



**Universidad**  
Zaragoza

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

OSPRISOF: Propuesta de un Programa de Intervención en el estrés laboral para prevenir el síndrome de *burnout* en funcionarios penitenciarios.

*OSPRISOF: Proposal of an Intervention Program in the occupational stress to prevent the burnout syndrome in prison officers.*

Alumno/a: **Natalia Sánchez Lamadrid**

NIA: **700322**

Director/a: **Pilar Martín Hernández**

Grado de Psicología

**AÑO ACADÉMICO 2017-2018**



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y Humanas - Teruel  
**Universidad Zaragoza**

## Índice

Resumen/Abstract .....	1
Palabras clave .....	1
Introducción .....	2
Objetivos .....	7
Material y método .....	7
Beneficiarios y participantes .....	7
Instrumentos .....	8
Procedimiento .....	9
Cronograma y diseño de las sesiones .....	10
Recursos .....	14
Evaluación y resultados esperados .....	14
Conclusiones .....	15
Bibliografía .....	17
Anexos .....	21
Anexo 1 .....	21
Anexo 2 .....	22
Anexo 3 .....	24
Anexo 4 .....	26
Anexo 5 .....	27
Anexo 6 .....	36
Anexo 7 .....	60

## Resumen

El estrés laboral está considerado como una de las grandes epidemias en la vida laboral moderna que, si se cronifica, puede dar lugar a lo que se conoce como síndrome de estar quemado en el trabajo o *burnout*. Ambos generan problemas significativos a nivel de bienestar físico y psicológico de los individuos, así como en las organizaciones en las que éstos trabajan.

Varios estudios confirman la existencia de *burnout* en el colectivo de funcionarios penitenciarios. Se trata de trabajadores que en su lugar de trabajo se encuentran a diario con múltiples factores estresantes con los que tienen que lidiar. Son escasas, sin embargo, las iniciativas desarrolladas en este contexto con la finalidad de prevenir la aparición de tal síndrome reduciendo su incidencia. Por ello, se propone un programa en el que participarán funcionarios penitenciarios del Centro Penitenciario de Teruel para intervenir en el estrés laboral y prevenir, así, el síndrome de *burnout*, mediante un enfoque cognitivo-conductual y a nivel de individuo.

**Palabras clave:** estrés laboral, síndrome de *burnout*, intervención, funcionarios penitenciarios, prisiones.

## Abstract

The occupational stress is considered one of the greatest epidemics of the current working life. If it becomes chronic, it can lead to burnout syndrome. It generates meaningful psychological and physical problem in the individuals and in the corporations where they work.

Several studies demonstrate the existence of burnout syndrome in the collective of prison officers. These workers daily have to deal with stressors in their working place. However, the initiatives developed to prevent this syndrome are scarce. Due to this fact, the present programme is proposed in which prison officials from the Teruel Penitentiary Centre will participate in order to intervene in occupational stress and thus prevent burnout syndrome, through a cognitive-behavioral approach and at the individual level.

**Keywords:** Occupational stress, burnout syndrome, intervention, prison officers, prisons.

## Introducción

La Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) ya catalogaba en 2008 al estrés laboral como una de las grandes epidemias en la vida laboral moderna, refiriéndose además a la existencia de poca conciencia acerca del mismo y de la carencia de recursos para combatirlo. En la actualidad, casi ochocientas mil personas en España están afectadas por estrés laboral; esto es, según datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) en 2018, el porcentaje promedio de personas que refieren estrés laboral es un 4'18 por ciento de la población ocupada española mayor de 16 años, que está cifrada en 18.874.200 personas (INE, 2018).

Lazarus y Folkam (1984, p. 21) conceptualizaron el estrés como una “relación entre la persona y el ambiente, que es evaluada por ésta como excediendo sus recursos y poniendo en peligro su bienestar”. En este sentido, el estrés laboral puede definirse como el estado que se produce cuando hay desequilibrios percibidos entre los recursos que se poseen y la problemática laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (en adelante INSHT), 2001). Dicho de otro modo, las personas que padecen estrés laboral creen que no son capaces de afrontar una situación dada porque perciben que las exigencias o presiones son mayores que sus conocimientos y/o capacidades (OMS, 2004). Este tipo de estrés conlleva una serie potencialmente importante de consecuencias tanto a nivel personal como laboral. A nivel individual, experimentar estrés laboral puede suponer desde comportamientos disfuncionales, dentro y fuera del trabajo, hasta problemas de diversa índole física, psicológica o psiquiátrica como enfermedades cardíacas, musculoesqueléticas, gastrointestinales, ansiedad, o depresión. Estos efectos repercuten a su vez en lo laboral en forma de absentismo, abandono de la organización, aumento de conductas poco seguras o accidentes laborales, e incluso deterioro del rendimiento y productividad (INSHT, 2001; OMS, 2008; Rodríguez, 2016).

Por ende, cuanto más persista y se prolongue la situación estresante, mayores consecuencias negativas padecerá la persona (Andueza, 2014; OMS, 2008). Es más, cuando el estrés laboral se cronifica puede derivar en lo que se conoce como síndrome de estar quemado en el trabajo, síndrome de deterioro o desgaste emocional, o *burnout*. Schaufeli, Leiter y Maslach (2009), definen tal síndrome como un agotamiento de la capacidad de los trabajadores para mantener una participación intensa que tiene, por consecuencia, un impacto significativo en el trabajo en forma de agotamiento emocional

gradual, pérdida de motivación y reducción del compromiso para con el trabajo. El *burnout* se entiende así como un síndrome de carácter tridimensional que cursa con altas puntuaciones en agotamiento emocional (sentimientos de agotamiento de los recursos emocionales para afrontar las determinadas situaciones laborales) y despersonalización (respuestas negativas, cínicas o excesivamente distantes o frías hacia los compañeros y/o clientes) y bajas en realización personal (entendiendo por tal un componente de autoevaluación que engloba sentimientos de baja productividad y autoeficacia, de incompetencia y de falta de logros) (Shirom, Melamed, Toker, Berliner y Shapira, 2005).

Este síndrome está considerado pues como una respuesta ante el estrés laboral crónico que parece se da en mayor medida dependiendo de la personalidad de cada individuo, o de las estrategias de afrontamiento con las que cada uno de ellos cuente y en profesiones que comparten una serie de características como el contacto directo y continuo con personas, ya sean clientes o usuarios del servicio que presta la organización a la que se pertenezca (Arroyo, López y Lacal, 2004; Brown, 2016; Rodríguez, 2016; Savio, 2008; Schaufeli et al., 2009). Se ha señalado así que aquellos colectivos de trabajadores en profesiones en las que se desarrolla una relación de ayuda o servicio serían especialmente vulnerables a su padecimiento (Lastovkova et al., 2018). Ya en varios estudios que llevó a cabo Maslach (1976; 1993), se comprobó que este tipo de trabajadores se sentían, a menudo, emocionalmente exhaustos; además, desarrollaban percepciones y sentimientos negativos sobre sus clientes o pacientes, y experimentaban crisis personales relativas a su competencia como profesionales.

El contexto laboral penitenciario, alrededor del cual versa este trabajo, tiene suficientes componentes altamente estresantes. De hecho, puede describirse incluso como caracterizado por un clima laboral hostil donde se dan, con frecuencia, problemas disciplinarios, desobediencia, y comportamientos agresivos, violentos y amenazantes con los que deben lidiar los trabajadores de prisiones que mantienen contacto e interacción directa con los internos (Hernández-Martín, Fernández-Calvo, Ramos y Contador, 2006; Rodríguez, 2016; Rodríguez-Díaz, Rubín-Prieto, Bringas-Molleda, Álvarez-Fresno y Herrero-Olaizola, 2015). Sobre la base de la revisión realizada por Kinman, Clements y Hart (2017) y el estudio de De Diego, Auxiliadora, Rius y Enríquez (1997), se pueden destacar los siguientes factores potencialmente estresantes relacionados con el mencionado contexto laboral penitenciario: se trata de un entorno

físico de trabajo deficiente que puede presentar unas condiciones ambientales de hacinamiento o masificación de los centros, en el que hay altas demandas laborales que requieren un alto compromiso y responsabilidad, presión temporal, escasa participación en la toma de decisiones, escasez de recursos materiales y humanos, así como de recompensas, burocratización del trabajo, escasa retroalimentación o comunicación interdepartamental y en el que se percibe un clima de peligrosidad. Es decir, estos profesionales desempeñan su labor en un clima laboral hostil que incluye altas demandas emocionales, violencia y falta de colaboración de los internos, así como la percepción de sus escasas probabilidades de reeducación.

Numerosos estudios confirman que esta población es uno de los sectores que presentan las tasas más elevadas de síndrome de *burnout* y que es de los más propensos a que sus trabajadores lo desarrollen (Bringas-Molleda, Fernández-Muñiz, Álvarez-Fresno, Martínez-Cordero y Rodríguez-Díaz, 2015; Cardenal y Alonso, 2005; De Diego et al., 1997; Hernández-Martín et al., 2006; Rodríguez, 2016). Sin embargo y pese al valor de los resultados obtenidos desde estos estudios, en España son escasas las investigaciones tanto acerca del estrés laboral como del síndrome de *burnout* para este colectivo, y más aún las iniciativas que desde un punto de vista interventivo tengan como objetivo la reducción del estrés laboral entre los trabajadores y las trabajadoras de prisiones, de manera que además se logre reducir la potencial incidencia del *burnout* en este colectivo. Un síndrome que como ya se ha señalado constituye una potencial respuesta al estrés laboral crónico, que incluso se diagnostica médicamente de forma oficial en Europa (Schaufeli et al., 2009).

En este contexto y siguiendo a la OMS (2008), las medidas para intervenir en el estrés laboral pueden estar dirigidas tanto hacia el lugar de trabajo u organización en sí, como hacia el individuo. Este último tipo de intervención puede trabajar la mejora de aptitudes, habilidades técnicas y capacidad de adaptación, el manejo del tiempo, de la agresión y la violencia, uso de equipos apropiados, manejo de emociones y asertividad, y búsqueda de redes sociales de apoyo. La literatura relevante en este ámbito considera ideal diseñar y poner en práctica programas preventivos o de intervención en el estrés laboral desde un enfoque tanto organizacional, como individual (p. e. Šarotar-Žižek, Treven y Čančer, 2013; INSHT, 2015; Semmer, 2006) donde la intervención a nivel organizacional puede representar una actuación aún más efectiva para la reducción del estrés laboral desde su raíz en términos de medidas como, por ejemplo, la reducción del

ruido y la violencia en el caso de los centros penitenciarios. Sin embargo, aun priorizando las estrategias organizacionales para la intervención en el estrés laboral mediante mejoras de las condiciones de trabajo, no en todos los trabajadores se logra prevenir o eliminar su aparición por completo (OMS, 2008). De hecho, en algunos casos y bajo las mismas condiciones, unos individuos pueden desarrollar estrés patológico y otros no; lo cual podría deberse a la diferencia en la capacidad de adaptación entre individuos, en función de varios factores personales (Brown, 2016; Lovell y Brown, 2017; Rodríguez, 2016). Es así como se puede dotar al individuo de una serie de estrategias encaminadas a afrontar las situaciones que se puedan dar en su ámbito de trabajo y de habilidades para controlar distintas experiencias y consecuencias producidas por el estrés, mejorando el bienestar psicológico (Walker, Jackson, Egan y Tonkin, 2015).

Si bien y como se ha señalado, son escasas las intervenciones que específicamente se hayan dirigido a la actuación sobre el estrés en funcionarios de prisiones nacionales, es posible tomar en consideración algunas de las aportaciones realizadas en otros contextos. Por ejemplo, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias (s.f), incide en que los programas formativos para la prevención o intervención sobre el estrés deberían contemplar condiciones físicas de los participantes tales como el ejercicio, la dieta, el mantenimiento de las relaciones interpersonales, la relajación y la diversión; puesto que todas ellas fomentan el desarrollo y fortalecimiento de los individuos ante vivencias estresantes. Más concretamente se ha señalado que “la risa es capaz de reducir el estrés y la ansiedad que directamente deterioran la calidad de vida e indirectamente afectan la salud física del individuo” (Carbelo y Jáuregui, 2006, p. 22). Ésta contribuye a la reducción de tensiones y, por tanto, favorece un estado de relajación generando placer y fortaleciendo la autoestima. Esto es así porque activa el sistema de recompensa, el cual se encarga de liberar dopamina. A su vez, también contribuye a fortalecer el sistema inmunológico, y prevenir el estrés (Rodríguez y Rojas, 2017). Todos estos beneficios que aporta la risa son contemplados como fundamentos de la terapia de la risa o risoterapia. Por eso, y junto con el desarrollo de ambientes agradables, esta terapia ya se contempla como una herramienta útil para la reducción del estrés ya que fomenta el bienestar, la descarga emocional y permite manifestar diversos estados de ánimo y emociones positivas (Mora-Ripoll, 2013) favoreciendo de esta

forma el posterior entrenamiento en estrategias de afrontamiento (Mora-Ripoll, 2013; Rodríguez y Rojas, 2017).

En esta misma línea, varias investigaciones concluyen que para que las intervenciones en el estrés laboral tengan éxito deben incluir entrenamiento en estrategias de afrontamiento del estrés a nivel personal, trabajado de forma individual o grupal (Amutio, 2004; Bliese, Edwards y Sonnentag, 2017). Precisamente Amutio (2004, p. 77) destaca la efectividad de “cuatro estrategias básicas: relajación, reestructuración cognitiva, ensayo de habilidades y resolución de problemas” y propone, como técnica complementaria, el manejo del tiempo. Por otro lado, cabe destacar brevemente la aportación de Peiró (2009). En su revisión concluye, tras el análisis de varios estudios relativos a programas de intervención sobre el estrés, que éstos presentarán una mayor efectividad si siguen un enfoque cognitivo-conductual.

