

UN PROGRAMA DE CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL

Fernando Mansilla Izquierdo

INTRODUCCIÓN

El estrés laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente, que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han ido cambiando en las últimas décadas. Afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional.

Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose, ya que con un número menor de trabajadores tienen que alcanzarse mejores resultados.

Pero no siempre las respuestas para hacer frente a las demandas tienen un carácter negativo, ya que muchas veces son necesarias para enfrentarnos a situaciones difíciles y para la supervivencia. Toda persona requiere de niveles moderados de estrés para responder satisfactoriamente no solo ante sus propias necesidades o expectativas, sino de igual forma frente a las exigencias del entorno. Y los niveles muy bajos de estrés están relacionados con desmotivación, conformismo y desinterés.

Por eso, se puede realizar la distinción entre eutres o estrés positivo (nivel óptimo de activación para realizar las actividades necesarias en nuestra vida cotidiana) que ejerce una función de protección del organismo y distres o estrés negativo (nivel de activación del organismo excesivo o inadecuado a la demanda de la situación) que provoca disfunciones en la persona.

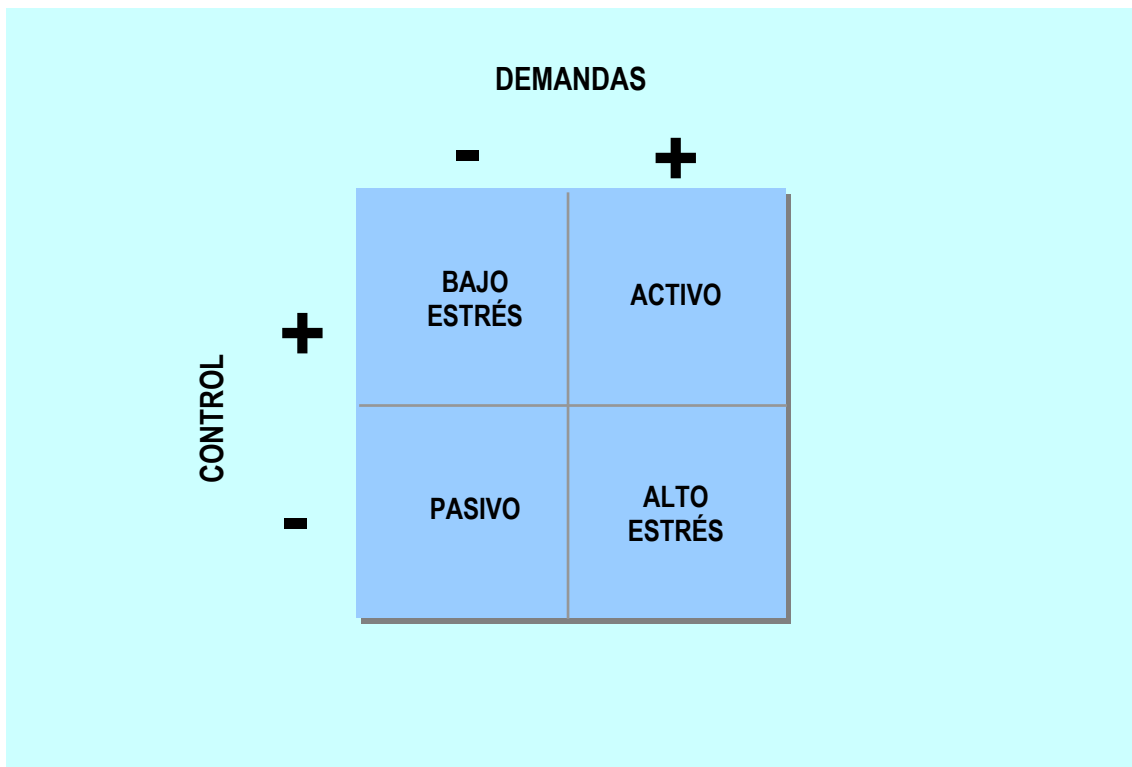
El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente a cuarenta millones de trabajadores y suponiendo para sus países miembros un coste de veinte mil millones de euros al año en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad.

Según la Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo un 28% de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral.

