajación progresiva*

Edmund Jacobson es el creador del método de relajación conocido como relajación progresiva. A principios del siglo pasado concibió un método para relajarse cuya finalidad era la de provocar una tranquilidad mental al suprimir progresivamente todas las tensiones musculares. Este método pretende un aprendizaje de la relajación progresiva de todas las partes del cuerpo.

Su metodología es sencilla, si bien requiere una duración excesiva en el desarrollo de los ejercicios. E. Jacobson observó como la tensión muscular durante el ejercicio de una actividad provocaba de forma inmediata una sensación de bienestar al pasar a una situación de relajación. Efectuando un recorrido voluntario sobre determinados grupos musculares y su posterior relajación aportaba al individuo una sensación generalizada de confort, tanto físico como mental. Este método fue abreviado por Josep Wolpe quién introdujo aspectos de sugestión y la reducción del número de grupos musculares.

---

(2) Ernesto Toro-Lira. Cómo conducir la cabeza. Ediciones Mandala. Madrid, 1998

Figura 2. Posición de relajación



Fuente: Técnicas de relajación. Joseph. R. Cautela y June Groden. Editorial Roca

### *El entrenamiento autógeno*

J. H. Schultz desarrolló a partir del año 1912 diversos métodos de relajación. Su ejercicio no requiere como en el método de E. Jacobson el manejo físico de sensaciones de tensión y de relajación. En este caso, Schultz busca la sensibilidad percibida al explorar nuestro cuerpo. A esta percepción se le añaden diversos componentes que una vez alcanzados aportan una sensación de placer y confort.

Esos componentes se desarrollan en diversos ejercicios:

- Ejercicio de pesadez
- Ejercicio de calor
- Ejercicio de pulsación
- Ejercicio respiratorio
- Regulación abdominal
- Ejercicio de la cabeza

Así, el método se desarrolla mediante un adecuado nivel de concentración para acto seguido efectuar un recorrido por determinados grupos musculares, aportando a la identificación de cada segmento corporal sensaciones como la pesadez o el calor que alivian y facilitan una situación de relajación.

Este método, en palabras del propio Schultz, el principio sobre el que se fundamenta consiste en producir una transformación general del sujeto de experimentación mediante determinados ejercicios fisiológicos y racionales y que, en analogía con las más antiguas prácticas hipnóticas exógenas, permite obtener resultados idénticos a los que se logran con los estados sugestivos auténticos.

### *La respiración abdominal*

Cuando hablamos de nuestra forma de respirar la identificamos con los movimientos involuntarios que realiza nuestra caja torácica. Sin embargo, todo nuestro potencial respiratorio se infrutiliza al no hacer un uso adecuado del mismo. Quién efectúe actividades deportivas de alto nivel, o bien quién realice labores musicales en coros u orquestas, e incluso los recién nacidos, utilizan la respiración abdominal para optimizar sus recursos y obtener una mayor eficacia y eficiencia de su organismo.

La respiración abdominal amplía el espacio de intercambio sanguíneo, oxigenamos más y depuramos más. Al mismo tiempo, ayudamos al aparato digestivo al ejercitar la musculatura abdominal que acompaña con su movimiento el tránsito intestinal, fuente de trastornos psicósomáticos de origen digestivo.

Ejercitar la respiración abdominal nos permitirá obtener beneficios inmediatos en nuestra salud, no solo física, sino también mental.

### *La visualización creativa*

Hasta ahora hemos presentado diversas técnicas de relajación basadas en principios de actuación a nivel muscular. Mediante las técnicas de Jacobson efectuamos movimientos voluntarios de tensión y relajación para obtener una sensación de agradabilidad. A través de las técnicas de Schultz realizamos igualmente un recorrido a nivel corporal pero buscando las sensaciones placenteras que percibimos al efectuar atributos como la calidez o la pesadez.

Sin embargo, en la técnica de la visualización creativa perseguimos el desarrollo de todos nuestros recuerdos almacenados en nuestra mente y como somos capaces de reproducir a través de los sentidos del cerebro esas recreaciones. Esta técnica de relajación integra la capacidad visualizativa estudiada y aplicada por Gerald Epstein y el aporte de la Programación Neuro-Lingüística (PNL) en Sistemas Sensoriales relacionado con reacciones fisiológicas.

Cada persona puede evocar mentalmente un recuerdo agradable, como un viaje, la visualización de una imagen, un lugar, el sonido placentero del agua o bien el propio silencio mental. Con esta recreación, el sujeto es capaz de desconectar de las tensiones acumuladas y sustituirlas por nuevas percepciones, en este caso positivas, que invadan el espacio del estrés generado en nuestro desarrollo cotidiano.

Algunos autores han desarrollado textos que a través de su lectura facilitan la evasión de la mente y la recreación de espacios idílicos. También existe música que facilita esa transformación de las sensaciones en nuevos lugares visualmente creativos y cargados de atributos sensitivos.