Volviendo al ambiente de trabajo en el que se desenvuelve laboralmente este colectivo y tal como se ha mencionado previamente, los funcionarios de lo penal trabajan en circunstancias de difícil tratamiento puesto que presencian a diario incidentes críticos; entendidos, estos últimos, como situaciones de alto estrés con potencial traumático, donde se engloban situaciones en las que media la violencia por parte de los internos hacia otros internos, o hacia los mismos funcionarios, accidentes o muertes (Aguilera, 2012). Los incidentes críticos causan estrés y un repertorio variopinto de reacciones físicas, conductuales, cognitivas y emocionales de carácter inmediato que se dan tanto en las personas afectadas de primera mano, como en el resto de miembros del equipo de funcionarios que han intervenido, presenciado o sido conedores de tal situación (Aguilera, 2012). Por tanto, para la reducción del estrés en este tipo de situaciones, tal como afirma Aguilera (2012), es necesario conocer los tipos de reacciones que se pueden dar en diversas situaciones, normalizar tales reacciones, compartir y verbalizar las vivencias y aceptarlas, además de percibir apoyo social por parte de los compañeros.

En lo que refiere a los aspectos de intervención en el estrés tras un evento traumático, se ha comprobado que demorar la asistencia psicológica, acentúa la reacción al estrés y dificulta la recuperación (Aguilera, 2012). Por tanto, para evitar esto último y disminuir el impacto negativo del evento, Aguilera (2012) confirma la utilidad del *Defusing* o Desactivación del Incidente Crítico para tratar el estrés agudo generado en los funcionarios inmediatamente después de una situación crítica. En este sentido cabe

destacar que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003, p. 41) considera importante que la gestión del estrés tras incidentes críticos “se inscriba en un programa más amplio de prevención del estrés que tenga en cuenta las otras causas de estrés en el trabajo”. Esta consideración se tendrá en cuenta para esta intervención.

### **Objetivos**

El presente Trabajo Fin de Grado ofrece una propuesta de intervención, cuyo objetivo principal es mitigar o reducir el estrés laboral para prevenir así el síndrome de *burnout* en funcionarios de prisiones del Centro Penitenciario de Teruel (en adelante C. P. de Teruel). Se trata de una propuesta de intervención sobre el individuo, ya que una propuesta para el cambio organizacional no es posible, dado que ello depende de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias. Esta intervención se realizará de forma grupal, y se basará en un modelo cognitivo-conductual que tratará de proporcionar herramientas para el manejo del estrés laboral mediante el conocimiento y aplicación de diversas técnicas de relajación, habilidades comunicativas, estrategias de afrontamiento y resolución de conflictos. De este modo, y para alcanzar el objetivo general arriba expuesto, se propone la consecución de unos fines u objetivos concretos o específicos que se trabajarán a lo largo del programa que se ofrece en el presente trabajo. Éstos son: (1) Identificar y reconocer los factores de riesgo y protectores ante el estrés laboral; (2) Saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral; (3) Aplicar estrategias de afrontamiento eficaces; (4) Resolver conflictos de forma eficaz; (5) Aplicar un estilo comunicativo asertivo, la escucha activa y la empatía; (6) Promover oportunidades para la interacción social entre los trabajadores; (7) Conseguir una regulación emocional en el entorno laboral; (8) Gestionar correctamente el tiempo de trabajo; y (9) Adoptar hábitos de vida saludable y promover la realización de actividades de ocio y tiempo libre.

### **Material y método**

#### **Beneficiarios y participantes**

Los beneficiarios de este programa serán funcionarios y funcionarias de lo penal vulnerables al padecimiento de estrés laboral. A su vez, los participantes de la intervención serán hasta 50 funcionarios del C. P. de Teruel, con edades comprendidas entre 30 y 65 años. En esta misma Institución Penitenciaria será donde se desarrolle el presente programa con aquellos participantes que acepten de forma voluntaria su

participación en el mismo y que presenten una mayor vulnerabilidad a padecer estrés laboral (como es el caso de los funcionarios de vigilancia de interior) así como a aquellos que ya presenten síntomas derivados del estrés, valorado mediante una entrevista de selección inicial y los cuestionarios *Perceived Stress Scale (PSS)* e *ISTAS 21*. Otros criterios de inclusión son llevar desempeñando el puesto al menos desde hace 1 año y expresar por escrito su consentimiento informado para participar en él. Será criterio de exclusión tener una puntuación elevada en el Cuestionario que mide el nivel de *burnout (MBI-HSS)*. Esto es así porque se trata de un programa de prevención de carácter secundario (de intervención) para el estrés laboral y primario (de prevención) del síndrome de burnout. A aquellos participantes que muestren puntuaciones elevadas en *burnout* se les proporcionará ayuda psicológica individualizada por parte de un profesional externo a la organización para tratar tal problemática.

### **Instrumentos**

Los instrumentos que se emplearán son los descritos a continuación:

Se realizará una entrevista semiestructurada (Anexo 2) que se realizará a cada uno de los interesados. Ésta recabará datos sociodemográficos y de carácter cualitativo en cuanto a las condiciones laborales y características individuales que presentan como trabajadores para identificar, de este modo, las fuentes específicas de estrés en el trabajo y si forman parte del colectivo de trabajadores en riesgo de padecer estrés laboral. Para esta entrevista inicial se tomarán ideas del *Cuestionario para Trabajadores Señalando Causas del Estrés Laboral* (OMS, 2008).

Como criterio de exclusión para la participación del programa se completará la adaptación al castellano del instrumento de Maslach y Jackson (1981) *Maslach Burnout Inventory Human Services Survey (MBI-HSS)* (Gil-Monte y Peiró, 1999; Gil-Monte, 2005) (Anexo 3). Este cuestionario está diseñado para profesionales en el sector servicios que trabajan con personas, como es el caso de terapeutas, policías y funcionarios de lo penal, entre otros (Mind Garden, 2018). Compuesto por 22 ítems, evaluados a través de una escala de tipo Likert de 7 puntos, que comprende tres dimensiones o escalas: *agotamiento emocional* (9 ítems), *despersonalización* (5 ítems) y *realización o logro personal* (8 ítems). Los valores de alfa de Cronbach que indican la fiabilidad de cada una de las 3 escalas o dimensiones son: 0.86 para *agotamiento emocional*, 0.72 para *despersonalización* y 0.76 para *logro personal* (Olivares, Mena-Miranda, Macía y Jélvez, 2014).

También se completará la escala adaptada y validada al castellano del cuestionario *Perceived Stress Scale (PSS)*, de Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983), por Remor y Carrobles (2001) (Anexo 4) para conocer el nivel general de estrés en cada uno de los participantes. Este instrumento de autoinforme evalúa el nivel de estrés percibido durante el mes anterior mediante 14 ítems de tipo Likert de 5 opciones de respuesta, de tal forma que, a mayor puntuación, mayor nivel de estrés percibido. Esta escala adaptada al castellano presenta una consistencia interna de 0.81 (Remor, 2006).

Por último, el *Cuestionario ISTAS 21* de Moncada, Llorens, Navarro y Kristensen (2005) (Anexo 5), adaptado y validado al castellano del cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPsoQ) del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Dinamarca, en su versión corta. De entre los diversos factores que permite evaluar destacan los relativos al *conflicto de rol* (cuando la exigencia del trabajo confronta valores éticos o morales propios), el *ritmo de trabajo* (intensidad, tiempo y cantidad de trabajo), *previsibilidad* (disponer de la información correcta, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y adaptarse a los cambios que puedan surgir) y las *exigencias psicológicas emocionales* (exigencias que desembocan en desgaste emocional, derivada de las relaciones interpersonales en el trabajo). En cuanto a su fiabilidad y validez, tiene una fiabilidad test-retest elevada y un alfa de Cronbach con valores comprendidos entre 0.77 y 0.85 (Alvarado et al., 2012).

### **Procedimiento**

En un primer momento, se presentarán de forma breve los contenidos, la programación diaria, la duración de las sesiones, y los objetivos del programa a todos los funcionarios del C. P. de Teruel en una reunión informativa prevista y anunciada con dos semanas de antelación. Después, aquellos interesados en la realización del programa firmarán un consentimiento informado (Anexo 1) antes de realizar una entrevista de selección inicial (Anexo 2) y la batería de cuestionarios (Anexos 3, 4 y 5). Posteriormente, tras la selección de participantes, se conformarán hasta dos grupos de hasta 25 participantes cada uno (con diferente horario, dado el trabajo por turnos de estos profesionales) para que puedan asistir el mayor número de interesados.

El programa se compone de 10 sesiones, dentro de las cuales se desempeñarán actividades de carácter expositivo, participativo y activo. Las mismas tendrán una duración promedio de dos horas, y se realizarán con carácter semanal.

Los criterios de evaluación para comprobar la eficacia del programa que se medirán al principio (pretest) y al final del programa de intervención (pretest) es el nivel de estrés que desde el último mes ha sentido la persona en su día a día a través del cuestionario *Perceived Stress Scale* (Anexo 4) y el *conflicto de rol*, el *ritmo de trabajo*, la *previsibilidad* y las *exigencias psicológicas emocionales* mediante el cuestionario *ISTAS 21* (Anexo 5). Como ya se ha señalado se empleará el cuestionario *Maslach Burnout Inventory Human Services Survey (MBI-HSS)* (Anexo 3) en el momento de la entrevista de selección inicial como criterio de exclusión para participar en el programa. Aquellos participantes que obtengan una alta puntuación en dicho cuestionario serán derivados a un profesional externo a la organización para tratar tal problemática. Mientras que, las personas que refieran estrés, ya que el programa es de carácter secundario para el estrés laboral, serán seleccionadas y se les comentarán las posibilidades de horario para cursar el programa un día u otro a la semana. Tras la elección de los participantes del horario que más cómodo les resulte, se conformarán dos grupos y se les informará del comienzo de las sesiones con, al menos, una semana de antelación.

### **Cronograma y diseño de las sesiones**

El programa se inicia con una sesión informativa como herramienta para reclutar a los participantes en el mismo. Esta sesión será informada con, al menos, dos semanas de antelación. En la misma se especificarán los contenidos, objetivo y desarrollo del programa, así como la necesidad de su implantación. Tras ella, las personas que hayan mostrado interés por realizarlo serán informadas para proceder a firmar el consentimiento informado (Anexo 1) y realizar una entrevista inicial de selección (Anexo 2), así como responder a una batería de cuestionarios (Anexos 3, 4 y 5). Tras esto, como se ha comentado, las personas que muestren indicadores de *burnout* serán derivadas a un profesional externo a la organización para tratarse, mientras que las personas que refieran estrés serán seleccionadas y se les comentarán las posibilidades de horario para cursar el programa un día u otro a la semana.

Las siguientes sesiones del programa seguirán el esquema que aparece en la tabla 1 y se detalla más ampliamente su desarrollo completo en el Anexo 6.

Tabla 1.

*Cronograma de las sesiones.*

<b>Sesión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Contenidos desglosados</b>
-	Reunión informativa	
0	Entrevista inicial y pretest	
1	Presentación del programa y participantes	Presentación Introducción general
2	Risoterapia	
3	Conceptualización del estrés	Definición, etiología y consecuencias
4	Técnicas de relajación	Resumen de la sesión anterior Técnicas de relajación
5	Gestión emocional	Resumen de la sesión anterior Práctica de una técnica de relajación Emociones
6	Comunicación eficaz	Resumen de la sesión anterior Práctica de una técnica de relajación Comunicación asertiva y escucha activa Empatía
7	Estrategias de afrontamiento	Resumen de la sesión anterior Práctica de una técnica de relajación Estrategias de afrontamiento
8	Resolución de conflictos y <i>defusing</i>	Resumen de la sesión anterior Práctica de una técnica de relajación Resolución de conflictos <i>Defusing</i> o gestión de incidentes críticos
9	Gestión del tiempo de trabajo y ocio	Resumen de la sesión anterior Práctica de una técnica de relajación Gestión del tiempo de trabajo Estilos y hábitos de vida saludables, ocio y tiempo libre
10	Despedida y postest	Resumen del programa Práctica de una técnica de relajación Postest, cuestionario de satisfacción y despedida.

Sesión 1. Presentación.

*Objetivos:* fomentar el conocimiento de los participantes entre sí y los profesionales que imparten el programa, así como la participación, cooperación y

respeto; crear un clima seguro, sin interferencias que promueva la cohesión grupal; clarificar los objetivos y contenidos propios del programa.

*Desarrollo y actividades.* En esta sesión se realizará una dinámica grupal, se establecerán unas normas para el buen funcionamiento del grupo y del programa, se contrastarán las expectativas que tengan los participantes y se introducirán los conceptos del programa a grandes rasgos.

Sesión 2. Risoterapia.

*Objetivos:* fomentar la descarga emocional y la manifestación de estados positivos; crear un clima seguro, sin interferencias que promueva la cohesión grupal, con oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.

*Desarrollo y actividades.* Para esta actividad será necesario recurrir a profesionales especializados en este tipo de dinámica grupal. Esta terapia se compone por cuatro fases: (1) Introducción teórica para facilitar las emociones positivas; (2) Estiramientos; (3) Técnicas y herramientas de la risa; y (4) Técnicas de relajación.

Sesión 3. Conceptualización del estrés.

*Objetivos:* promover el conocimiento acerca del estrés en el ámbito laboral y el síndrome de *burnout*, sus causas y sus consecuencias tanto a nivel físico y mental del individuo, como a nivel organizacional; identificar y reconocer los factores de riesgo y protectores ante el estrés laboral.

*Desarrollo y actividades.* Mediante metodología expositiva se clarificarán los términos de estrés, estrés laboral y síndrome de *burnout*, sus causas y sus consecuencias. Finalmente, para asentar los conocimientos se empleará una dinámica grupal.

Sesión 4. Técnicas de relajación.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral.

*Desarrollo y actividades.* La sesión comenzará con un resumen de los conceptos tratados en la sesión anterior, posteriormente se explicarán qué son y los tipos de técnicas de relajación. Tras su explicación se practicarán tres de ellas.