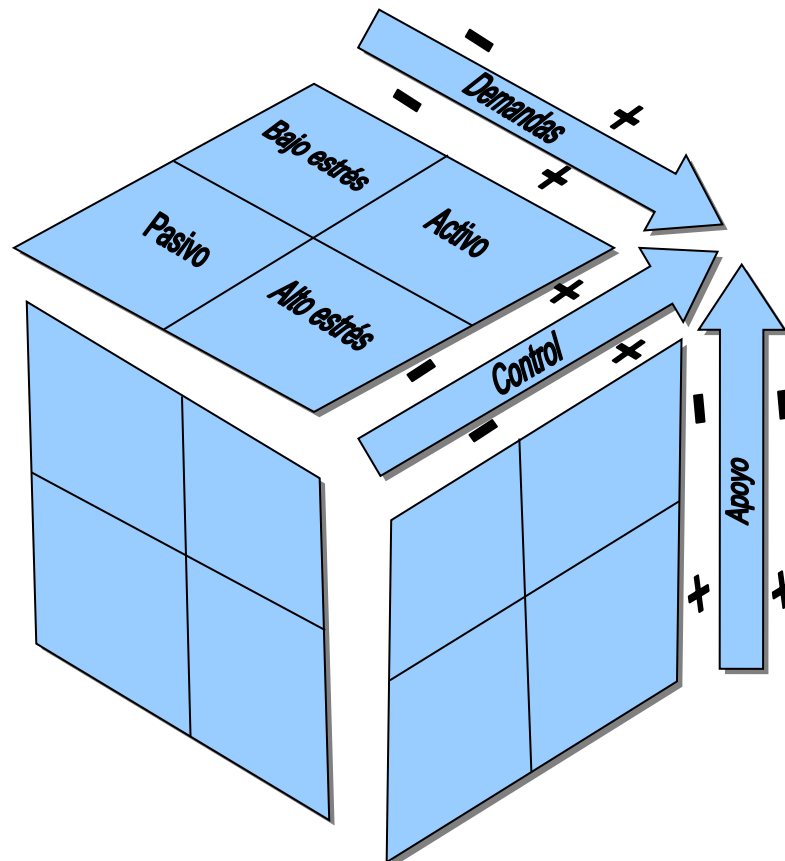
Hay que hacer notar además el factor doble presencia, por el que las mujeres, aparte de realizar su trabajo fuera de casa, suelen realizar y se responsabilizan de la mayor parte del trabajo familiar y doméstico. Esto puede conllevar que las mujeres sean más propensas a sufrir estrés laboral que los hombres.

Llamamos estrés laboral a un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento del trabajador a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo.

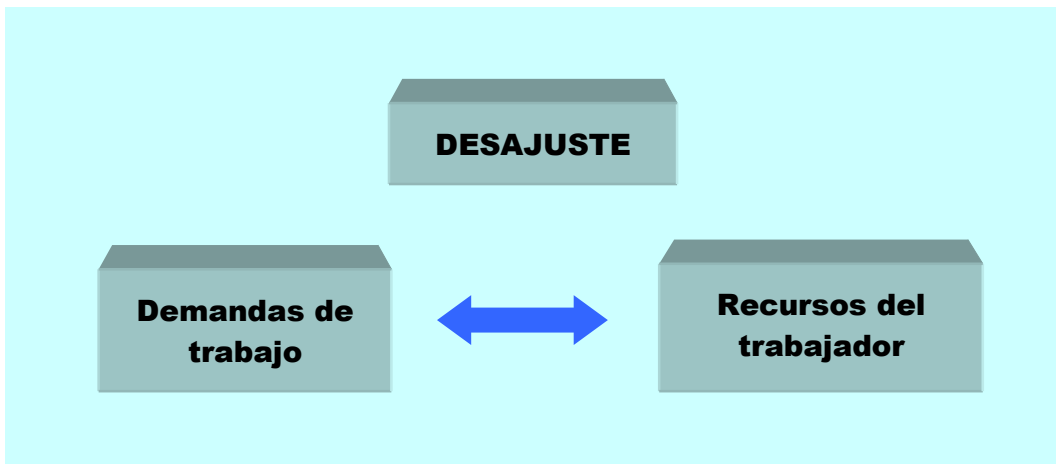
Se han buscado distintas explicaciones a cómo se genera el estrés laboral. Así, se ha visto como el resultado de la interacción entre las demandas en el trabajo y control que el trabajador ejerce sobre él. El estrés laboral o alto estrés surge cuando las demandas del trabajo son altas y, al mismo tiempo, la capacidad de control de toma de decisiones (por falta de recursos) es baja. Además otras posibles relaciones entre las demandas y el control son el bajo estrés (baja demanda y alto control), el activo (alta demanda y alto control) y el pasivo (baja demanda y bajo control).