De entre los textos consultados cabe destacar por su novedad y sencillez el siguiente procedimiento:

Consiste en ver, oír y sentir internamente una experiencia especialmente agradable y placentera: atravesar un frondoso campo siguiendo un camino claro y definido. En el momento de mayor tranquilidad se ofrece una metáfora de "limpieza" del estrés, de la angustia y la ansiedad, materializada en dejar que agua muy pura, limpia y cristalina recorra cada parte del propio cuerpo desde la cabeza y cuero cabelludo hasta los pies.

Este ejercicio mental de relajación puede realizarse entre 5 y 9 minutos, todas las veces al día que se considere oportuno. Está especialmente recomendado para períodos en los que el nivel de ansiedad sea elevado: exámenes, retos vitales, etc.

#### Procedimiento (3):

1. Túmbate o siéntate cómodamente y siente tu propia respiración. Haz 20 respiraciones tranquilas (inhalando por la nariz y exhalando el aire por la boca), sin esforzarte en que sean artificialmente pausadas, ni rápidas.
2. Haz como si te pusieses de pie en la habitación, con los ojos de tu mente haces como que te levantas (sin hacerlo físicamente) y te diriges hacia la puerta.
3. La abres y te das cuenta que frente a ti hay un frondoso campo agradable. Ves el verde de la copa de los árboles, miras el cielo azul, quizá unas aves revoloteando, escuchas su canto y oyes el sonido del viento que estremece las hojas a su paso, sientes la brisa recorriendo suavemente tus mejillas y hueles ese olor característico del campo.
4. Bajo tus pies ves que hay un camino rojizo arcilloso y decides mover tus piernas en dicha dirección... Caminas con tranquilidad por dicho sendero... a tu lado ves arbustos con frutos de colores... ves entre las copas de los árboles claros de luces del sol... escuchas el sonido de ciertas hojas secas que crujen mientras las pisas... sientes el agradable calor que emana del propio camino... hueles la fragancia de hojarasca seca... todo esto mientras sigues caminando encontrándote cada vez más tranquilo...

(3) Ernesto Toro-Lira. Cambiar dentro, cambiar afuera. Ediciones Mandala. Madrid, 1994

5. Mientras continuas en el camino... suena el sonido de una cascada... y decides dirigirte hacia donde proviene ese grato susurro... ves frente a ti un lago de agua cristalina... muy pura y limpia... el sol está alto sobre tus espaldas... calentándote... todo esto hace que esté profundamente relajado y disfrutando...
6. Hago que mis manos tomen la forma de un cuenco... y las meto dentro del agua pura y cristalina... llevo mis manos a mi cabeza y dejo que el líquido cristalino y limpio recorra cada centímetro de mi cuero cabelludo... "me estoy limpiando de cualquier tensión o estrés"... vuelvo a llenar mis manos con agua y esta vez las llevo a mi rostro.... mientras siento que el agua recorre mi frente... y mis párpados... y mis mejillas... y mi boca... y esto hace que esté cada vez mas tranquilo y disfrutando... lo único que tengo que hacer es disfrutar de mi mundo interior... continuo llevando esta agua pura y limpia a mi cuello y mi nuca... siento como esta cae suavemente por mi espalda y mi pecho... "me estoy limpiando inconscientemente del estrés y la ansiedad"... ahora dejo que el agua recorra mis brazos... el derecho... el izquierdo... estoy cada vez más limpio y profundamente tranquilo... ahora llevo esta agua pura a mis genitales... hacia mis piernas y mis pies... y esto hace que esté totalmente limpio y disfrutando de mi propia capacidad...
7. Dejo que el sol caliente mi cuerpo... ahora decido seguir caminado... esta vez en el camino de regreso... tranquilamente llego a la habitación... me pongo cómodo... y al abrir los ojos recuperaré plena vigilia y traeré dentro de mí el estado de mayor tranquilidad y disfrute que viví en mi propio mundo interior...  
Puedes abrir los ojos...

## CONCLUSIONES

Con este modelo de intervención hemos indicado las fases a seguir en toda intervención psicosocial frente a los factores de riesgo derivados del estrés laboral. Se priorizan las acciones colectivas frente a las individuales que resultan necesarias pero complementarias de las anteriores.