Sesión 5. Gestión emocional.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral; conseguir una regulación emocional en el entorno laboral.

*Desarrollo y actividades.* Al comienzo se resumirá la sesión anterior, posteriormente se realizarán una serie de asanas de hatha yoga de nivel básico, se explicará qué son las emociones y se trabajarán las cogniciones, los síntomas físicos y las respuestas conductuales de 6 emociones básicas mediante un juego y, para finalizar, se realizará un role playing.

Sesión 6. Comunicación eficaz.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral, aplicar un estilo comunicativo asertivo, la escucha activa y la empatía.

*Desarrollo y actividades.* La sesión comenzará con un resumen de la anterior, con una práctica de pranayamas conocida como Nadi Shodana Pranayama. Después, se contextualizará la sesión e invitará a generar definiciones para los conceptos de: asertividad, empatía y escucha activa. Se realizará una ficha, un role playing y una dinámica grupal para trabajar los tres conceptos en la que los compañeros se proporcionarán feedback entre sí.

Sesión 7. Estrategias de afrontamiento.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral; identificar las estrategias de afrontamiento que cada uno desempeña; aplicar estrategias de afrontamiento eficaces; conseguir una regulación emocional en el entorno laboral.

*Desarrollo y actividades.* Comenzará la sesión con un resumen de la anterior, después se realizarán dos técnicas de relajación: meditación de sonido primordial o repetición de mantras y meditación basada en el control de respiración 4-7-8. Y, por último, se exponen y trabajan mediante casos prácticos los estilos de afrontamiento.

Sesión 8. Resolución de conflictos y *defusing*.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral; resolver conflictos de forma eficaz; conseguir una regulación emocional en el entorno laboral; conocer y saber cuándo y cómo aplicar la técnica de *defusing*.

*Desarrollo y actividades.* En esta sesión, se resumen los contenidos de la anterior, se practica el entrenamiento en respiración abdominal, se expone y trabaja mediante casos prácticos lo que es la resolución de conflictos y los tipos y características de los conflictos. Para finalizar la sesión, se explica y se enseña a aplicar la técnica de gestión de incidentes críticos o *defusing*.

## Sesión 9. Gestión del tiempo de trabajo y ocio.

*Objetivos:* saber aplicar herramientas de relajación para manejar el estrés en el contexto laboral; gestionar correctamente el tiempo de trabajo; adoptar hábitos de vida saludable y promover la realización de actividades de ocio y tiempo libre.

*Desarrollo y actividades.* Al comienzo se resumirá la sesión anterior, se practicará la relajación progresiva muscular de Jacobson y, por último, se explicarán o darán recomendaciones para gestionar eficazmente el tiempo de trabajo y se realizará un debate motivacional sobre estilos y hábitos de vida saludables, así como de actividades de ocio y tiempo libre.

## Sesión 10. Despedida y posttest.

*Objetivos:* asentar los conocimientos trabajados a lo largo de las diferentes sesiones; conocer la opinión de los participantes y su satisfacción con el programa y su desarrollo; completar los cuestionarios *Perceived Stress Scale* e *ISTAS 21* para evaluar el programa.

*Desarrollo y actividades.* Se repasarán todos los contenidos del programa mediante una dinámica grupal, se realizará una práctica de mindfulness y se repartirán tres cuestionarios: *Perceived Stress Scale*, *ISTAS 21* y otro de elaboración propia para conocer la satisfacción con el programa y su desarrollo. Por último, se despedirá el programa.

### **Recursos**

Los recursos humanos requeridos para el programa serán: un/a profesional en psicología como responsable del programa y otros profesionales especializados en la dinámica grupal de risoterapia para la sesión 2. En cuanto a los recursos materiales necesarios se encuentran: un aula amplia con mesas, sillas, un PC, una pantalla, un proyector, y espacio disponible para realizar diversas técnicas de relajación. Folios y lápices o bolígrafos y un balón de fútbol o pelota. Por otro lado, puede disponerse por parte de la coordinación del programa o traerlo cada participante: manta, esterilla y cojín. Por último, como recursos técnicos, se pueden incluir presentaciones PowerPoint.

### **Evaluación y resultados esperados**

La evaluación de la eficacia del programa será interna y se realizará cuantitativamente de la siguiente forma. Se realizarán análisis estadísticos con los datos recabados mediante los cuestionarios *Perceived Stress Sale* e *ISTAS 21* en la sesión 0 y

en la 10 consistentes en pruebas T de Student para comparar las medias obtenidas en el postest con relación al pretest. Remarca que, en el caso del cuestionario *ISTAS 21*, interesa conocer la esperada mejora en las siguientes dimensiones: *conflicto de rol*, *ritmo de trabajo*, *previsibilidad* y *exigencias psicológicas emocionales*. Por otro lado, mediante el cuestionario de satisfacción con el programa y su desarrollo se obtendrán datos cualitativos. La información que de ellos se extraiga deberá tenerse en cuenta para modificar los aspectos destacados para futuras intervenciones del mismo programa.

Al acabar el programa se espera haber conseguido un incremento en las competencias y recursos para que los participantes consigan afrontar eficazmente los diversos estresores laborales y prevenir las variadas y numerosas potenciales consecuencias negativas que pueden derivarse del estrés laboral. Por tanto, se espera una diferencia estadísticamente significativa en cuanto a las puntuaciones pre y postest del cuestionario *Perceived Stress Scale*, de manera que los niveles de estrés percibido sean menores al finalizar el programa respecto del inicio, a la vez que mejoren las puntuaciones del postest para las dimensiones que se pretenden evaluar para el cuestionario *ISTAS 21*. En cuanto a los objetivos específicos, se espera conseguir una regulación emocional en el entorno laboral del C. P. de Teruel, que los funcionarios de lo penal de este centro sepan y resuelvan diversos conflictos de forma eficaz y apliquen estrategias de afrontamiento eficaces. Que éstos también apliquen un estilo comunicativo asertivo para fomentar así la comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo, que sepan gestionar correctamente el tiempo de trabajo y adopten hábitos de vida saludable.

### **Conclusiones**

Tal y como se ha mencionado, el objetivo principal de este trabajo ha consistido en elaborar una intervención dirigida a disminuir los niveles de estrés laboral para, de este modo, prevenir el síndrome de *burnout* en funcionarios de lo penal del C. P. de Teruel, aumentando su capacidad de afrontamiento eficaz y adaptativo ante vivencias estresantes en el contexto laboral. Este colectivo al que se dirige la intervención está expuesto a múltiples estresores en su contexto laboral ya que trabajan con usuarios con escasas probabilidades de reeducación, poco colaborativos y, en gran parte, conflictivos y violentos. A la vez que se encuentran en su contexto laboral con otros estresores ambientales tales como las características arquitectónicas, ruidos o escasa iluminación,

entre otros. Así como las altas demandas emocionales, las altas cargas de trabajo, la presión de tiempo de trabajo y la burocratización.

Para lograr este objetivo general, esta intervención ha enfatizado como objetivos específicos a desarrollar a lo largo de las sesiones pautadas el dotar a los participantes de una serie de herramientas, tales como las técnicas de relajación, las estrategias de afrontamiento, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo de trabajo y una serie de estrategias personales para potenciar este fin (como, por ejemplo, la gestión emocional, asertividad y empatía). Tras la ejecución de este programa de intervención se espera alcanzar un incremento en las competencias y recursos para que los participantes consigan afrontar eficazmente los diversos estresores laborales y prevenir las numerosas y variadas potenciales consecuencias negativas que pueden derivarse del estrés laboral.

Pese a su potencial utilidad práctica este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, la dificultad de asistencia de los participantes debido a su horario de trabajo a turnos; por ello, se ha propuesto realizar una misma sesión en dos días y horarios distintos, pudiendo ser estos empezados una hora antes y finalizados una hora después del cambio del turno para lograr una mayor asistencia. En segundo lugar, no todos los funcionarios de lo penal desempeñan el mismo puesto, ni se desenvuelven en el mismo contexto, cada uno de ellos tiene unas características distintas en cuanto al puesto de trabajo que desempeñan. Es por ello que, como sugerencia de cara a futuras intervenciones, podría contemplarse una división por grupos en el que éstos se formaran por un pequeño número de funcionarios penitenciarios con las mismas características laborales. En tercer lugar, este programa se ha desarrollado a nivel de individuo, y se ha señalado que, para una reducción más significativa del estrés laboral, los programas de intervención han de tener un enfoque tanto organizacional, como individual (Šarotar-Žižek, et al. 2013; Fernández, 2012; INSHT, 2015; Semmer, 2006). Sin embargo, nos encontramos con una Institución pública en la que desarrollar un programa de este tipo que combine lo organizacional con lo individual depende de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias. Sería importante que futuros desarrollos en este ámbito, tengan en cuenta la importancia de tales intervenciones tanto a nivel de individuo como a nivel organizacional para lograr una mayor efectividad en la reducción del estrés laboral, así como el empleo de la técnica *defusing* para gestionar el bienestar psicológico de los trabajadores tras un incidente crítico.

## Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (2003). *Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Trabajemos contra el estrés. Prevención de Riesgos Psicosociales y Estrés Laboral en la Práctica*. España: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- Aguilera, M. J. (2012). Métodos para mitigar el estrés en los equipos de intervención. Defusing y Debriefing. *Revista Electrónica de Portales Médicos*, 7(12), 1-5.
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N. y Aranda, W. (2012). Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile. *Revista Médica de Chile*, 140, 1154-1163.
- Amutio, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 77-93.
- Andueza, I. (2014). Estrés laboral y burnout. *Trabajo Final de Grado*. Universidad de Navarra.
- Arroyo, J. M., López, J. L. y Lacal, P. (2004). Problemas psicológicos y trabajo en prisión. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 6, 47-56.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R. y Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102, 389-402.
- Bringas-Molleda, C., Fernández-Muñiz, A., Álvarez-Fresno, E., Martínez-Cordero, A y Rodríguez-Díaz, F. J. (2015). Influencia del síndrome de burnout en la salud de los trabajadores penitenciarios. *Revista Española de Salud Penitenciaria*, 17, 67-74.
- Brown, L. (2016). Developing a training program to identify and prevent job burnout among prison staff by implementing key components of gestalt therapy. *Tesis Doctoral*. Universidad de Mississippi.
- Carbelo, B. y Jáuregui, E. (2006). Emociones positivas: humor positivo. *Papeles del Psicólogo*, 27, 18-30.

- Cardenal, V. y Alonso, J. (2005). Un estudio sobre la incidencia del burnout entre los trabajadores del Centro Penitenciario de Huelva. *Apuntes de Psicología*, 23, 151-160.
- De Diego, N., Auxiliadora, M., Rius, M. J. y Enríquez, F. J. (1997). El stress asistencial («Burnout») en los funcionarios de prisiones. *Boletín Criminológico*, 26, 1-4.
- Dirección General de Protección Civil y Emergencias (s.f). *Guía didáctica de intervención psicológica en catástrofes*. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de [http://www.proteccioncivil.es/catalogo/carpeta02/carpeta25/guiadidac\\_ipc/data/pdfs/unidad\\_didactica\\_07.pdf](http://www.proteccioncivil.es/catalogo/carpeta02/carpeta25/guiadidac_ipc/data/pdfs/unidad_didactica_07.pdf).
- Gil-Monte, P. R. (2005). Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory Human Services Survey (MBI-HSS) among Spanish professionals. *Revista de Saúde Pública*, 39(12), 1-8.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 11, 679-689.
- Hernández-Martín, L., Fernández-Calvo, B., Ramos, F. y Contador, I. (2006). El síndrome de burnout en funcionarios de vigilancia de un Centro Penitenciario. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6, 599-611.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0118.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). *Nivel medio de estrés laboral según sexo y situación profesional. Media y desviación típica. Población de 16 y más años ocupada*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de [http://www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm).
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2001). *Documentos divulgativos. Estrés laboral*. Madrid: Servicio de Ediciones y Publicaciones.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2015). *Seguridad y Salud en el Trabajo n° 84*. Recuperado el 2 de junio de 2018, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODICAS/Rev\\_INSHT/2015/84/sst\\_84\\_enlaces.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODICAS/Rev_INSHT/2015/84/sst_84_enlaces.pdf).
- Kinman, G., Clements, A. J. y Hart, J. (2017). Working conditions, work–life conflict, and well-being in UK prison officers: the role of affective rumination and detachment. *Criminal Justice and Behavior*, 44, 226-239.

- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., Groene, G. J., Sauni, R., Vevodova, S., Lasfarques, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C. y Pelclova, D. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56, 160-165.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lovell, B. y Brown, R. (2017). Burnout in UK prison officers: the role of personality. *The Prison Journal*, 97, 713-728.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 9, 16-22.
- Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19-32). Washington DC: Taylor and Francis.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Mind Garden. (2018). *Maslach Burnout Inventory*. Recuperado el 6 de mayo de 2018, de <https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory>.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. y Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8, 18-29.
- Mora-Ripoll, R. (2013). Laughter techniques for therapeutic use in medicine. *OA Alternative Medicine*, 1(3), 1-7.
- Olivares, V. E., Mena-Miranda, L., Macía, F. y Jélvez, C. (2014). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory Human Services (MBI-HSS) en profesionales chilenos. *Universitas Psychologica*, 13, 145-159.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Francia: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008). *Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Peiró, J. M. (2009). *Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales (Lección magistral)*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

- Remor, E. (2006). Psychometric Properties of an European Spanish Version of the Perceived Stress Scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9, 86-93.
- Rodríguez, E. (2016). Estrés laboral: Funcionarios de Instituciones Penitenciarias. *Trabajo Fin de Máster*. Universidad de Oviedo.
- Rodríguez, F. y Rojas, E. P. (2017). Risa y Risoterapia en el campo de la salud y sus beneficios en algunos contextos: Una breve revisión. *Killkana Salud y Bienestar*, 1, 19-22.
- Rodríguez-Díaz, F., Rubín-Prieto, A., Bringas-Molleda, C., Álvarez-Fresno, E. y Herrero-Olaizola, J. (2015). Efecto del clima emocional en el desarrollo del estrés laboral del funcionario penitenciario: un estudio predictivo. *Ansiedad y Estrés*, 21, 195-205.
- Šarotar-Žižek, S., Treven, S. y Čančer, V. (2013). Individual and organizational approaches to overcoming stress. *Versita*, 60(2), 1-18.
- Savio, S. A. (2008). El Síndrome del Burnout: un Proceso del Estrés Laboral Crónico. *Hologramática*, 1, 121-138.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), 515-527.
- Sesha (2014). *Meditación "Teoría y Práctica"*. Bilbao: Asociación Filosófica Vedanta Advaita Sesha.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. y Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. En G. P. Hodgkinson y J. K. Ford, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-309). New Jersey: Wiley.
- Walker, E., Jackson, C. A., Egan, H. y Tonkin, M. (2015). Workability and mental wellbeing among therapeutic prison officers. *Occupational Medicine*, 65(7), 1-3.