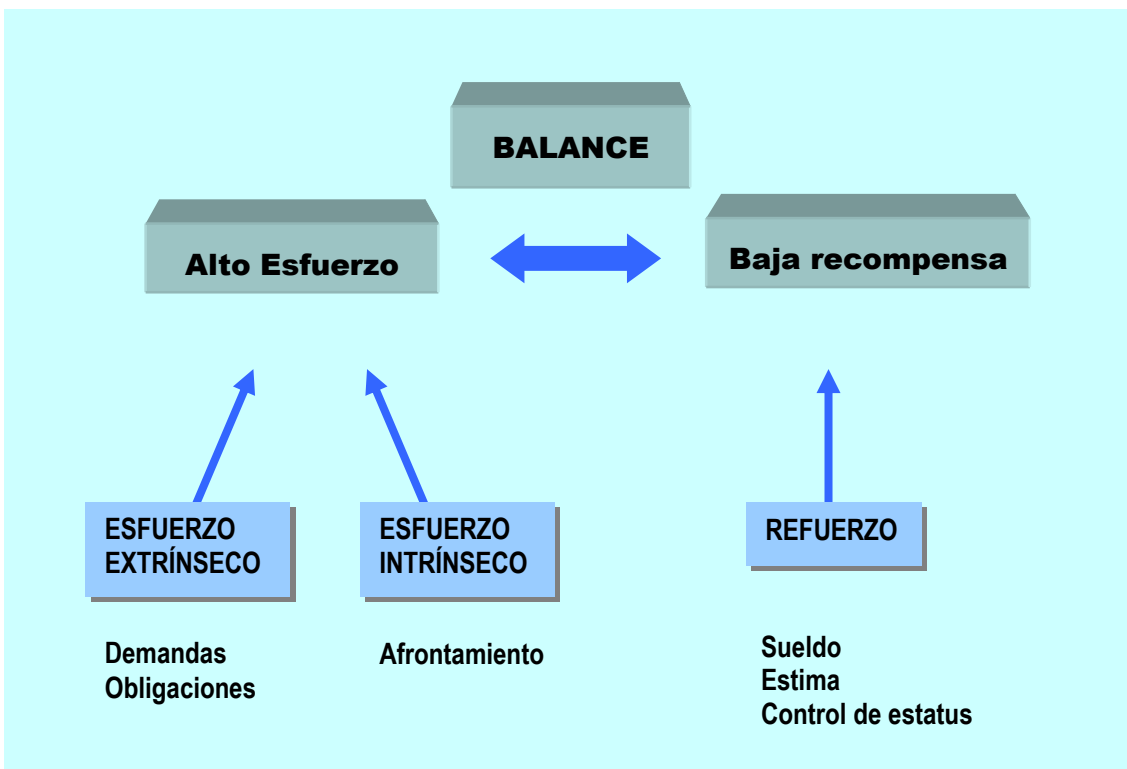
También se ha visto como la interacción entre las demandas de trabajo, el control del trabajador y el apoyo social, de tal forma que un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta. El apoyo social es la ayuda que pueden dar los superiores y compañeros de trabajo; cuando es adecuado puede amortiguar parte del estrés generado por la combinación de las altas exigencias laborales y el bajo control sobre el trabajo.



También el estrés laboral puede ser debido al desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de los trabajadores para afrontarlas, es decir a la falta de ajuste entre las habilidades y capacidades de trabajador y las exigencias y demandas del trabajo que desempeña.