Además, dentro de cada fase de intervención se presentan distintos métodos de actuación que faciliten la comprensión del problema y doten a los sujetos implicados de instrumentos que garanticen tanto la detección, la prevención y la protección frente a las importantes situaciones de riesgo. La puesta en práctica de estas acciones es vital para garantizar la eficacia del modelo. La implicación de los órganos de dirección y la puesta en práctica de los ejercicios expuestos ayudará a la organización a disponer de unos recursos humanos más eficaces y competitivos y al mismo tiempo, a los individuos que la integran ya que les aporta fuentes de motivación e implicación directa en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIEL, R. (1986) La notion de santé mentale et son evaluation dans les etudes epidemiologiques a visees preventives en medecine du travail et en santé communautaire. Arch. Mal Prof., nº1, pp 1-14
- AVILÉS MARTÍNEZ, J.M. Y OTROS (2003) Riesgos psicosociales en la enseñanza. Valladolid, Cuadernos STES
- COOPER, C.L. (1986), Stress Research, Issues for the eighties, Chichester, John Wiley and Sons
- CRANNY C.J., SMITH, P.C., STONE, E.F. (1992) Job Satisfaction. New York: Lexington Books, Mc Millan
- DE BONO, E (1984) El pensamiento lateral: Manual de creatividad. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, SA
- DE BONO, E. (1984) Un sombrero para tu mente. Madrid, Ediciones Urano, SA
- DE BONO, E. (1999) Six Thinking Hats. New York, Granica
- DOSSIER: LE STRESS (1994) Performances Humaines et Techniques, nº 72
- GONZALES NAVARRO, F. (2002) Acoso psíquico en el trabajo (El alma, bien jurídico a proteger). Madrid, Ed. Tecnos

- GONZALEZ MESEGUER, J.L. Y OTROS (2006) La violencia en el trabajo. Valencia, Cuadernos STES
- HAINBUCH, F. (2006) Relajación muscular de Jacobson. Madrid, Edimat Libros SA
- HERMEL, P.H. La gestión participativa. Management participativo. (1990) Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- HIRIGOYEN, M.F. (2000) El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona, Ed. Paidós Ibérica, SA
- INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD (2002) Método ISTAS 21 Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) Adaptación para el Estado español. Madrid, ISTAS
- JOHNSON, J. ET AL. (1991) The psychosocial work environment; work, organization, democratization and Elath. Amityville, New York, Baywood Publishing Co. Inc.
- KOMPIER, M., LEVI, L. (1996) Stress at Work: causes, effects and prevention. Dublín: European Foundation for the improvement of living and working conditions
- LABRADOR, F.J. (1992) El estrés. Nuevas Técnicas para su control. Madrid, Ediciones Temas Hoy
- LAZARUS, R.S. Y FOLKMAN, S. (1986) Estrés y procesos cognitivos. Barcelona, Ed. Martínez Roca
- LE BON, G. (1983) Psicología de las masas. Madrid, Ediciones Morata SL
- LEVI, L. (1984) Stress in industry: Causes, effects and prevention. Geneva, OIT, Occup. Safety and Health Series nº 51
- LEYMANN, H. (1984) Silencing of a skilled technician. Work Env. in Sweden, 4:236238
- McKay, M., DAVID, M. Y FANNING, P. (1985) Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Barcelona, Ed. Martínez Roca
- NTP 318: EL ESTRÉS: PROCESO DE GENERACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- NTP 349: PREVENCIÓN DEL ESTRÉS: INTERVENCIÓN SOBRE EL INDIVIDUO. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- NTP 355: FISIOLÓGÍA DEL ESTRÉS. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- NTP 421: TEST DE SALUD TOTAL DE LANGNER-AMIEL: SU APLICACIÓN EN EL CONTEXTO LABORAL. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- NTP 438: PREVENCIÓN DEL ESTRÉS: INTERVENCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- NTP 476: EL HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: MOBBING. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- OIT. La Prevención del estrés en el trabajo. Condiciones de trabajo. 8 Recopilación. (1996), Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- PEIRÓ, J. M<sup>a</sup>, SALVADOR, A. (1993) Control del estrés laboral. Madrid, Eudema Psicología
- PEIRÓ, J.M. (1987) Psicología de la organización. Madrid, U.N.E.D.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. (2001) Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander, Editorial SAL TERRAE
- RODRIGUEZ, N. (2002) Mobbing. Vencer el acoso moral. Barcelona, Ed. Planeta Prácticos
- SUTCLIFFE, J. (1991) El libro complete de la relajación y sus técnicas. Barcelona, Editorial Hispano Europea
- TORO-LIRA, E. (1994) Cambiar dentro, cambiar afuera. Madrid, Ediciones Mandala
- TORO-LIRA, E. (1998) Cómo conducir la cabeza. Madrid, Ediciones Mandala
- TROUVÉ, P., COELLO, F Y OTROS (1990) Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos. Bilbao, Universidad de Deusto
- TROUVÉ, P., COELLO, F. Y OTROS. (1990) Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos. Bilbao, Universidad de Deusto
- VALDES, M., FLORES, T. (1990) Psicobiología del estrés. Ed. Martínez Roca SA
- WILLIAMSON, A. (1994) Managing Stress in the workplace: Part I – Guide for the practitioner. International Journal of Industrial Ergonomics, nº14, pp 161-167