## Anexos

### Anexo 1 – Consentimiento informado para el uso de datos

#### Consentimiento informado

Los presentes cuestionarios y entrevista inicial se enmarcan en la realización del OSPRISOF: Programa de Intervención sobre el Estrés Laboral para prevenir el Síndrome de *Burnout* en Funcionarios Penitenciarios del Centro Penitenciario de Teruel. Se garantiza el **anonimato** de sus respuestas, ya que en ningún momento se le pedirán datos identificativos, de acuerdo con el cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Sus respuestas contribuirán a la **investigación acerca de** y a fomentar el planteamiento de posibles actuaciones de ellas derivadas. Para ello, se ruega invierta entre 10 y 15 minutos de su tiempo en completar cada uno de los cuestionarios y la entrevista inicial.

Respecto a los cuestionarios, recuerde las siguientes cuestiones:

1. Las preguntas no tienen una respuesta correcta o incorrecta. Es importante que conteste con la **máxima sinceridad** a cada una de ellas.
2. No dedique mucho tiempo a las preguntas pensando sus respuestas: la **primera impresión** suele ser la más fiable.
3. Conteste a **todas** las preguntas.

Si está de acuerdo en participar, por favor, DÉ SU CONFORMIDAD A ESTA DECLARACIÓN:

- He recibido y leído la información sobre el estudio.
- Comprendo que mi participación es voluntaria
- Comprendo que puedo darme de baja del Programa OSPRISOF cuando quiera, sin tener que dar explicaciones y sin ningún tipo de consecuencia negativa.

Presento libremente mi conformidad para participar en el programa:

Sí

No

## **Anexo 2 – Entrevista inicial semiestructurada**

- Nombre
- Edad
- Estado Civil
- Años trabajando en prisiones
- Años trabajando en el Centro Penitenciario de Teruel
- Puesto de trabajo
- Funciones del puesto o rol

*Para conocer las posibles fuentes de estrés en el trabajo:*

*Tarea y condiciones de trabajo:*

- a. ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo correctamente?
- b. ¿A qué condiciones físicas desfavorables está expuesto en su trabajo? (por ejemplo, ruido, objetos punzantes o filosos, temperaturas extremas...)

*Participación y control:*

- c. ¿Debe llevar un ritmo, método u orden de trabajo concreto?, ¿cómo lo lleva?
- d. ¿Puede decidir cuándo tomar un descanso?
- e. ¿Está involucrado en la toma de decisiones?

*Relaciones interpersonales:*

- f. ¿Tiene el apoyo de sus supervisores o compañeros?, o, por el contrario, ¿se aísla del resto de compañeros durante el trabajo?
- g. ¿Le tratan a usted de forma distinta que al resto de compañeros?
- h. ¿Sufre algún tipo de violencia (verbal, física...) por parte de los compañeros?, y ¿por parte de los internos?; Si es así, ¿de qué tipo?

*Desarrollo profesional y seguridad laboral:*

- i. ¿Le permite su trabajo desarrollar sus habilidades e intelecto?
- j. ¿Considera que hay seguridad laboral?
- k. En un futuro, ¿se ve desempeñando el mismo rol?, ¿en el mismo centro?

*Horario de trabajo:*

- l. ¿Trabaja usted un número elevado de horas?, ¿cuántas diarias (aproximadamente)?, ¿trabaja durante la noche?, ¿cómo lleva el trabajo a turnos?

*Papel en la organización e información:*

- m. En general, ¿tiene claras cuáles son sus tareas o funciones?
- n. ¿Considera que sus funciones son tareas conflictivas?
- o. ¿Recibe ayuda o información suficiente para llevar a cabo su trabajo correctamente?

p. ¿Recibe retroalimentación de su desempeño?; Si es así, ¿de qué tipo?

*Ingresos:*

q. ¿Considera que por sus funciones cobra una cantidad adecuada de dinero?

r. ¿Son suficientes sus ingresos para mantenerse y mantener a su familia?

*Relación trabajo-hogar:*

s. ¿Interfiere su trabajo con sus responsabilidades familiares o con sus actividades en el tiempo libre?

t. ¿Se lleva el trabajo a casa? (tareas pendientes o conflictos). En caso afirmativo, ¿considera su casa un lugar apropiado para hacer su trabajo?

### Anexo 3 – Maslach Burnout Inventory Human Services Survey (MBI-HSS)

**Nombre:**

**Edad:**

**Fecha:**

A continuación, encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos hacía él. Conteste a las siguientes afirmaciones indicando la frecuencia con que usted experimenta ese sentimiento, en una escala de 0 a 6, donde:

*0 = nunca; 1 = pocas veces al año; 2 = una vez al mes; 3 = algunas veces al mes; 4 = una vez a la semana; 5 = pocas veces a la semana; 6 = todos los días.*

*Marque, para cada afirmación, la casilla correspondiente a la respuesta que considere más adecuada:*

	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.							
2. Al final de la jornada laboral me siento agotado/a.							
3. Me siento fatigado/a cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4. Comprendo con facilidad cómo se sienten los internos.							
5. Creo que trato a algunos internos como si fueran objetos impersonales.							
6. Trabajar todo el día con personas (internos), todos los días, es un esfuerzo.							
7. Trato muy eficazmente los problemas de los internos.							
8. Me siento quemado/a por mi trabajo.							
9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de los internos.							
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión.							
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12. Me siento muy activo/a.							
13. Me siento frustrado/a con mi trabajo.							
14. Creo que estoy trabajando demasiado.							
15. Realmente no me importa lo que les ocurre a algunos internos.							
16. Trabajar directamente con personas me produce estrés.							

17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con los internos.							
18. Me siento estimulado/a después de trabajar en contacto con los internos.							
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.							
20. Me siento acabado/a, al límite de mis posibilidades.							
21. En mi trabajo, trato los problemas emocionales con mucha calma.							
22. Siento que los internos me culpan de alguno de sus problemas.							

#### Anexo 4 – Autoinforme *Perceived Stress Scale* (PSS)

**Nombre:**

**Edad:**

**Fecha:**

Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el **último mes**. En cada caso, por favor indique con una “X” cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	0	1	2	3	4
2. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	0	1	2	3	4
3. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	0	1	2	3	4
4. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?	4	3	2	1	0
5. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?	4	3	2	1	0
6. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	4	3	2	1	0
7. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	4	3	2	1	0
8. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	0	1	2	3	4
9. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	4	3	2	1	0
10. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	4	3	2	1	0
11. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	0	1	2	3	4
12. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?	0	1	2	3	4
13. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?	4	3	2	1	0
14. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	0	1	2	3	4

**SUMA TOTAL:** \_\_\_\_\_

## Anexo 5 – Cuestionario ISTAS 21

**Nombre:**

**Edad:**

**Fecha:**

Escoja **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las preguntas.

Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo:

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	Siempre	Muchas veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
<b>¿Con qué frecuencia...</b>					
1. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1	0
2. ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	0	1	2	3	4
3. ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?"?	4	3	2	1	0
4. ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	4	3	2	1	0
5. ¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	4	3	2	1	0
6. ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
7. ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	4	3	2	1	0
8. ¿Tienes influencia sobre CÓMO realizas tu trabajo?	4	3	2	1	0

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
<b>¿En qué medida...?</b>					
9. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	4	3	2	1	0
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1	0
12. ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	4	3	2	1	0
13. ¿Tus tareas tienen sentido?	4	3	2	1	0
14. ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	4	3	2	1	0

Las siguientes preguntas hacen referencia al grado de definición de tus tareas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
<b>¿En qué medida...?</b>					
15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	4	3	2	1	0
16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	4	3	2	1	0
17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	4	3	2	1	0
18. ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
19. ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	4	3	2	1	0
20. ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	4	3	2	1	0

A continuación, las preguntas hacen referencia hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo:

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
<b>En estos momentos, estás preocupado o preocupada por ... :</b>					
21. ... si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
22. ...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	4	3	2	1	0
23. ...si te despiden o no te renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
24. ...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	4	3	2	1	0

Las siguientes preguntas hacen referencia al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo:

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
<b>¿En qué medida...?</b>					
25. ¿Confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	4	3	2	1	0
26. ¿Te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	4	3	2	1	0
27. ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	4	3	2	1	0
28. ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	4	3	2	1	0
29. Tu actual jefe inmediato ¿planifica bien el trabajo?	4	3	2	1	0
30. Tu actual jefe inmediato ¿resuelve bien los conflictos?	4	3	2	1	0

### ANALIZA TUS RESULTADOS:

Las 30 preguntas que has contestado conforman 15 dimensiones psicosociales, cada una de ellas está integrada por dos preguntas. Cada respuesta se corresponde con un valor de **0 a 4 puntos**.

Para conocer los resultados referentes a tu puesto de trabajo has de utilizar la siguiente **tabla** y las siguientes indicaciones:

1. **SUMA los puntos de tus respuestas** a todas las preguntas de la forma indicada en la columna "**Tu puntuación**" de la siguiente **tabla** (segunda columna).

*Casi todas dimensiones están formadas por preguntas correlativas, excepto en los casos de las Exigencias Emocionales (preguntas 5 y 9) y Ritmo de trabajo (preguntas 6 y 10).*

2. En la misma tabla, marca la columna "**verde**", "**amarillo**" o "**rojo**" que incluya el valor de la puntuación que has obtenido.

3. Ahora, ya puedes ver en qué situación de exposición estás en el trabajo en las 15 dimensiones de riesgos psicosociales:

- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de verde, quiere decir que la exposición es favorable para tu salud.
- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de amarillo, quiere decir que está en el nivel de exposición psicosocial intermedio para la salud.
- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de rojo, quiere decir que la exposición es desfavorable para la salud.

## RESULTADOS:

Dimensiones	Tu puntuación	Puntuaciones de referencia para la salud		
		Situación:		
Suma las respuestas a las preguntas:		Más favorable	Intermedia	Más desfavorable
Exigencias cuantitativas	1 y 2: _____	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Doble presencia	3 y 4: _____	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Exigencias emocionales	5 y 9: _____	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Ritmo de trabajo	6 y 10: _____	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Influencia	7 y 8: _____	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Posibilidades de desarrollo	11 y 12: _____	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Sentido del trabajo	13 y 14: _____	8 a 7	6	5 a 0
Claridad del rol	15 y 16: _____	8	7 a 6	5 a 0
Conflicto de rol	17 y 18: _____	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Previsibilidad	19 y 20: _____	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	21 y 22: _____	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Inseguridad sobre el trabajo	23 y 24: _____	0 a 2	3 a 4	5 a 8
Confianza vertical	25 y 26: _____	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Justicia	27 y 28: _____	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Calidad del liderazgo	29 y 30: _____	8 a 7	6 a 5	4 a 0

### INTERPRETA TUS RESULTADOS:

En la tabla anterior has marcado si tu exposición es favorable (verde), intermedia (amarillo) o desfavorable para la salud (rojo) según la puntuación obtenida en cada uno de los 15 riesgos psicosociales.

Estos tres intervalos de puntuaciones de referencia para la salud han sido establecidos mediante una encuesta a una muestra representativa (5100 entrevistas) de la población asalariada en España realizada en 2010. En esta tabla, pues, estás comparando tus puntuaciones con las de la población asalariada en España.

Si, por ejemplo, tu puntuación en la dimensión de Exigencias Cuantitativas es 7, ello quiere decir que la organización del trabajo en tu empresa te sitúa en la misma situación que la población asalariada que peor está en cuanto a exigencias cuantitativas del trabajo (intervalo *Rojo o desfavorable*). Si, por ejemplo, tu puntuación en la dimensión

de *Posibilidades de Desarrollo* es 5, ello indica que la organización del trabajo te sitúa en la misma situación que la población asalariada que está en una situación intermedia (intervalo *Amarillo o intermedio*).

**Cuando en alguna dimensión la puntuación obtenida te sitúe en el intervalo desfavorable, vuelve a leer las preguntas de la dimensión**, éstas te dan pistas de cuál puede ser el origen de la exposición y te ayudarán a pensar en posibles cambios en las condiciones de trabajo para reducirla o eliminarla.

## **¿QUÉ SIGNIFICAN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES?**

### **Exigencias psicológicas cuantitativas**

Definición. Son las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Se relacionan estrechamente con el ritmo, (con el que comparten origen en muchos casos) y con el tiempo de trabajo en su doble vertiente de cantidad y distribución.

Posible origen. Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a trabajar más) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral. Un ejemplo de exposición sería tener más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado.

### **Ritmo de trabajo**

Definición. Constituye la exigencia psicológica referida específicamente a la intensidad del trabajo, que se relaciona con la cantidad y el tiempo.

Posible origen. Dada su estrecha relación con las exigencias cuantitativas generalmente comparten su mismo origen, aunque debe tenerse en cuenta que el ritmo puede ser variable para la misma cantidad de trabajo o en distintas situaciones coyunturales (variaciones en la plantilla, averías de maquinaria, presión de clientes...).