Incluso se ha observado que el estrés laboral se produce cuando el trabajador realiza un alto esfuerzo y recibe una baja recompensa. El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco (demandas y obligaciones) o intrínseco (alta motivación con afrontamiento). Y la baja recompensa está en función de tres tipos de recompensas fundamentales: dinero, estima, y control del status. El estrés laboral se produce porque existe una falta de balance (equilibrio) entre el esfuerzo y la recompensa obtenida.



Las alteraciones físicas que pueden ser consecuencia de la respuesta inadaptada del organismo ante los agentes estresantes laborales pueden ser: trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, trastornos respiratorios, trastornos endocrinos, trastornos dermatológicos, trastornos musculares y alteraciones en el sistema inmune.

Entre los efectos psicológicos negativos producidos por el estrés laboral se encuentran: la preocupación excesiva, la incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de tóxicos.

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, trastornos de ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación, trastornos de la personalidad y trastornos esquizofrénicos.

Entre los signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían: hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

Todas estas consecuencias deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones.

También el estrés laboral puede conducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de los accidentes, a la incapacidad laboral, a crear un mal ambiente de trabajo a la ruptura de las relaciones humanas, a los juicios erróneos de la vida profesional y privada, al descenso de la productividad, el aumento de los cambios de puestos, a la disminución de la creatividad, al bajo rendimiento, la a agresividad en el trabajo y al empeoramiento de la calidad de vida y del bienestar.

Por tanto hay que tener en cuenta que el riesgo de estrés laboral en las organizaciones lo indican la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas en los clientes, el empeoramiento de las relaciones humanas, la falta de orden y limpieza, el aumento del absentismo, el incremento de incidentes y accidentes, el aumento de quejas al servicio médico y el abuso de tabaco, alcohol o medicamentos.

MEDIDAS DE PREVENCIÓN ORGANIZATIVAS

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos (NIOSH) basándose en experiencias y recomendaciones suecas, holandesas y de otros países, establece las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo:

- Horario de trabajo (diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles).
- Participación/control (favorecer que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo).
- Carga de trabajo (comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes).
- Contenido (diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones).
- Roles (definir claramente los roles y responsabilidades en el trabajo).
- Entorno social (crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo social y la ayuda directamente relacionada con el trabajo).

- Futuro (evitar la inseguridad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional).

Es decir:

- El trabajo debe ser adecuado a las habilidades y recursos del trabajador.
- Se debe permitir que el trabajador utilice sus habilidades para solucionar problemas.
- Se deben establecer correctamente las funciones, tareas y responsabilidades.
- Se debe involucrar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones con respeto a la organización del trabajo.
- Se tienen que apoyar las interacciones sociales entre los trabajadores fuera del trabajo: juegos, hobbies, celebraciones, etc.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

OBJETIVOS GENERALES:

- Eliminar o reducir el estrés laboral.
- Mejorar el nivel de satisfacción laboral.
- Reducir el absentismo laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar situaciones de estrés laboral.

- Aprender estrategias de afrontamiento de estrés.

METODOLOGÍA:

Se les administra a los trabajadores un cuestionario de ansiedad, por ejemplo el Cuestionario de Ansiedad Estado Rasgo (STAI) y el Cuestionario de Estrés laboral (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. 1993) (INSHT).

Aquellos trabajadores a los que se considere que pueden beneficiarse del programa, se les invitará a participar y a incorporarse al programa de estrés laboral si voluntariamente así lo deciden.

El programa tendrá un formato grupal. Se establecerán grupos de 8 a 10 trabajadores de diferentes servicios. Y se realizarán 6 sesiones que tendrán una duración de 2 horas.

El grupo será conducido por un coordinador, con una metodología vivencial y combinada: por un lado participativa y por otro, directiva, estableciendo una relación terapéutica que es asimétrica e igualitaria. Es asimétrica porque uno es el que pide ayuda y otro el que la ofrece, y uno el que a partir de unos conocimientos teóricos y técnicos aplica una determinada metodología para dispensar la ayuda solicitada y otro el que acepta esta metodología que desconoce y deposita su confianza en ella. Es igualitaria porque el trato igualitario de persona a persona, de tal manera que las opiniones, juicios, criterios, etc., de cada uno de los dos protagonistas son evaluados con el mismo respeto y atención.