Un ejemplo de exposición sería cuando tenemos que subir el ritmo de trabajo porque hay una demanda de producción, pero la plantilla sigue siendo la misma y las exigencias de calidad y demás condiciones son las mismas.

### **Exigencias psicológicas emocionales**

Definición. Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en aquellas ocupaciones en la que se prestan servicios a las personas y se pretende inducir cambios en ellas (por ejemplo: que sigan un tratamiento médico, adquieran una habilidad...), y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones con éstas.

Posible origen. En ocupaciones de servicio a las personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y es imposible de eliminar (no podemos “eliminar” pacientes, alumnos...), por lo que requieren habilidades específicas que pueden y deben adquirirse. Además, puede reducirse el tiempo de exposición (horas, número de pacientes, etc.), puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos.

Un ejemplo de exposición sería cuando se trabaja, día tras día, durante largas horas, con personas que dependen de ti para hacer sus funciones básicas.

### **Doble presencia**

Definición. Son las exigencias sincrónicas, simultáneas, del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar. Son altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares.

Posible origen. En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y también con el nivel de autonomía sobre ésta, por ejemplo, con horarios o días laborables incompatibles con el trabajo de cuidado de las personas o la vida social.

Un ejemplo de exposición sería el alargamiento habitual de la jornada (por decisión unilateral de la empresa) que nos impide asumir las necesarias responsabilidades domésticas y familiares.

### **Influencia**

Definición. Es el margen de autonomía en el día a día del trabajo en general, y también particularmente en relación a las tareas a realizar y su cantidad (el qué) y en el orden de realización de las mismas, en los métodos a emplear (el cómo).

Posible origen. Tiene que ver con la participación que cada trabajador y trabajadora tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si éstos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo.

Ejemplo de exposición: no poder participar en la toma de decisiones de aspectos básicos de nuestro trabajo como la cantidad de trabajo que se nos asigna, la forma de hacer el trabajo, etc.

### **Posibilidades de desarrollo**

Definición. Se refieren a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.

Posible origen. Tienen que ver, sobretodo, con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva. Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia.

Un ejemplo de exposición sería que nuestro trabajo esté compuesto por un conjunto de tareas totalmente estandarizadas y repetitivas que no nos permita aplicar nuestras habilidades y conocimientos ni adquirir nuevos.

### **Sentido**

Definición. Además de tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo tiene sentido si podemos relacionarlo con otros valores (utilidad, importancia social, aprendizaje...etc), lo que ayuda de una forma más positiva sus exigencias.

Posible origen. Tiene que ver con el contenido del trabajo, con el significado de las tareas por sí mismas, y la visualización de su contribución al producto o servicio final.

Un ejemplo de exposición sería cuando no sabemos la utilidad que tienen las tareas que realizamos porque ni siquiera conocemos qué relación tienen con el producto o servicio final.

### **Calidad de liderazgo**

Definición. La calidad de liderazgo se refiere a la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos.

Posible origen. Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.

Un ejemplo de exposición sería cuando en nuestro trabajo existe una alta competitividad entre compañeros en el cumplimiento de los objetivos, porque se nos paga según los objetivos individuales alcanzados.

### **Previsibilidad**

Definición. La previsibilidad implica disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).

Posible origen. La falta de previsibilidad está relacionada con la ausencia de información o con prácticas de gestión de la información y de la comunicación centradas en cuestiones superfluas y no en las cuestiones del trabajo, por lo que no aumentan la transparencia. También tiene que ver con la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios.

Ejemplo de exposición: cuando a la entrada del turno, no disponemos de la información suficiente o no nos la dan con la antelación suficiente, para poder realizar nuestro trabajo.

### **Claridad de rol**

Definición. Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.

Posible origen. Tiene que ver con la existencia y el conocimiento por parte de todos los trabajadores de una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio (de cada trabajador/a) y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros y compañeras).

Cuando no tenemos claros los objetivos de nuestro trabajo, las tareas que nos corresponden, las responsabilidades, etc.

### **Conflicto de rol**

Definición. Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.

Posible origen. Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos (por ejemplo, expulsar mendigos de un local...), o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor al que se le impone un tiempo máximo de viaje cuando hay, además, normas de tráfico y otras circunstancias que lo limitan).

### **Inseguridad sobre el empleo**

Definición. Es la preocupación por el futuro en relación a la ocupación.

Posible origen. Tiene que ver con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad (o de encontrar otro empleo equivalente al actual en el caso de perder éste) en el mercado laboral de residencia. Puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

Un ejemplo de exposición puede darse cuando la contratación temporal es la forma habitual de establecer la relación laboral.

### **Inseguridad sobre las condiciones de trabajo**

Definición. Es la preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales (como, por ejemplo, el puesto de trabajo, tareas, horario, salario...).

Posible origen. Se relaciona con las amenazas de empeoramiento de estas condiciones de trabajo especialmente valiosas que pueden originarse tanto en la situación actual (por ejemplo, si la asignación de jornada, tareas y plusos o complementos salariales es arbitraria) como en la posibilidad de cambios en el futuro (por ejemplo, el anuncio de una reestructuración empresarial, externalización de un puesto o servicio, un ERE...); y puede ser más importante si existen peores condiciones de trabajo en el contexto externo a la empresa (en mismo sector o territorio...). Como la anterior, puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

## **Justicia**

Definición. Se refiere a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo y se distinguen distintos componentes (distributiva o de resultados, procedimental y relacional). Tiene que ver con la toma de decisiones y con el nivel de participación en éstas, la razonabilidad y la ética de sus fundamentos y las posibilidades reales de ser cuestionadas.

Posible origen. El origen de la falta de justicia puede ser muy diverso, pero se centraría en el corazón de las prácticas empresariales de gestión laboral. En referencia a los procedimientos de trabajo, estos pueden permitir o impedir, por ejemplo, la arbitrariedad de las decisiones relacionadas con la solución de conflictos, con la distribución de las tareas o la promoción.

Un ejemplo de exposición se daría cuando se distribuyen las tareas de forma arbitraria.

## **Confianza vertical**

Definición. La confianza es la seguridad que se tiene de que la dirección y trabajadores actuarán de manera adecuada o competente. En una relación de poder desigual, la confianza implica la seguridad de que quien ostenta más poder no sacará ventaja de la situación de mayor vulnerabilidad de otras personas: no puede crecer la confianza sobre la base del trato injusto.

Posible origen. Tiene que ver con la opinión favorable de que dirección y trabajadores actuarán de manera adecuada o competente, con el nivel de fiabilidad de la información que fluye desde la dirección a los trabajadores, y con el nivel en que éstos puedan expresar su opinión.

El origen de la falta de confianza tiene mucho que ver con la experiencia previa de justicia organizacional y, ésta, con las prácticas de gestión laboral más relacionadas con el trato equitativo y la transparencia.

Un ejemplo de exposición sería cuando no te puedes fiar de la información de la dirección.

## **Anexo 6 – Desarrollo detallado de las sesiones y dinámicas**

### **Sesión 1. Presentación del programa y participantes.**

Presentación: Para la presentación se realizará una dinámica grupal tan sencilla como divertida, en la que, con una pelota, el o la profesional que imparte el programa se presenta ante todos y cuenta algún dato curioso referido al estrés que estimule y promueva la apertura del resto de grupo para exponer sus vivencias. Al acabar su presentación pasará la pelota a alguno de los participantes para que todos ellos se presenten de modo similar. En este caso, deben decir cómo se llaman y, a continuación, contar algún relato relacionado con estrés (como, por ejemplo, una circunstancia que le genere estrés en el trabajo o en su vida diaria), y las expectativas que tiene acerca del programa.

Esta dinámica será explicada previamente a su comienzo y, al finalizar las presentaciones, el o la coordinador/a deberá haber recogido las ideas principales sobre situaciones estresantes y expectativas, para poder contrastar estas últimas y hacer un resumen o extraer conclusiones de las circunstancias que más suelen generar estrés a los participantes de este programa.

Tras la presentación se establecerán una serie de normas para la participación del programa relativas a la puntualidad, forma para justificar o informar sobre las sesiones a las que no se pueda o vaya a asistir, respeto de los turnos de palabra y a las vivencias de otros compañeros, confidencialidad, etc.

Introducción del programa a grandes rasgos: Tras la presentación grupal, se realizará una breve explicación de lo que es el estrés, lo que es el estrés laboral y lo que es el síndrome de *burnout* para enfocar el programa, contextualizar la necesidad de su implantación y exponer el objetivo del mismo. Para ello, se realizará una presentación con una metodología expositiva y audiovisual, a través de un PowerPoint en el que se expondrá la información más relevante sobre la definición de los tres conceptos y se mostrarán datos relativos a los mismos en trabajadores (personas ocupadas mayores de 16 años) españoles, por un lado, y de forma más concreta en funcionarios de lo penal a nivel nacional.

Al finalizar la exposición se comentarán, empleando la técnica de *brainstorming*, las consecuencias a nivel de individuo y a nivel de organización del estrés laboral y síndrome de *burnout* para remarcar o enmarcar desde la primera sesión la necesidad de intervenir en el estrés laboral para prevenir el *burnout*. Por último, se despedirá la

sesión, de forma que puedan resolverse dudas si en algún momento han podido surgir. Se dedicará a las mismas el tiempo necesario y se informará detalladamente del lugar y la hora donde los participantes del programa y el/la responsable del programa se reunirán para la siguiente sesión en la que se llevará a cabo una actividad de risoterapia.

### **Sesión 2. Risoterapia.**

La actividad a desarrollar es una terapia grupal conocida como risoterapia. Para la misma se empleará un mínimo de dos horas, sin embargo, será necesario recurrir a profesionales especializados en este tipo de dinámicas grupales. Esta actividad ayuda a reducir el estrés y establece vínculos entre los participantes que fomentarán la cohesión grupal y la generación de un buen clima de trabajo, además de facilitar el descanso, fortalecer la autoestima, ayudar a aclarar el pensamiento, fomentar la creatividad y mejorar la memoria.

El o la profesional a cargo del desarrollo del programa decidirá si es conveniente aunar a todos los participantes para esta sesión o si realizarla en cada grupo por separado. Sea como fuere, esta información deberá darse a conocer en el cierre de la sesión anterior.

### **Sesión 3. Conceptualización del estrés.**

Definición, etiología y consecuencias: Durante esta sesión se realizará una explicación extensa de lo que es el estrés laboral y el síndrome de *burnout*, sus causas y sus consecuencias. Para ello, se realizará una presentación con una metodología expositiva y audiovisual, a través de un PowerPoint en el que se expondrá la información más relevante:

- ¿Qué es el estrés laboral?
- ¿Qué es el síndrome de *burnout*?
- Causas del estrés laboral en lo penal.
- Factores de riesgo y protección ante el estrés (situación laboral y características individuales).
- Consecuencias (en el individuo -salud mental y física- y a nivel organizacional) y magnitud de las mismas.
- Breve exposición de herramientas para reducir el estrés (algunas de estas son: buen humor o estrategias de afrontamiento, actividades de ocio extralaborales, deporte o ejercicio físico y dieta saludable; o lo que es lo mismo, hábitos de vida saludables. Técnicas de relajación mediante el físico

o la respiración, o incluso relajación mental o meditación, modificación de pensamientos automáticos y deformados o detención del pensamiento, habilidad para la resolución de conflictos o problemas, práctica de la comunicación asertiva, redes sociales de apoyo, buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y técnicas de autocontrol).

Tras la exposición conceptual, se propondrá un juego para asentar, mediante la diversión, estos conocimientos. Para ello, se empleará una pelota. Todos los participantes deben colocarse de pie formando un círculo. Consiste en superar 4 rondas en total; donde cada una de ellas requiere diferentes respuestas:

En la primera ronda, la persona que tenga entre sus manos la pelota debe nombrar un factor potencialmente estresante que se encuentre en la vida cotidiana y pueda afectar a muchas personas, de forma general. Tras su contestación debe pasar la pelota a otro compañero, hasta que todos hayan nombrado uno, sin haberlos repetido.

En la segunda ronda, la persona que tenga entre sus manos la pelota debe nombrar un factor que encuentre en su ámbito laboral que le sea potencialmente estresante. Tras su contestación, tendrá que pasar la pelota a otro compañero, hasta que todos hayan nombrado aquel factor que consideren que es más estresante para ellos.

En la tercera ronda, la persona que tenga entre sus manos la pelota debe nombrar un factor que encuentre en su ámbito laboral que considere que sirve para protegerse ante el estrés; antes de que se bloqueen si no pueden identificar ninguno, pueden nombrar un factor protector del estrés fuera del ámbito laboral. Tras su contestación debe pasar la pelota a otro compañero, hasta que todos hayan nombrado uno, sin repetirlos.

Por último, la persona que tenga entre sus manos la pelota debe nombrar un factor de su personalidad o forma de ser que le potencie el estrés y otro que le proteja del estrés. Tras su contestación debe pasar la pelota a otro compañero, hasta que todos hayan nombrado uno, sin repetirlos.

El o la profesional debe tomar nota de aquellos factores de riesgo y protección del estrés en el ámbito laboral que más se han repetido o que sean más característicos, y aquellos factores de personalidad o de la forma de ser que protegen y potencian el estrés en el ámbito laboral en la mayoría de los participantes. Esto es así para proporcionar feedback a modo de conclusión de la sesión. Por último, se despedirá la sesión dando oportunidad para la resolución de dudas o expresión de comentarios sobre lo tratado.

#### **Sesión 4. Técnicas de relajación.**

Técnicas de relajación: Tras un breve resumen de los conceptos tratados en la sesión anterior, se explicará, en primer lugar, que la ansiedad y el estrés presentan la misma curva de U invertida; es decir, tienen una subida, un pico máximo y una bajada. Estas tres fases se producen a lo largo de un período de tiempo (variable para cada persona) y si no se toman medidas en el momento en que uno es consciente de los síntomas experimentados en la primera fase, será más difícil parar, frenar o tomar medidas para reducir la ansiedad en su pico máximo y el malestar será muy elevado.