El grupo le ofrece un tiempo y espacio donde pueden reflexionar y ventilar los conflictos, y donde es posible reproducir situaciones con otras alternativas para la solución de problemas.

En el grupo no se pretende alcanzar soluciones utópicas sino más bien generar un clima de confianza, de apertura y de sincera comunicación, es decir, una

comunicación empática y mutuamente comprensiva donde pueda admitirse un cambio de actitud estable.

Se desarrollarán técnicas de relajación, de reestructuración cognitiva y de resolución de problemas.

Antes de la incorporación a la primera sesión de grupo se llevará a cabo una entrevista individual con cada trabajador que se vaya a incorporar al programa, en la que se contextualizará el programa dentro de las actividades del Servicio de Prevención, se les explicarían los objetivos del programa y se presentarán los contenidos y la metodología (duración del programa, frecuencia y duración de las sesiones y las exigencias del programa: puntualidad, confidencialidad,...)

También se les informará sobre el resultado de sus cuestionarios y se les preguntará sobre las expectativas sobre el programa, para ajustarlas a una base real.

La primera sesión de grupo estará dedicada proporcionar información y a reflexionar sobre el estrés laboral: concepto, modelos, consecuencias y prevención.

En la última sesión se reflexionará sobre cómo cada uno de los miembros del grupo valora y analiza la experiencia grupal, porque ofrece un tiempo y espacio donde pueden reflexionar y donde es posible reproducir situaciones con otras alternativas para la solución de problemas, y es una situación abierta y un campo donde pueden emerger los comportamientos negados por el trabajador y donde pueden compartir temores, deseos y esperanzas. Además se puede facilitar un cambio de identificaciones que permita comprender la pauta de comportamiento de cada miembro.

En todas las sesiones se utilizará una pizarra para exponer enunciados, alternativas, ejemplos, etc. Y se llevarán las tareas para casa correspondientes.

DESCRPCIÓN DE LAS SESIONES

1ª SESIÓN.

1. Presentación del programa y de los participantes
2. Explicación básica del estrés laboral.
3. Análisis y autoobservación de la conducta en el trabajo.
4. Ejercicio de relajación muscular progresiva de Jacobson.

En este módulo se les indica a los miembros del grupo que las respuestas de estrés son tan variadas y tan características de cada uno que lo primero que hay que hacer para modificarlas es saber cuáles son, es decir, detectar las respuestas de estrés que cada uno tiene en su repertorio y que quiere modificar. Para ello es necesario autoobservarse, utilizando un registro: en el que se escribe la situación de estrés, lo que se piensa en esa situación, lo que se siente y lo que se hace. Sería absurdo intentar controlar el estrés si no se sabe cómo se manifiesta en cada uno y las consecuencias que tiene.

Los tres sistemas de respuestas de estrés: Respuestas cognitivas o de pensamiento (son aquellas ideas o pensamientos que tenemos en situación de estrés), respuestas fisiológicas (son las sensaciones que experimentamos en nuestro cuerpo y que a primera vista parece que son automáticas, como el pulso, la respiración...) y las respuestas motoras (son las acciones que realizamos y dan la impresión de estar bajo nuestro control). Las tres respuestas influyen y son influidas por las demás.

2ª SESIÓN.

1. Técnicas fisiológicas de afrontamiento del estrés
2. Relajación: entrenamiento autógeno de Schultz.

En este módulo se aprende a detectar que nuestras respuestas ante diferentes situaciones en el medio laboral y a evaluar cuáles de ellas son de estrés en el trabajo. Respuestas tanto a nivel fisiológico (taquicardia, sudoración, tensión muscular...) como cognitivo (pienso que mi jefe me pone nervioso y empiezo a anticipar que me lo nota y que lo voy a hacer mal) y motor (me muevo mucho, tartamudeo...).

El comportamiento es todo lo que piensa, lo que se siente y lo que se hace.

Las respuestas fisiológicas que aparecen cuando nos alteramos son propias de cada uno, aunque las más comunes son. Aumento del ritmo cardiaco, sudoración, dilatación de las pupilas, tensión muscular y respiración agitada, entre otras. Para contrarrestar

estas reacciones desagradables es necesario aprender a reconocer las sensaciones de tensión y las de relajación, y las técnicas de relajación.

El entrenamiento en técnicas de relajación, se basa en que la relajación es lo opuesto al estrés, lo opuesto al nerviosismo o a la tensión y además es incompatible con el estrés. Si se consigue estar relajado nuestro estrés desaparecerá o disminuirá., ya que la relajación produce cambios fisiológicos en el organismo opuestos a los producidos en situaciones de estrés: descenso de la tasa cardiaca, descenso del pulso, descenso de la tasa respiratoria y reducción de la tensión muscular.

3ª SESIÓN.

1. Técnicas cognitivas de afrontamiento del estrés (desmontaje de ideas irracionales).
2. Ejercicio de relajación muscular progresiva de Jacobson.

En este módulo se aborda cómo la respuesta cognitiva influye en los niveles. Lo que pensamos (nuestros juicios y opiniones) pueden generar alteraciones emocionales desproporcionadas. Para guiar nuestro comportamiento es más adecuado basarse lo más posible en observaciones de la realidad y no en juicios u opiniones, ya que las observaciones son reales y dan lugar a comportamientos adecuados.

La técnica de desmontaje de ideas irracionales parte de la base de que no son las situaciones en sí las causantes del estrés sino que tienen especial importancia los pensamientos. Es decir, la culpa de sentir estrés la tienen la forma de cómo interpretamos las situaciones y sus consecuencias.

Los errores que cometemos al interpretar lo que nos pasa es el causante del malestar que sentimos. Los errores que cometemos se deben a los pensamientos irracionales que podemos tener como *imperativos* (son aquellos pensamientos que implican exigencia sobre nuestro comportamiento y suelen comenzar por palabras como "debo de" "tengo que") *catastróficos* (son los pensamientos desmedidos que se usan para exagerar el carácter negativo de las situaciones y suelen utilizarse frases como "esto es terrible" "esto es tremendo" "esto es horroroso") *acientíficos o de generalización* (son aquellos pensamientos que utilizamos no basados en la observación de la realidad. Estos pensamientos se expresan a través de palabras como "jamás", "nunca", "siempre", "todo") y de *necesidad psicológica* (son los pensamientos dirigidos a la búsqueda de una necesidad no primaria como "no puedo estar bien si no consigo ese trabajo..." "necesito esa jefatura...").

Es conveniente registrar y escribir la situación estresante I, lo que pienso y lo que siento en esa situación., y que pensamiento sería más adecuado que daría lugar a un nuevo sentimiento.

4ª SESIÓN. II

1. Técnicas cognitivas de afrontamiento del estrés (parada de pensamiento y autoinstrucciones).
2. Relajación: entrenamiento autógeno de Schultz.

La técnica de parada de pensamiento se basa en que un estímulo externo puede que desaparezcan los pensamientos automáticos y repetitivos que podemos tener y que no sirven para nada, y a los que doy muchas vueltas en la cabeza, y que suelen ir acompañados de un estado emocional alterado. Para que desaparezcan es necesario ayudarnos de un estímulo externo como una palmada, un pellizco, junto con la palabra *basta, para, stop...*

El entrenamiento autoinstruccional es una técnica cognitiva de cambio de comportamiento en la que se modifican las autoverbalizaciones (verbalizaciones internas o pensamientos) que un sujeto realiza ante cualquier tarea o problema, sustituyéndolas por otras que, en general, son más útiles para llevar a cabo dicha tarea.

Las autoinstrucciones son como el dialogo que mantiene una persona consigo misma y de forma ininterrumpida, desde que se levanta hasta que se acuesta. Son una serie de afirmaciones para uno mismo, en las que nos decimos lo que hemos de pensar y creer e incluso cómo comportarnos.

Hay que tener en cuenta que las autoinstrucciones deben ser realistas, es decir, se deben ajustar a la realidad y deben ser racionales

Para utilizar la técnica de las autoinstrucciones hay que tener en cuenta tres momentos distintos en los que habrá que intervenir: "antes" de que suceda la situación estresante, "mientras" está sucediendo la situación estresante y "después" de que haya sucedido la situación estresante.