Por tanto, cada uno de ellos debe aprender a identificar en sí mismo sus síntomas iniciales, debe ser consciente de ellos y poner en práctica una de las tres técnicas de relajación que se explicarán y practicarán en esta sesión. Algunos de los síntomas iniciales de la ansiedad o el estrés pueden ser (no se presentarán de forma expositiva, sino que serán los usuarios del programa los que los generarán mediante *brainstorming*): taquicardia, palpitaciones, aceleración del pulso, o de la respiración, inquietud o agitación / hiperactividad (necesidad de ir de un lado a otro sin parar), opresión en el pecho, falta de aire, o dificultad para respirar, temblores, hormigueos, sudoración, molestias digestivas (nudo en el estómago, nervios en el estómago), o incluso tensión y rigidez muscular (en mandíbulas, estómago, brazos...).

Después, se expondrán y explicarán, de forma expositiva, diversas técnicas de relajación para trabajar la ansiedad y el estrés. Estas se pueden englobar en tres grupos:

1. *Técnicas de relajación física.* Estas técnicas consiguen el estado de calma o quietud mental mediante el ejercicio físico. Es decir, mediante ejercicios de carácter físico o corporal se logra calmar la mente y alcanzar la relajación. Dentro de este tipo de técnicas se encuentran, por ejemplo, las siguientes:

- Relajación progresiva de Jacobson.
- Entrenamiento autógeno de Schultz.
- Asanas de hatha yoga.

2. *Técnicas de control de respiración.* Estas técnicas son herramientas útiles a la hora de lograr la quietud mental y estado de relajación; pero no se centran en ejercicios físicos, o en lo corporal, como el caso de las anteriores, sino en la respiración. Tras realizar una serie de ejercicios en los que la atención se dirige hacia la respiración (bien en controlar los tiempos de inhalar y exhalar, o bien en dirigir la respiración a diferentes zonas del cuerpo), la mente alcanza un estado de calma y relajación.

- Pranayamas.
- Respiración 4-7-8.
- Entrenamiento en respiración abdominal.

3. *Técnicas de relajación mental o meditación.* “La meditación practicada correctamente, estimula y afianza el sistema nervioso, erradica el estrés [...]” (Sesha, 2014). En este caso, la atención se puede dirigir a eliminar los pensamientos que aparezcan, buscar la calma desde dentro, sin centrar la atención en cómo nos sentimos o cómo respiramos; o bien, otro tipo de meditación puede ser la externa, para la cual, la atención se puede dirigir hacia lo que cada uno siente en su interior, hacia un objeto exterior, o hacia un sonido. Esa atención sostenida logra que la mente se calme.

- Meditación interna (aquietar la mente sin focalizar la atención en lo que se siente, o en cómo se respira... eliminando cualquier pensamiento que aparezca, sin emitir juicios).
- Meditación externa (fijar la atención en un objeto exterior; por ejemplo, la respiración, o cómo late nuestro corazón). Dentro de este tipo de meditación se encuentran las siguientes técnicas:
  - Mindfulness.
  - Imaginativas: meditación basada en la visualización, en una imagen interna, o meditación sensorial.
  - Meditación de sonido primordial (mediante un recital de mantras y el sentir la vibración y el sonido en el cuerpo).

Las técnicas de relajación sirven como estrategias de control de la activación, como estrategias para el conocimiento y control de las respuestas emocionales para cualquier situación de estrés.

Por último, se explicarán y practicarán tres técnicas sencillas para aplicar en momentos en los que se comiencen a percibir los primeros síntomas de estrés. Estas mismas técnicas sólo podrán emplearse cuando la situación no requiera la emisión de una respuesta inmediata. Éstas son:

- Distracción del pensamiento: en el momento en el que empiecen a sentir los primeros síntomas de ansiedad o estrés deben fijarse en cualquier objeto exterior de forma detallada. Aunque el objeto sea familiar deben centrarse en todos los detalles que rodean o conforman tal objeto de forma que el pensamiento se desvíe a ello (por ejemplo, color, textura, tamaño, formas,

patrones, etc.). Como el ser humano no puede pensar en dos cosas a la vez, la técnica de distracción del pensamiento puede ser efectiva a la hora de reducir los primeros síntomas de estrés o ansiedad, para no llegar a alcanzar el pico máximo.

En lugar de prestar atención al pensamiento, síntomas o sentimientos derivados de la fuente estresora, se tiene que prestar atención a cualquier objeto exterior hasta que se reduzcan los síntomas para, desde un estado de calma, poder afrontar la situación de la forma más adecuada.

- Respiración 4-7-8: otra técnica efectiva porque también sirve de distracción del pensamiento es la respiración. Se trata de dirigir la atención a la respiración, pero en lugar de pensar si se acelera o entrecorta, lo cual podría generar más ansiedad, se trata de regular o controlar la respiración por segundos.

En un principio, se puede empezar por inhalar durante cuatro segundos y exhalar por seis segundos. Si resulta cómodo, o si se tiene la capacidad para aumentar los segundos sin generar tensión, ansiedad o agobio, puede ir haciéndose de forma progresiva. Así, hasta lograr inhalar 4 segundos, retener el aire durante 7 segundos y exhalar por 8 segundos. De este modo, una vez reducida la ansiedad o el nivel de estrés podrán adoptarse las medidas apropiadas que requiera la situación.

- Cambiar el foco atencional: la práctica comenzará por tomar conciencia y prestar atención e identificar los síntomas y las sensaciones que se están dando en el interior del cuerpo, pero antes de que se dispare la ansiedad por focalizar la atención en ellos, debe dirigirse la atención al exterior (cuando no sea el exterior inmediato donde se encuentra el foco del estrés): a cualquier sonido, luz, color, situación, o cualquier otro estímulo. Se debe mantener la atención en el exterior hasta que se considere que la ansiedad se ha reducido. En caso de que el exterior genere más estrés o ansiedad, el foco atencional debe dirigirse al interior hasta reducir la ansiedad.

Tras practicar las tres herramientas para el manejo del estrés, se da un espacio para resolver dudas que puedan surgir. Posteriormente, se despide la sesión y se informa de qué deberán traer para la siguiente sesión: por ejemplo, ropa cómoda, esterillas, un cojín, una botella de agua y una manta.

## **Sesión 5. Gestión emocional.**

Práctica de una técnica de relajación: Al comienzo de la sesión, se recordarán todos los tipos de relajación tratados en la sesión anterior y se explicará en profundidad en qué consisten las asanas de hatha yoga, así como sus beneficios. Se introduce cómo se va a llevar a cabo la sesión y en qué va a consistir la práctica de yoga. Para ello, se manifiesta que lo importante del yoga es estar en nuestro propio cuerpo, permitírnos experimentar y sentir, sin juzgar; aceptando hasta dónde lleguemos. Trabajando desde *ahimsâ*, la no violencia. Además, hay que explicar que no nos encontramos igual todos los días, que hay que trabajar desde el respeto hacia uno mismo y abierto a experimentar.

La práctica de hatha yoga será una secuencia breve (de 20-30 minutos) de nivel básico, que no requiera grandes habilidades o una flexibilidad considerable. Tras las asanas, se procederá a realizar una meditación desde savasana o postura de cadáver de 10 minutos de duración.

Emociones: Tras la práctica de yoga y meditación, el/la coordinador/a expondrá brevemente lo que son las emociones para contextualizar la siguiente dinámica. Después, se dividen los participantes en 3 grupos. El/la responsable del programa expondrá en abanico una serie de fichas de diferente color, para lo cual, cada grupo debe escoger un color. En una de las caras de la ficha o carta tan solo se muestra un color, en el reverso se muestra el nombre de la emoción correspondiente para ese color.

<b>Cara 1</b>	<b>Cara 2</b>
<b>Color de la ficha</b>	<b>Emoción</b>
Azul	Tristeza
Negro	Miedo
Amarillo	Asco
Rojo	Ira
Verde	Felicidad
Morado	Sorpresa

*Ejemplo de la Ficha 1:*



Cara 1 – color



Cara 2 – Nombre de la emoción

En grupo, deberán completar una ficha (se detallan a continuación los contenidos de la misma) y, posteriormente, realizarán un role playing grupal y mímico para que el resto de los participantes identifiquen, mediante comunicación no verbal, la emoción que representa cada grupo.

### **Ficha emociones**

1. Emoción:
2. Síntomas físicos que despierta:
3. Pensamientos que le acompañan:
4. Consecuencias conductuales:
5. Ejemplos de expresión verbal de la emoción:
6. Ejemplos de expresión no verbal de la emoción:

Después del role playing con mímica, el grupo que ha realizado la dinámica debe comentar con el resto de compañeros lo que se ha escrito en la ficha. Cuando todos los grupos hayan realizado la representación y el debate sobre lo que han completado en la ficha, cogerán otra emoción que les reparta el/la coordinador/a y realizarán la misma actividad. Para culminar la sesión, se proporcionará feedback de la actividad, se resolverán aquellas dudas que hayan podido surgir y se despedirá la sesión. Por último, se aconseja dejar el material de la relajación en un lado de la clase para las siguientes sesiones.

### **Sesión 6. Comunicación eficaz.**

Resumen de la sesión 5: Al comienzo de la sesión se repasarán los términos de la sesión anterior: emociones, comunicación verbal y no verbal de las emociones, cogniciones, síntomas físicos de las mismas y consecuencias conductuales. Si hubiera alguna duda, se resolverá dedicándole el tiempo necesario.

Práctica de una técnica de relajación: En esta sesión, la técnica o herramienta de relajación que se enseña y practica es un tipo de pranayama conocido en yoga como *Nadi Shodhan Pranayama*. Para su práctica, es necesario que los participantes estén

sentados en postura de indio, sobre un bloque o almohada para que las rodillas queden a una altura más baja que las caderas. Una vez en la postura, se cerrarán los ojos y se identificará la respiración con la que se entra al taller: si es una respiración profunda, superficial, entrecortada, si se inhala más tiempo que se exhala, o al contrario, si se emplean los pulmones, la zona intercostal o abdomen, se identifica cuál es el nadi u orificio nasal por el que más prana o aire entra y sale, por ejemplo. Una vez identificada la respiración que cada uno tiene, se practicará *nadi shodana*. Para ello, desde la postura de indio, con la espalda recta, los hombros relajados, el mentón ligeramente recogido y la coronilla hacia el cielo, se coloca la mano izquierda hacia arriba o en chin mudra (se tocan suavemente las puntas del dedo índice y pulgar, el resto de dedos quedan estirados relajadamente), mientras la mano derecha se coloca de la siguiente forma: el dedo índice y corazón se apoyan en la zona del entrecejo, sin presionar, mientras que el dedo anular y meñique se apoyan sin presionar todavía la fosa nasal izquierda; por otro lado, el pulgar se apoya en la fosa nasal derecha.

A partir de aquí, para la respiración se emplearán el dedo anular y el meñique para abrir y cerrar las fosas nasales izquierda y derecha, respectivamente.

Primero, se inhalará por la fosa nasal izquierda mientras se presiona la derecha. Después, se deja de presionar la fosa nasal derecha, se presiona la izquierda y se exhala. Sin cambiar las manos se inhala y, para la exhalación se vuelve a cambiar la presión del orificio nasal. En este caso, se debe presionar la fosa nasal derecha para la exhalación y posterior inhalación. Este ciclo se repite durante 5 minutos, cada uno debe respirar a su ritmo, concentrado en su respiración y la presión o apertura de la fosa nasal correspondiente. Recordar que, tras cada exhalación, la inhalación se realiza por la misma fosa nasal por la que se ha exhalado, tan sólo se cambia la presión cuando se tiene que inhalar. Tras practicar esta respiración por 5-7 minutos, se vuelve a identificar la respiración para comprobar si ésta ha cambiado y conocer cómo se siente uno tras la práctica. Al finalizar, aquel que quiera comentar cómo se ha sentido, qué ha sentido, el cambio que ha experimentado, etc. puede hacerlo y se animará a ello.

Comunicación asertiva y escucha activa: Tras la técnica de relajación, se explicará de forma expositiva lo que es la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa y los tres estilos de comunicación que existen: el agresivo, el pasivo y el asertivo. Para esta parte se puede estimular a los participantes a reflexionar sobre estos conceptos e intentar definirlos, en lugar de exponerlos expositivamente. Para asentar los

conocimientos sobre los tres estilos comunicativos, se realizará una actividad mediante una ficha impresa en la que, por grupos, deben identificar el o los estilo/s comunicativo/s que se dan para cada situación descrita. Tras esto, deben poner un ejemplo de una situación que puedan experimentar en el trabajo en cada estilo comunicativo. Al final, se expondrán las contestaciones de la ficha y sus justificaciones de forma grupal, se proporcionará feedback y se comentarán los casos que cada grupo describe para ejemplificar cada estilo comunicativo. A continuación se muestra la ficha:

### **ACTIVIDAD: EL DRAGÓN (AGRESIVIDAD), LA TORTUGA (PASIVIDAD) Y LA PERSONA (ASERTIVIDAD)**



Cuando nos comunicamos con los demás es muy importante poder dar nuestra opinión, expresar nuestras ideas y sentimientos y defendernos de los ataques sin atacar a los demás, sin hacerles daño con nuestra forma de expresarnos.

Existen tres estilos de comunicación que se explican a continuación:

- **Dragón** (Estilo agresivo): impone sus sentimientos, sus ideas y sus opiniones. Se comunica amenazando, insultando y agrediendo. “El dragón suelta fuego por la boca cuando habla”.
- **Tortuga** (Estilo pasivo): no defiende sus intereses, no expresa ni sentimientos ni ideas ni opiniones. “La tortuga se esconde en su caparazón cuando se le dice algo que no le gusta o le intimida”.
- **Persona** (Estilo Asertivo): es importante usar bien las palabras para comunicarnos y expresarnos, y respetar nuestros propios derechos, así como los demás. Este estilo de comunicación nos permite decir lo que nos molesta sin hacer daño a los demás.

Señala, a continuación, el estilo comunicativo con el que más se identifique cada frase (alguna puede representar varios) y justifica tu respuesta:

- No le importan las opiniones de los demás:
- No sabe decir que no:
- Escucha a los demás con respeto:
- Dice sus opiniones respetando a los demás:
- Se deja llevar (influenciar):
- No le importa hacer daño a los demás:
- Puede insultar, amenazar y humillar:
- No tiene miedo de decir lo que piensa:
- Le asusta lo que los demás puedan pensar:
- Sabe decir que no a algo sin sentirse culpable:

- Tiene en cuenta las opiniones y sentimientos de los demás:
- Actúa con seguridad y firmeza:
- Raramente hace lo que quiere:
- Se mete con los demás cuando no le parece bien sus opiniones:
- Trata de manipular a los demás:
- Suelen ser inseguros:
- Nunca deciden en grupo (aunque ellos quieran claramente alguna cosa):
- Imponen sus opiniones y decisiones:
- Escucha y acepta otras opiniones:
- Consigue que los demás le tengan miedo y hagan lo que quiere:
- Consigue que los demás le respeten y escuchen:

Empatía: Al acabar, se realiza un *brainstorming* grupal en el que deben llegar, entre todos, a una definición para el concepto de empatía. Tras ello, se proporcionará feedback y corregirá, en caso necesario, la definición de empatía. Después, deben generar ideas sobre cómo se muestra la empatía (por ejemplo, mediante la comunicación no verbal) y exponer situaciones en las que, en su trabajo, hayan mostrado empatía al resto de compañeros e internos. Finalmente, y como cierre de la sesión, se realizará una dinámica grupal para trabajar los tres conceptos (asertividad, empatía y escucha activa). Para ello, los participantes se dividen por parejas donde un integrante será A, y el otro B. A continuación, todos los A formarán un grupo grande y realizarán la actividad durante 10-15 minutos, mientras cada B se fija en su pareja y actúa como observador. Al finalizar, cada miembro de la pareja B dará feedback a su compañero A sobre el estilo comunicativo que ha empleado y si ha hecho uso o no de la empatía y la escucha activa. Tras esto, el grupo que ha realizado la dinámica grupal debe actuar como observador del grupo que ahora debe llevarla a cabo; es decir, después de que los A hayan realizado la actividad, serán los B los que realicen otra actividad durante 10-15 minutos y, posteriormente, su pareja A les proporcionará feedback sobre la empatía mostrada, la escucha activa y el estilo comunicativo empleado. Finalmente, después de que ambos grupos hayan participado o desempeñado ambos roles: el de llevar a cabo la dinámica y el de observador; el/la coordinador/a del taller proporcionará feedback y resolverá aquellas dudas que hayan podido surgir, y, por último, despedirá la sesión.

Las historias que se deben llevar a cabo para el role playing son las siguientes:

- Historia 1: construcción de un centro comercial en una zona de bosque.

Para esta dinámica, los participantes debatirán sobre un proyecto colectivo:

La construcción de un centro comercial en una zona de bosque, cerca de una pequeña ciudad en la que apenas hay comercio y sus habitantes deben desplazarse decenas de kilómetros cada vez que quieren hacer compras. Se asignan diferentes roles: ecologista, promotor inmobiliario, consumidor, concejal de medioambiente, autónomo de pequeño comercio, persona en busca de trabajo, agricultor y animalista, por ejemplo.

Cada participante deberá defender la postura de su personaje (rol) aunque no esté de acuerdo con ella y convencer a los demás, mediante una comunicación asertiva, a adoptar una postura que le beneficie.

- Historia 2: NASA (esta historia se repartirá impresa para facilitar la dinámica):

Ustedes pertenecen a un grupo de cosmonautas. En un viaje individual tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna. A causa de dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300km de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo. Su supervivencia depende de que consigan llegar a pie a la nave nodriza. Sólo pueden llevarse con ustedes lo más imprescindible para superar esa distancia. Más abajo se especifican los 10 elementos que se han salvado. Su labor consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean más o menos importantes para que su tripulación se los lleve consigo. El 1 será el más importante y el 10 el menos.

- 20m de cuerda
- 1 brújula magnética
- 1 receptor y emisor de FM
- 3 latas de alimento concentrado
- 30m de tela
- 5 bengalas
- 2 bombonas de oxígeno de 50L
- 20 litros de agua
- 1 maletín de primeros auxilios
- 1 mapa estelar (constelación lunar)

*Orden lógico de respuesta para la historia 2, de la NASA:* 1º- Oxígeno: necesario para respirar; 2º- Agua: necesaria para las pérdidas de líquido del cuerpo y su mantenimiento; 3º- Mapa estelar: medio de orientación fundamental; 4º- Concentrado alimenticio: necesario para la subsistencia; 5º- Radio: para realizar llamadas de socorro a la nave nodriza; 6º- Cuerda: para vendar y trepar; 7º- Maletín de primeros auxilios: para posibles heridas; 8º- Tela: protege contra los rayos solares; 9º- Bengalas: para hacer señales; 10º- Brújula magnética: no funciona en la luna.

### **Sesión 7. Estrategias de afrontamiento.**

Práctica de una técnica de relajación: Al comienzo de la sesión se repasarán los términos de la sesión anterior: empatía y comunicación asertiva. Tras repasarlos, se propone la práctica de la meditación de sonido primordial o repetición de mantras. Para ello, los participantes se colocarán en postura de indio, con la espalda recta, el mentón ligeramente hacia el pecho y la coronilla hacia el cielo. Respirarán de forma profunda durante 2 minutos y después se procederá a cantar el mantra OM con la exhalación; se repetirá durante 4 minutos. Al finalizar los 4 minutos, se respirará hondo por otros 2 minutos.

En este momento, se pasa a una técnica meditativa basada en el control de la respiración. Para ello, se propondrá a los integrantes del grupo lo siguiente:

- Inhalar durante 4 segundos.
- Retener el aire a pulmón lleno durante 6 o 7 segundos.
- Exhalar en 8 segundos.

Se recordará que cada uno debe adaptar la respiración a sus capacidades, nunca forzando, ni generando tensión o contracción muscular innecesaria.

Durante 3-4 minutos pueden realizar esta técnica meditativa o de relajación y, al finalizar, aquellos que quieran, en confianza, podrán comentar cómo se han sentido, qué han experimentado, etc.

Estrategias de afrontamiento: De forma expositiva, mediante PowerPoint, se expondrán las estrategias de afrontamiento y se comentarán las consecuencias que el empleo de cada una de ellas tiene para diferentes situaciones. Para esto último, se realizará un *brainstorming* con los participantes para que sean ellos los que reconozcan las consecuencias de cada una de las estrategias de afrontamiento mediante la ejemplificación de diversas situaciones laborales. Para finalizar, por grupos pensarán y expondrán al resto de compañeros ciertas situaciones potencialmente estresantes que

hayan vivido en su trabajo y exteriorizarán cómo actuaron o cómo deberían haber actuado para protegerse ante el estrés. También se invita al grupo a generar ejemplos de posibles situaciones estresantes para prever cómo pueden actuar, qué estrategia de afrontamiento podrían adoptar, etc. Como cierre de la sesión, el/la responsable del programa despide la sesión tras la generación de feedback a los participantes.

### **Sesión 8. Resolución de conflictos y defusing.**

Práctica de una técnica de relajación: Al comienzo de la sesión se resumen los contenidos de la pasada sesión: estilos o estrategias de afrontamiento. Después, se generará el clima adecuado para llevar a cabo el entrenamiento en respiración abdominal, para lo cual se emplearán entre 10 y 15 minutos. Con o sin música, desde una posición cómoda, sentados o en savasana, las directrices a seguir son las siguientes:

- Coloca una mano sobre tu pecho, a la altura de tu corazón, y otra sobre tu vientre.
- Inhala o exhala siempre dentro de tu comodidad, no fuerces nunca la respiración.
- Comienza a inspirar por la nariz, tratando de llevar el aire hacia el abdomen, sintiendo cómo éste se hincha (respiración diafragmática).
- Visualiza mentalmente cómo se hincha y siente cómo sube tu mano a la vez que coges aire.
- Una vez hinchado el abdomen, continúa inhalando y llenando los pulmones.
- Hazlo despacio. ¿Puedes inspirar un poco más?
- Si ya no pueden inspirar más, retén el aire a pulmón lleno durante dos o tres segundos.
- Comienza a exhalar por la boca lentamente.
- Siente cómo se deshinchán el pecho y el vientre.
- (desde posición sentada) Siente cómo cae tu mano, tu brazo... cómo se descuelgan éstos hacia el suelo... cómo van pesando más y más....
- ¿Podrías exhalar un poco más?

Tras 3-4 minutos de práctica guiada, se le anima al participante a respirar de forma natural, cada vez más pausada, lenta y profunda con el abdomen.

Se va recordando de vez en cuando que sientan cómo se hincha y deshinchá el abdomen, cómo sube y baja la mano. Con cada exhalación se van los pensamientos y

nos permitimos sentir. Cada vez nuestro cuerpo pesa más, cada vez nos sentimos más y más pesados, parece como si flotáramos, etc.

Tras 10-12 minutos se cierra la relajación de forma suave, se indica que abran los ojos y que vayan moviendo suavemente los pies y las manos, las piernas y los brazos, que abran y cierren las mandíbulas para eliminar la tensión de dicha zona, que muevan suavemente el cuello y la cabeza y se les expresa abiertamente que pueden hacer cualquier movimiento que les pida su cuerpo: estirarse, bostezar, levantarse, etc.

Resolución de conflictos: De forma expositiva, el/la conductor/a del programa explicará la definición, los tipos y las características de los conflictos y las ventajas de resolver éstos de forma pacífica, sensata y calmada. En este punto, se destaca la importancia o el peso que tiene la comunicación asertiva, la empatía y la escucha activa. Tras esta breve explicación, se presenta un esquema para la resolución eficaz de conflictos. Para el siguiente esquema, habrán de exponer una o dos situaciones recurrentes que se den en el contexto laboral y, de forma conjunta, deberán darle una solución. Este es el esquema:

***Resolución de conflictos de forma consciente y práctica en tan solo 5 pasos.***

<b><i><u>Fase 1. Orientación general del problema</u></i></b>	
<b>Problema</b>	<b>Gravedad 0 (nada) – 10 (máximo)</b>
<b><i><u>Fase 2. Definición y formulación de problemas.</u></i></b>	

<b>Definir el problema a rasgos generales:</b>		<b>¿Qué hace que esa situación pase a ser un problema?</b>
¿Quién?		
¿Qué?		
¿Dónde?		
¿Cuándo?		
¿Por qué? / ¿Para qué?		
¿Cómo?		

- Subproblemas derivados del problema principal:

---



---



---

### **Fase 3. Enumeración de soluciones o generación de alternativas.**

- Escribe tantas alternativas como puedas, no importa la calidad de las mismas:

---

---

---

---

### **Fase 4. Aplicación de una solución o toma de decisiones.**

Elegir una alternativa de la Fase 3; aquella que se considere más útil, adecuada o eficaz para el problema. En caso de tener dudas entre varias alternativas, responde las siguientes preguntas para cada una de las opciones:

- **Valor de la alternativa:**
  - ¿Consigo mi meta con ella?
  - ¿Puedo ejecutar esa solución de forma óptima?
- **Consecuencias personales de esa solución** (en tiempo, esfuerzo, costes o ganancias emocionales, de acuerdo con los valores éticos y morales, bienestar físico u otras consecuencias específicas):
- **Consecuencias sociales** (efectos sobre mi familia, amigos, compañeros de trabajo, vecinos...):
- **Consecuencias económicas:**
- **Consecuencias:**
  - **A corto plazo** (hasta 5 meses):
  - **A largo plazo** (desde 6 meses en adelante):
- **¿Me permite la maximización de beneficios y minimización de costes?**
- **Con esta situación, ¿puede cambiar la situación problemática?**
- **¿Necesito más información antes de pasar a ponerla en práctica?** (¿hay algo que aún no sepas qué consecuencias va a tener?)
- **¿Qué solución o combinación de soluciones debo elegir para poner la solución en práctica?**

Una vez contestadas estas cuestiones describe los siguientes tres puntos:

1. Solución elegida.
2. Principales razones para su elección.
3. Táctica para poner en práctica tal solución.

#### **Fase 5. Verificación de la eficacia.**

- Observa la conducta y sus consecuencias o resultado.
- Compara el resultado observado con el esperado (retrocede a fases anteriores si fuera necesario). Si el resultado es satisfactorio, finalice el proceso de solución del problema (\*).
- Reforzamiento por solucionar el problema satisfactoriamente (por ejemplo, un elogio, o realizar alguna actividad con la que se perciba recompensa)

(\*): Si el resultado no es satisfactorio porque existen discrepancias entre el resultado esperado y el obtenido hay que volver a las fases previas y comprobar minuciosamente cada una de las fases.

Fase 1: ¿se ha definido bien el problema?

Fase 2: ¿se han generado todas las soluciones posibles?

Fase 3: ¿se ha analizado bien la solución adecuada?

Fase 4: ¿se ha ejecutado de forma correcta?

Defusing o gestión de incidentes críticos: Tras la solución de dos conflictos laborales recurrentes, se instruye a todos los participantes en la técnica de defusing. El objetivo de esta herramienta es identificar, reconocer y afrontar las emociones y situaciones estresantes que se dan en el contexto laboral y se viven en primera persona o son vivenciados de primera mano por los compañeros de trabajo.

Esta técnica logra reducir la experiencia de estrés inmediata y los efectos del estrés a largo plazo (en algunos casos, una situación estresante puede desencadenar un TEPT o Trastorno de Estrés Postraumático).

Primero, se explicará qué son los incidentes críticos y qué ocurre durante y después de los mismos.