Pero cómo podría instruirse de forma adecuada:

Antes (me preguntaré cuál es el problema, qué tengo que hacer...)

Durante (me diré: puedo conseguirlo, puedo manejar la situación correctamente, voy a respirar lentamente).

Después (llega el autorrefuerzo, me diré: lo he hecho muy bien, he controlado la situación, he tenido éxito).

Es conveniente realizar un registro de las situaciones que generen estrés en el trabajo y de las autoinstrucciones que se dan antes, durante y después.

5ª SESIÓN

1. Asertividad
2. Relajación: entrenamiento autógeno de Schultz.

La asertividad se define como "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento". Está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son la pasividad y la agresividad. Con estilo pasivo se evita decir o pedir lo que quiere o se desea; con estilo agresivo se descalifica al realizarlo de forma violenta.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. Pero cuando la ansiedad y el miedo son demasiado grandes hasta el punto de que nos dificultan o impiden expresar nuestros deseos, hemos de plantearnos una estrategia para superarla.

El estilo asertivo significa que en las relaciones que se mantienen con los demás se puede hacer uso de los derechos y defenderlos cuando se crea que estos están siendo vulnerados.

Un sistema general para expresar deseos u opiniones es el que llamaremos "D.E.P.A"

El **DEPA** Se refiere a:

D. Describir de manera clara la situación que nos desagrada o que deseamos cambiar ("cuando supervisas mis informes y me dices que yo no sé enfocarlo ni expresarlo.....").

E. Expresar los sentimientos personales en primera persona, evitando acusar al otro ("Yo me siento descalificado").

P. Pedir un cambio concreto de conducta ("me gustaría que dejaras de hacer esos comentarios sobre mi trabajo ").

A. Agradecer la atención del otro a nuestra petición ("me alegro de que me hayas escuchado").

Se utilizan técnicas verbales como el disco rayado y el banco de niebla: su elección dependerá de la situación a la que nos enfrentemos, a nuestras intenciones y a las de nuestros interlocutores.

6ª SESIÓN.

1. Técnica de resolución de problemas.
2. Ejercicio de relajación muscular progresiva de Jacobson.

La incapacidad de resolver problemas es una frecuente causa de estrés en el trabajo.

La técnica de resolución de problemas consiste en:

1. Definir el problema operativamente y concretar el objetivo de forma adecuada. Es decir, evitando conceptos abstractos y describiendo objetivamente lo que ocurre, señalando con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Hay que recoger el máximo de información del problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de *quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué*, se verá el problema de forma más clara.

2. Buscar alternativas de solución (para buscar las distintas formas de solucionar un problema o alternativas se puede pensar en todas las alternativas que se nos ocurran incluidas las más disparatadas, es decir, se realizará lo que se llama una tormenta de ideas).
3. Valorar consecuencias (las consecuencias de cada alternativa se valoran a corto y a largo plazo, y a cada una de ellas se le otorgará una puntuación del 0 al 10).
4. Toma de decisión. Se elige la alternativa que se cree más adecuada.
5. Poner en práctica la alternativa elegida (la alternativa elegida tiene que ser realizable y observable, y con un plazo determinado de tiempo para ejecutarla).
6. Evaluar los resultados. Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deben observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas?.
7. Probar otra alternativa si no se obtiene los resultados esperados.

REFLEXIONES SOBRE EL PROGRAMA

El programa nace de una necesidad de afrontar los conflictos laborales derivados de las relaciones interpersonales en el trabajo. Parte de un modelo que es al mismo tiempo emocional y correctivo, y está orientado por la sintomatología y centrado en el comportamiento, con el fin de recuperar y mantener un rendimiento apropiado en el trabajo.

Este programa tiene una visión multifactorial del estrés laboral y gira alrededor de la prevención, pero no pretende alcanzar soluciones utópicas sino más bien generar un clima de confianza y comunicación, donde pueda admitirse un cambio de actitud estable.

En definitiva, los programas de prevención de estrés laboral pueden no tener un efecto directo sobre el comportamiento, pero quizá sean beneficiosos con sólo modificar alguna característica del trabajador. De ahí, la conveniencia de potenciar la

adecuación de la organización y su ambiente laboral, en lugar de que la acción preventiva sea dirigida exclusivamente a evitar una conducta en particular.

Los fenómenos que se dan en el grupo recogen una experiencia significativa en lo que se comparte y expresa sobre todo al inicio de la sesión cuando se verbalizan los problemas cotidianos en el trabajo a nivel particular y general, lo que genera sucesos espontáneos o personales que habitualmente desencadenan dinámicas y respuestas en los miembros del grupo y que en ese momento actúan de modo colectivo con complicidad y confianza. Es habitual encontrar las conversaciones sobre materias o sucesos que facilitan el reordenar las percepciones y significaciones de acontecimientos laborales y que modifican puntos de vista a veces rígidos o bien favorecen que los miembros del grupo adquieran nuevas formas de afrontar estas realidades haciendo un manejo y elaboración lo más ordenado posible de las rabias y miedos de la vida laboral. En el grupo salen a menudo lo que se han dado por llamar los cuatro jinetes del Apocalipsis de la salud mental: el victimismo, la culpa, el rencor y la dificultad para aceptar las pérdidas en el trabajo

La mayoría de los participantes llegan a sentirse muy aliviados, porque encuentran que el grupo representa un lugar privado y confidencial donde se pueden desahogar y aprender técnicas de afrontamiento del estrés. Y piensan que tanto o más que el aprendizaje de técnicas que reforzaron sus habilidades de control del estrés, es la experiencia de colaborar con los demás lo que mejora su situación y vivencia laboral.

Aunque algún trabajador al principio se limita a expresar queja tras queja y dejan muy pocas alternativas para la persona que escucha en el grupo (ya que cualquier sugerencia es contestada con otra queja). Las interacciones entre los miembros del grupo y el compartir experiencias hace aprender enfocar los problemas y conflictos con otra mirada.

En general el índice de mejoría es satisfactorio y se traduce en que el trabajador recupera un protagonismo activo en su área laboral y toma conciencia de las potencialidades que tiene para superar los conflictos, ya que puede definir los conflictos de una forma diferente, para dar lugar a respuestas distintas a las que había usado hasta ese momento.

Sin embargo, se ha tenido que trabajar para evitar dos problemas en el grupo que eran recurrentes: uno es el contagio emocional (tanto por parte del coordinador y de los miembros del grupo) y otro, permitir que un miembro del grupo monopolice la sesión

LECTURAS RECOMENDADAS

BISHOP, S. (2000). *Desarrolle su asertividad*. Madrid: Gedisa.

CARO, I (Comp.) (1997). *Manual de psicoterapia cognitivas. Estado de la cuestión y procesos psicoterapéuticos*. Barcelona: Paidós.

CAUTELA J. R., GRODEN J. (1989) *Técnicas de Relajación*. Barcelona: Martínez Roca.

D´ZURILLA, T. J. (1993). *Terapia de resolución de conflictos*. Bilbao: DDB.

ELLIS, A. Y GRIEGER, R.M. (Eds.) (1986) *Manual de Terapia Racional- Emotiva*. Bilbao: DDB.

ELLIS, A. y DRYDDEN, W. (1987) *Práctica de la Terapia Racional-Emotiva*. Bilbao:DDB.

FERNÁNDEZ ABASCAL, E. y JIMÉNEZ, M. P. (2002). *Control del Estrés*. Madrid: UNED Ediciones.

INSHT (1994). NTP 349: *Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo*.

Madrid: INSHT.

INSHT (2001). *Estrés Laboral*. Documentos divulgativos. Servicio de Publicaciones:

Madrid: INSHT.

LAZARUS. R. S y FOLKMAN, S (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona:

Martínez Roca.

MAHONEY, M. J. (Ed.) (1997). *Psicoterapias cognitivistas y constructivistas: Teoría, investigación y práctica*. Bilbao: DDB.

MANSILLA IZQUIERDO, F. (2009). *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo:*

Teoría y Práctica. <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>

MEICHENBAUM, D. (1987). *Manual de inoculación de esters*. Barcelona: Martínez Roca.

PEIRÓ, J.M. (1993). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Eudema.

PEIRÓ, J. M. (2006). *El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva*. Sección

Técnica. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.