Los aprendizajes y conocimientos impartidos para su posterior aplicación son:

1. Reconocer un incidente crítico.

2. Poner en marcha un equipo para gestionar tal incidente crítico: elegir 2 personas (un director y un coordinador para la actividad).
3. Saber cómo funciona y cuándo y cómo aplicarlo: siempre dentro de las 24 horas que siguen al suceso o incidente crítico, nunca más tarde de ese rango de tiempo.
  - Pueden ser sesiones individuales en las que la persona implicada expresa sus vivencias a un miembro que gestione los incidentes críticos (las veces que necesite y el tiempo que necesite). Esto es mejor si lo realiza un profesional como, por ejemplo, el psicólogo del centro.
  - Pueden ser charlas grupales, en las que se procede según unas etapas concretas:
    - a) Introducción (el/la director/a o coordinador/a informan al grupo cómo va a ser la sesión, las normas básicas de respeto y confidencialidad y resuelven dudas).
    - b) Hechos (se expone lo que ha pasado realmente u objetivamente).
    - c) Cogniciones (cada uno de los integrantes expresa qué estaba pensando en el momento del incidente).
    - d) Sentimientos (cada uno de los integrantes expresa qué estaba sintiendo durante el incidente).
    - e) Síntomas físicos (cada uno de los integrantes expresa qué sentía físicamente o qué síntomas tenía durante el incidente).
    - f) El/la coordinador/a y director/a de la gestión del incidente crítico expresarán o demostrarán que tales reacciones, sentimientos o cogniciones son normales. Mostrarán apoyo y disponibilidad al equipo.
    - g) Técnica de relajación.
4. Todos los compañeros de trabajo estarán a disposición de los que han vivenciado tal suceso. Apoyarán, prestarán la ayuda necesaria y tendrán que saber cuándo los compañeros a los que ayudan necesitan o requieren ayuda profesional.
5. Conocer técnicas de relajación y saber aplicarlas para cerrar la sesión de la gestión del incidente crítico.

Como conclusión, para esta sesión se espera que lleguen a conocer y saber identificar las reacciones físicas, conductuales y emocionales que se dan en situaciones

críticas (relacionadas con el trabajo como funcionario de lo penal), y se proporcionarán herramientas y conocimientos para poder y saber aplicar la gestión de incidentes críticos y lograr una reducción del estrés agudo que se experimenta en estas situaciones. Finalmente, el/la coordinador/a resolverá las dudas que puedan surgir y despedirá la sesión.

### **Sesión 9.** *Gestión del tiempo de trabajo y ocio.*

Práctica de una técnica de relajación: Al comienzo de la sesión se resumen los contenidos tratados en la sesión anterior: resolución de conflictos y la técnica de defusing o gestión de incidentes críticos; se resuelven aquellas dudas que hayan quedado sin resolver o hayan podido surgir. Después, se generará el clima adecuado para llevar a cabo la relajación progresiva muscular de Jacobson, la cual durará entre 30 y 45 minutos. Este método debe practicarse desde una postura sentada y se puede dividir en tres fases que puede durar, cada una, entre 10 y 15 minutos. Las fases son las siguientes:

- La primera fase, se denomina de tensión-relajación. En ella, se tensa inicialmente, seguido de la distensión y relajación de diferentes grupos musculares de todo el cuerpo. La fase de tensión o contracción muscular durará entre 3 y 5 segundos, seguido de una relajación lenta y progresiva.
- La segunda fase consistirá en revisar mentalmente todos los músculos que se han tensado y relajado en la fase anterior, comprobando que se han relajado al máximo.
- La tercera fase se denomina relajación mental. En ella, se imaginará una escena agradable y positiva. Tal situación puede ser imaginada o inducida tras la lectura de una historia.

Para la práctica, puede emplearse música ambiental de fondo o no, según se considere.

En la primera fase se procede del siguiente modo: desde una posición sentada, se comienza la relajación de la **cara**. Para esta parte se pedirá que se tensen los grupos musculares de la cara, incluyendo mandíbulas y labios, entrecejo y pómulos. La contracción durará entre 3 y 5 segundos y se realizará al menos tres veces.

Tras la relajación, se realizarán tres ciclos respiratorios y se pasará a realizar movimientos en el **cuello**: con la inhalación se gira el cuello a la izquierda y con la exhalación a la derecha (durante tres ciclos). Después, con la inhalación se sube el

cuello (dirigiendo la mirada a una altura de un segundo piso de un edificio), con la exhalación se baja el cuello (el mentón al pecho). Tras tres ciclos se hacen movimientos circulares completos en los que se realizarán tres giros en una dirección y tres giros en otra dirección.

Entre la relajación de cuello y **hombros** se realizan tres ciclos respiratorios completos. Posteriormente, se indica elevar los hombros y tensarlos durante la inhalación y su posterior relajación mediante la exhalación.

Se vuelven a realizar tres ciclos respiratorios completos y se pasa a la tensión de los **brazos y puños** y relajación posterior. Debe realizarse primero en un brazo y después en otro.

De nuevo, se vuelven a realizar tres ciclos respiratorios completos. El siguiente conjunto muscular implicado son el **tórax**, el **abdomen** y la **espalda**. Se realizan contracciones del cada uno de ellos, por ese orden, durante 5 segundos y su posterior relajación. A continuación, se realizan de nuevo tres ciclos respiratorios completos y se tensa y relaja una **pierna** completa, y luego la otra. Tras haberlo realizado en todos los grupos musculares se realizan tres ciclos respiratorios completos y se continúa con la segunda fase.

En la segunda fase se leen, en el mismo orden, las distintas partes del cuerpo que se han tensado y relajado en la fase anterior. El participante debe representarlas mentalmente mientras se mencionan y las directrices son: *cada vez sientes ..... más relajada, cada vez pesa más y más...* Mediante su representación se relajan aún más.

En la tercera fase, o bien se puede dejar a la persona que imagine algo agradable, relajante y placentero, o bien se puede leer un relato breve y agradable.

Para finalizar la relajación y recobrar un estado activo se comenzará por mover con suavidad, y en este orden: piernas y pies, brazos y manos, cabeza y cuello, y finalmente, abrir los ojos.

Gestión del tiempo de trabajo: Tras la relajación, se explicarán una serie de recomendaciones para organizar o gestionar el tiempo de trabajo (ya que esto es una posible fuente de estrés) y se trabajará con un ejemplo o caso práctico y real que exponga alguno de los participantes. Para ello, se expondrá un cuadro con los siguientes pasos:

1. Determinar objetivos y prioridades para tomar decisiones (qué hacer y qué no hacer).
2. Determinar el tiempo de trabajo o máximo rendimiento y el tiempo de descanso en el trabajo: ser realista con la hora del descanso y el tiempo dedicado al mismo.
3. Indicar las actividades a realizar en cada uno de los tiempos (en el de trabajo y en el de descanso): dejar margen de tiempo para imprevistos y prever actividades para los tiempos muertos.

Para esto, hay que:

- Anticipar tareas para evitar posibles acumulaciones de tareas exigentes, aprovechar los tiempos muertos en el tiempo de trabajo (planificar actividades).
- Concentrar la atención en el ahora (lo que se está haciendo) y evitar las interrupciones.
- Dedicar unos minutos a programarse diariamente y con antelación.

Estilos y hábitos de vida saludables, ocio y tiempo libre: Tras la explicación y realización del caso práctico, se abre debate sobre los estilos de vida y bienestar, alimentación sana y tipos de dietas, importancia de la gestión o control de peso, los beneficios del ejercicio y actividades beneficiosas para la gestión del estrés. Para finalizar, se proporcionará feedback y se despedirá la sesión.

#### **Sesión 10. Despedida y postest.**

Resumen del programa: Al inicio de la sesión, se informará de la finalización del programa y, antes de resumir el contenido de éste, se realizará una dinámica grupal para que los propios participantes plasmen los contenidos que han interiorizado. Para esta dinámica, los participantes se colocarán en círculo y, con la ayuda de una pelota, se realizarán pases en los que, la persona que posea la pelota explicará al resto de compañeros un contenido del programa. Ninguno de los participantes podrá mencionar o explicar un mismo concepto. Al finalizar la actividad, el/la responsable proporcionará feedback y generará el clima adecuado para proceder a la realización de una práctica de relajación.

Práctica de una técnica de relajación: Para ésta última sesión, la técnica de relajación que se realizará será mindfulness. Para su práctica se emplearán 15 minutos, aproximadamente.

El mindfulness practica la atención, focalizándola en algo concreto y, de este modo, lograr enlentecer, identificar y dejar ir al flujo de pensamientos para eliminar la dispersión y conseguir mayor concentración.

Para los ejercicios basados en mindfulness es muy importante ser conscientes del momento presente, de los pensamientos que nos vienen a la cabeza (posible directriz verbal: *de pronto aparece un pensamiento en nuestra mente y, al poco, ya estamos pensando en otra cosa. Un pensamiento sucede al anterior, en bucle y sin pausa*). Para su práctica se puede emplear todo tipo de ejercicios desde la concentración en la respiración, hasta ejercicios de secuenciación numérica; como, por ejemplo, conseguir realizar tres series completas en las que se cuente mentalmente del 1 al 10, iniciando desde cero el recuento en caso de distracción por pensamientos intrusivos.

Al igual que se puede practicar mindfulness con los pensamientos, también se puede practicar con las emociones como referencia. En este último caso, la práctica con emociones va encaminada a identificar las emociones que se sienten día a día, permitirse sentir las, sin elaborar ningún tipo de juicio y sin querer suprimirlas o eliminarlas. Llegar a la aceptación.

Sea como fuere, para esta sesión se explicará una técnica de Mindfulness basada en los pensamientos para la cual, en primer lugar, se realizará una breve relajación corporal, identificando el flujo y curso de la respiración.

Posibles directrices verbales:

- Cuando intentamos meditar, es posible, que al principio sintamos que a nuestra mente acuden un sinfín de pensamientos y, más de una vez, nos daremos cuenta de que nos hemos sumergido o dejado llevar por ellos. Para evitar esto, lo mejor que podemos hacer es convertirnos en meros observadores de todo lo que ocurre en nuestra mente. Ahora, vamos a ser observadores de todos esos pensamientos que acuden a nuestra mente y se desarrollan solos.
- En el momento en que seamos conscientes de que estamos teniendo un pensamiento, lo identificaremos, lo aceptaremos y lo dejaremos ir.
- Si cuando nos demos cuenta, ya estamos inmersos en un pensamiento, entonces habremos de detectarlo y dejarlo ir de igual modo.
- No los juzgues, no dejes que te envuelvan. Sólo identifícalos y déjalos ir.

- Ahora imagina que tu mente es un río... ¿Cómo es ese río?, ¿cómo es su caudal?, ¿y el agua?... ¿qué te transmite ese río?...
- Ahora, imagina también que cada pensamiento es un tronco... ¿Cómo son esos troncos?, ¿flotan o se hunden en el agua del río?, ¿van a favor o en contra de la corriente?...
- Entonces, si tu mente es un río y cada pensamiento es un tronco, en lugar de subirte en uno de los troncos, has de verlo pasar ante tus ojos.
- Los pensamientos surgen de forma independiente a nuestra voluntad. Están ahí, en la mente. Nuestro trabajo es identificarlos, no dejarnos llevar por ellos ni juzgarlos. Tan sólo debemos aceptar que están ahí, pero en lugar de prestar atención al tronco, debemos primar la importancia del río calmo, cristalino y observar cómo fluye suavemente.
- Hay que aceptar los pensamientos y dejarlos ir. Tantas veces como seamos conscientes de que estamos teniendo un pensamiento.
- Ésta es una práctica que nos ayuda a ser conscientes de lo que ocurre en nuestra mente. Nos ayuda a mantener un cierto control.
- Tú decides si el pensamiento te guía o si lo dejas ir.

Tras la meditación, se invitará a recobrar un estado de activación, indicando que el orden para recobrar la activación es el siguiente: pies y manos, piernas y brazos, abrir y cerrar la mandíbula, mover el cuello y la cabeza y, por último, se les indicará que pueden realizar cualquier movimiento, sonido o estiramiento que necesiten.

Antes de pasar a la parte final de la sesión, se tomará un tiempo para que aquel que quiera exprese lo que se ha sentido, el cambio percibido tras la meditación, etc.

Posttest: Después, se repartirán los cuestionarios *Perceived Stress Scale* de Remor (Anexo 4) e *ISTAS 21* (Anexo 5) para su cumplimentación, y un cuestionario para conocer la satisfacción (Anexo 7) para con el programa y su desarrollo. Por último, se procede a despedir el programa agradeciendo la asistencia, respeto y colaboración.

## **Anexo 7 – Cuestionario de satisfacción**

- Del 1 al 10, ¿cuál sería tu valoración general del programa?: \_\_\_\_
- ¿Consideras apropiadas las condiciones del aula para el desarrollo del curso?, ¿qué cambiarías?
  
- En cuanto a la duración y horario del curso, ¿cambiarías algo? (en caso afirmativo, ¿el qué?)
  
- ¿Cómo consideras que ha impartido el programa el/la profesional? (en relación a sus conocimientos con la materia impartida, la claridad en sus respuestas, motivación e interés, cumplimiento del programa, fomento de la participación del grupo, por ejemplo)
  
- ¿Mejorarías algo de la metodología del profesional o del contenido? (en caso afirmativo, ¿qué cambiarías?)
  
- ¿Cuál ha sido la sesión que más te ha gustado?, ¿y la que menos?, ¿por qué?
  
- ¿Crees que hay algo que se podría haber trabajado o tratado en este programa y no ha sido así? (en caso afirmativo, ¿el qué?)
  
- ¿Consideras necesario o útil este programa en relación a tu tarea profesional?, ¿por qué?
  
- ¿Lo recomendarías a otros compañeros?, ¿por qué?
  
- A continuación, puedes expresar comentarios, sugerencias o dudas sobre el programa: