

Entrenamiento psicoprofiláctico para ejecutivos

Autores: Del Castillo Nino ¹, Almirall Pedro ², Diester Waldo ³, Casacó Alina.⁴

Instituto de Medicina del Trabajo. La Habana. Cuba

RESUMEN

Se conformó un programa para el entrenamiento psicoprofiláctico en dirigentes sobre la base de cuatro componentes: debates sobre videocintas, juegos de roles, práctica de ejercicios y consultas individuales. Se aplica intensivamente durante cinco días (mañana y tarde), cada entrenado recibe un plan de ejercicios para su práctica sistemática, post-entrenamiento. El programa va dirigido a incidir sobre la relación organismo estímulo a través de un modelo multimodal que integra modalidades conductuales, afectivas, cognitivas, interpersonales, sensoriales, imaginativas y biológicas. Se refieren datos de una investigación empírica, a modo de evaluación preliminar del programa.

Palabras Claves:

Entrenamiento Psicoprofiláctico, Ejecutivos, Estrés.

ABSTRACT

A four procedures program for psychoprofilactic training of manager was elaborated to modify the relationship of organism-stimulus by coping with stress. Part of the program, carried out over five eight-hour days, includes debates about videocassettes, role plays, psychophysiological exercises and personal counselling, and a post-training plain of excercises. Results from a preliminary program evaluation are presented.

Key words:

Psychoprofilactics Training, Managers, Stress.

¹ Investigador Auxiliar. Departamento de Psicología. IMT
² Investigador titular. Candidato a Doctor en Ciencias Médicas. Jefe del Dpto. de Psicología. IMT.
³ Especialista en Medicina del Trabajo. Refinería "Nico López"
⁴ Licenciada en Psicología. IMT.

INTRODUCCION

Argyie (1972) cita varios trabajos en los que se demostraban que los supervisores enfermaban con mayor frecuencia que quienes realizaban trabajos de igual "status" pero sin funciones de supervisión; que los ejecutivos sufrían más dolencias psicosomáticas y que, entre éstos, son frecuentes las enfermedades cardíacas y las úlceras (estas últimas relacionadas con el trabajo, no con preocupaciones hogareñas).

Claro está, este es un puesto de trabajo vital que continuará, obviamente existiendo y requiere que se estudie y apoye a los sujetos que lo ocupan.

Hemos, pues, conformado un procedimiento para la psicoprofilaxis en la Higiene del Trabajo para quienes ocupan tales puestos.

Según Bachman y colaboradores (1984), los dirigentes son los trabajadores que tiene bajo su responsabilidad una unidad de trabajo, con una estructura, y son los encargados de dirigir procesos políticos, técnicos y sociales.

Por sus responsabilidades el ejecutivo de dirección debe presentar cualidades y capacidades para enfrentar numerosas exigencias de carácter cognoscitivo y/o emocional, bajo una presión temporal; lo que frecuentemente los expone a padecer de las manifestaciones propias de efectos negativos del trabajo.

Es necesario emprender investigaciones aplicadas que comprendan tanto el diagnóstico como las recomendaciones para la atenuación y/o eliminación de las causas que originan los efectos negativos, sociopsicogénicos.

Las tareas de dirección llevan implícitas altos niveles de responsabilidad en sus acciones, interacción constante con un grupo más o menos numeroso de personas y enfrentamiento de circunstancias adversas para el logro de metas.

Estas características hacen de los ejecutivos

dirigentes una población susceptible de reflejar efectos causados por eventuales desbalances entre los componentes del proceso del trabajo, disimilitudes entre las exigencias del trabajo y las premisas individuales, que pueden derivar en esfuerzos con consecuencias negativas para el rendimiento y el bienestar, y aparecer, entonces, irregularidades psicofisiológicas, incluso a niveles patológicos.

La incompetencia mental resulta, con frecuencia, de la ruptura de las funciones de autorregulación mientras que altos niveles de competencia suceden, en parte, por una superior autorregulación (Sternberg, 1988).

Dirigir hombres en un proceso de trabajo comporta complejidades y exige conocimientos científicamente fundados sobre las regularidades psíquicas y sociales. Las discrepancias entre las tareas del proceso laboral y su realización, pueden ocasionar inestabilidades, frustración, conflictos de decisión, emociones negativas y, por ende, irregularidades de los procesos psicosomáticos y de las funciones orgánicas, así como inadaptaciones sociales y formas de conducta riesgosas de relevancia médica (Geyer, 1977).

Por ello, conformamos un programa para el entrenamiento psicoprofiláctico que comprende un conjunto de medidas para influir sobre las motivaciones y formas de conducta individuales a través de métodos psicoterapéuticos y sociopsicológicos, con el propósito de disminuir en los dirigentes los efectos negativos del trabajo e indirectamente, de otras relaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo divulgar tal programa conformado, para el entrenamiento psicoprofiláctico en dirigentes. Para ello partimos de consideraciones conceptuales generales a fin de adentrarnos posteriormente en una descripción de sus componentes.

Finalmente se refieren datos de una investigación empírica, a modo de una evaluación preliminar del Programa.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PSICOPROFILACTICO

El programa para el entrenamiento psicoprofiláctico debe adaptarse a las condiciones concretas del lugar o empresa en que se aplica, a las características de los ejecutivos y a los asuntos específicos del centro, de manera que las discusiones generen provecho mayor al desarrollarse sobre tópicos cotidianos de la vida laboral de los sujetos y no devengan en abstractos ejercicios academicistas.

Es un problema actual la relación entre los contenidos de estos tipos de cursos y el trabajo concreto, la integración de dichos contenidos con los requerimientos y ejecuciones en la labor cotidiana (Safer, 1989), lo que no niega lo que se ha reportado, que las habilidades interpersonales puedan ser aprendidas y mejoradas a través del entrenamiento o psicoeducación (Brown, 1980).

Para ir más allá de un mero tratamiento sintomático, ante los trastornos psicósomáticos - muchas veces fases preliminares de diferentes enfermedades orgánicas- es necesario relacionar éstos con las condiciones externas que propiciaron su aparición.

Se han elaborado programas de entrenamiento orientados a comprender y resolver mejor las exigencias del comportamiento social y programas para el mejor dominio de las exigencias cognitivas del trabajo. Conjugar elementos de estos tipos de programas con componentes psicoterapéuticos, debe derivar en un procedimiento psicoprofiláctico exitoso, para ejecutivos de dirección.

El programa de entrenamiento psicoprofiláctico para ejecutivos de dirección que elaboramos, debe coherentemente combinar elementos psicoterapéuticos dirigidos a restablecer funciones perturbadas, con componentes preventivos primarios tendentes a mantener y estabilizar más, funciones normales, sanas, que permitan potenciar éstas hacia nuevas posibilidades adicionales, en función de los sujetos a los que se

les aplica. Nuestro programa procura no sólo contribuir al aumento de conocimientos sobre técnicas de dirección y otras de esas materias tan vitales para el desempeño de las actividades de los ejecutivos dirigentes, sino también emplear diversas técnicas psicológicas para incidir sobre la psiquis del individuo, su salud y consiguientemente, por tanto sobre su eficiencia laboral.

La denominación psicoprofiláctico denota, en nuestro caso, acciones de prevención primaria y secundaria; el énfasis en unas o en otras, dependerá de las características de los ejecutivos a entrenar.

Procuramos que en el entrenamiento los sujetos participen de forma creadora al incorporar sus conocimientos, experiencias y habilidades (Colectivo de autores, 1988). En las sesiones que desarrollamos, ello parece tener una favorable repercusión, cuando se aplica en grupos integrados por ejecutivos de la misma entidad, cual es el desarrollo de la cohesión y presunta mayor ayuda entre ellos, dado que, siguiendo a Calderón (1988), tratamos de que se intercambien tanto las experiencias positivas como las negativas. En nuestro programa la constante retroalimentación es un principio cardinal.

El papel del entrenador debe consistir en mediar entre el dirigente y el conocimiento, propiciar la participación, encauzar la actividad sobre la base de un clima de confianza entre aquél y los ejecutivos y en estos entre sí.

Partimos de lo que Lazarus (1989) llama un modelo multimodal, integrando modalidades conductuales, afectivas, cognitivas, interpersonales, sensoriales, imaginativas y biológicas.

Sobre este tema se ha ocupado la medicina del trabajo en su relación con otras disciplinas sociolaborales. Haddad (1978), refiere estudios que evidencian la influencia del trato y la consideración de los jefes sobre los traslados que solicitan los trabajadores.

Estos asuntos se traducen en el entrenamiento, a nivel cognitivo, en prácticas, por ejemplo, para mejorar la capacidad de argumentación y convencimiento y en otros ejercicios que desarrollan la percepción hacia otros.

Nuestro programa va dirigido a incidir sobre cuatro moduladores en la relación organismo-estímulos (Alvisa, 1987), es decir, la percepción del estímulo, los estilos de afrontamiento, el grado de controlabilidad y la vulnerabilidad.

Muchas organizaciones de distintos países proporcionan a sus ejecutivos programas para "mantenerse en forma" (Cooper, 1988). Se han realizado estudios que reflejan, gracias a la aplicación de estos programas, disminuciones de ausentismo, aumento de productividad, mejoría de la actividad en el trabajo y de las relaciones entre superiores y subordinados. (Cooper, 1980). Otros programas han revelado mejoría en la salud en general, en el rendimiento en el trabajo y en el bienestar, aplicándose técnicas de relajación.

Como aconsejan González y de la Cuesta (1989) en el entrenamiento pretendemos que los ejecutivos comprendan que deben tamizar lo aprendido por factores de lo particular como son sus características de personalidad, las de sus colaboradores y las condiciones concretas de su puesto de trabajo.

Componentes del Programa

El entrenamiento, siguiendo a Bachmann (1982), se aplica intensivamente durante cinco días (mañana y tarde) en grupos de entre ocho y doce sujetos.

A lo largo de los días se desarrollan alterándose, las siguientes técnicas.

- 1.- Debate de videocintas
- 2.- Juegos de roles
- 3.- Prácticas de ejercicios

Los primeros minutos introductorios sirven para significar a los ejecutivos por qué han sido seleccionados para cursar nuestro programa y para hablarles del estrés y sus consecuencias. Les dibujamos una concepción del programa ajeno al esquema de conferencias, y cercana a la elaboración conjunta. También les orientamos que pueden sugerir temas para discutir, que el entrenamiento persigue lograr una idea más exacta de sí y un autoperfeccionamiento.

Incitamos, pues, a los sujetos a razonar, participar, contribuir. A través de las discusiones de las videocintas y de los juegos, se refuerzan conceptos como la necesidad de innovar, no tolerar la inactividad, estimular al personal, correr riesgos, preocuparse por los demás, tener visión de futuro, no ser demasiado directivos, sofocar las querellas entre los subordinados, proteger a los miembros más débiles, tranquilizar a los subordinados, expresar los objetivos y las normas de cada tarea a acometer, incorporar al proceso de dirección a todos los miembros del grupo, llevar a la práctica consecuentemente las decisiones, defender lo nuevo, alentar al desacuerdo amistoso, poseer racionales planes de acción en sus tareas, hacer un ordenamiento realista de éstas, establecer metas parciales, utilizar propositivamente las representaciones internas y realizar gestión itinerante. Se les hace comparaciones paradigmáticas entre un líder y un no líder.

Se trata, por parte del entrenador, de buscar el momento idóneo para ir insertando cada uno de esos objetivos conceptuales, quiere decir, imbricarlos con lo que se está discutiendo progresiva y coherentemente cuando vayan viniendo a colación, de forma que la disposición para aprenderlos o reforzar los ya conocidos, sea mayor que si se los presentáramos a modo de clases.

En otras palabras, no establecemos de antemano cuando introducimos, por ejemplo, el tema de la necesidad de expresar los objetivos y las normas de cada tarea a cometer, sino que lo abordamos en el turno, en la sesión de discusión

de una videocinta o de un juego, en la que el propio grupo al menos bordea el análisis de problemas en este sentido, cuando se debate un asunto. Ello aflora con o sin la ayuda del entrenador. Por tanto, la inducción hacia el grupo está presente, cuando es necesaria, para recorrer tan amplia gama de conceptos, hilvanadamente con los momentos de discusión por los que transcurre el entrenamiento.

En las sesiones tratamos de lograr una atmósfera de informalidad, de flexibilidad y permisibilidad, al tiempo que se asegura la completa discreción del conductor y se exhorta a los sujetos a obrar de igual modo, así como a compartir la responsabilidad por la meta de que los encuentros resulten contribuyentes.

Todos los días, al final, ofrecemos la posibilidad de tener consultas individuales para una labor de asesoría, de orientación, de apoyo.

Las videocintas utilizadas para sus proyecciones y debates, a lo que dedicamos sendos turnos de una hora, han sido grabadas por el Ministerio de la Industria Básica y realizadas por National Educational Media Inc. Basic Communications Skills. Mc Graw Hill. Dada esta procedencia se requiere hacer algunas advertencias a los ejecutivos en el sentido de que fueron concebidas en otro sistema social. No obstante, resultan provechosas por los temas que incitan a debatir y su concepción artística. Nuestra selección de las videocintas ascienden a nueve, titulados: "Tensiones: como hacerles frente"; "Aumentando la productividad"; "Liderazgo: ¿estilo o circunstancia?"; "El arte de conservar la calma"; "Persuasión afortunada"; "Disciplina una cuestión de juicio"; "El efecto pigmalión"; "Perfil de un gerente" y "Memorandum de entrenamiento".

Los juegos de Roles que aplicamos fueron tomados de un procedimiento germanodemocrático (Bachmann, 1982) se trata de siete juegos cuyos títulos son: Area para fumadores; Calificación; La problemática de la edad; Guerra de nervios; Diálogos controlados; El ómnibus y Alunizaje.

En general, tanto en las discusiones de las videocintas como en las de los juegos de roles, el entrenador debe procurar que los sujetos observen en sí mismos problemas por los que pueden haber atravesado como conflictos entre sus subordinados, de éstos con él, con sus homólogos, manejo de las tensiones, indisciplinas y desorganizaciones en el trabajo entre otras.

Los ejercicios que componen el programa van dirigido a disminuir la vulnerabilidad al estrés psíquico en cada sujeto. Tratamos de persuadirlos de que deben seleccionarlos para su aplicación sistemática en función de la individualidad. Esta recomendación la extendemos a los conceptos que se debaten en torno a estilos de dirección y enfrentamiento de problemas; dado que obviamente, se conoce que las tendencias de los individuos a reaccionar con mayores grados de estrés que otros (lo que define a la vulnerabilidad; (Lazarus, 1952) están presentes incluso en situaciones extremas en las que el tipo de perturbación y la manera de hacerle frente a las grandes exigencias, son muy variables (Benner, 1980).

Kalimo (1986), recomienda, para afrontar el estrés ocupacional, la introducción de técnicas de relajación para evaluar sus beneficios hemos incluido, tanto técnicas de relajación analíticas, con origen periférico donde la sensación consciente de la relajación psíquicosomática se adquiere mediante la educación muscular y el análisis del par contracción/relajación, como en los sistemas de Jacobson y Gerda-Alexander; como técnicas globales con punto de partida en la técnica autógena de Shultz donde se procede a suprimir gradualmente los estados de tensión, a través del entrenamiento apropiado (Guillet *et al*, 1985).

En el entrenamiento incluimos, para la disminución de los estados tensionales, un casete de relajación progresiva, divulgado por la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, el cual se utiliza ocho veces en los cinco días; una vez el primer y último día y dos veces cada día restante, avanzándose paulatina e individualmente

en cada uno de los ejercicios que contiene la grabación.

Los ejercicios que enunciamos a continuación (Alvisa, 1987), se enseñan y practican entre una y tres veces cada uno, como puede apreciarse en el Anexo. Los sujetos los llevan por escrito al término de la semana para su ejercitación en el período pos-entrenamiento. Estos son:

- Ejercicios para activar la corteza cerebral
- Ejercicio para sedar la corteza cerebral
- Ejercicios de reposo dirigido
- Ejercicio postural antidepresivo
- Ejercicio respiratorio
- Ejercicio de relajamiento
- Gimnasia articular.

Se les brinda el siguiente plan recomendado por Alvisa (1987), para la realización de algunos de los ejercicios que comprende el Programa en el tiempo posterior a éste.

- Antes de salir al trabajo
 - Ejercicio de respiración
 - Ejercicio de relajamiento
 - Gimnasia articular
- Al atardecer
 - Ejercicio de respiración
 - Gimnasia articular
 - Reposo dirigido
- Antes de acostarse
 - Ejercicio de respiración
 - Ejercicio de relajamiento

Según este autor, tales ejercicios están dirigidos a mejorar las condiciones de funcionamiento de nuestro sistema nervioso, aumentando la oxigenación, logrando descontracturas del sistema muscular, procurando relajación psicosensores. Son acciones que persiguen actuar sobre los mecanismos neurofisiológicos y neurohormonales e influir sobre el sistema nervioso central, para crear disposiciones favorables y disminuir la resonancia emocional de

algunos estímulos estresores. La distensión neuromuscular y psicosensores regula los efectos de las cargas emocionales no nocivas "per se", cuya acumulación sí es fuente de desgaste y puede llegar a constituir un factor de desequilibrio funcional.

En síntesis, estos ejercicios deben procurar un tono de excitación apropiado para el trabajo, la movilización de las energías necesarias rápida y oportunamente, y la modulación de la reactividad de los mecanismos neurodinámicos.

Todo ello se basa en que la vulnerabilidad al estrés aumenta con el cansancio, la fatiga, la baja capacidad vital, la hiperreactividad sensorial, la excitabilidad cortical inapropiada, el tono muscular bajo, la flexibilidad articular deficitaria y en los estados psíquicos alterados, entre otros factores. Desde los años sesenta y con posterioridad, la teoría sobre el estrés ha enfatizado en los roles que juegan los procesos perceptuales y cognoscitivos en los efectos y en las vías para afrontarlos (Lazarus, 1966; Fisher, 1987).

La aparición del estrés, propicia la falta de fluidez en los procesos racionales y mnémicos (Alvisa, 1987). En este ámbito los factores participantes pueden a menudo, devenir efectos exacerbados. Ya causa, ya consecuencia, para coadyuvar al entrenamiento, incluimos también, en este sentido, el aprendizaje de los ejercicios de autosensibilización, de enfoque de resolución y revisión de las reglas tácitas.

Estos ejercicios persiguen en cierto grado, lo que Reginald (1988) califica como "vacunación" contra el estrés, o sea desarrollar el autogobierno en cuanto a la regulación de las emociones a través del control cognoscitivo. Ellos van acompañados de una determinada preparación que le ofrecemos a los ejecutivos; se les brinda algunos conocimientos sobre las emociones y sus determinantes, a fin de que puedan ejercitarse en la identificación de situaciones asociadas con reacción emocionales, en el aprendizaje de discernimiento entre las expresiones emocionales

adaptativas y las no adaptativas, y de nuevas formas de pensar acerca de situaciones que provocan emociones, con el propósito de que sean recibidas con un enfoque de resolución de problemas. Al parecer coadyuvan también al esclarecimiento y a la mejor definición de un suceso determinado, las que inconscientemente tienden a cambiar las personas en materia de análisis de decisiones (Howard, 1988) y propenden un tanto, como en la técnica del “reframing” (Miller, 1989) a incrementar las respuestas alternativas para la solución de los problemas, a percibir un problema como existiendo en una variedad de categorías alternativas (Watzlawick, 1974).

Sobre las consultas individuales, en nuestra experiencia, la labor de aconsejamiento se ha dirigido fundamentalmente a cómo deben abordar exigencias que parezcan irrazonables o contradictorias, a la necesidad de que reduzcan la incertidumbre; incitarlos al esclarecimiento, a la búsqueda de información en lo que a la vez tratamos de que ellos analicen tales problemas en sí mismo, es decir, que eviten los mensajes dobles, la imposición de roles ambiguos en su comunicación con los subordinados, intentando demostrarles que la ignorancia va contra la productividad, despierta temores y hiere el orgullo. Otras orientaciones que han primado en las consultas discurren en torno a las expresiones de las emociones y a sugerirles buscar apoyo, con mayor frecuencia, vale decir, que comenten más sus problemas para encontrar asesoramiento en toda la gama de recursos formales e informarles de que disponen y no siempre se explotan. Por último, otros consejos que nos han parecido convenientes en esas conversaciones, fueron que fijaran objetivos, en ocasiones, que se encuentren por encima del nivel habitual, de modo que entusiasmen y hagan esforzarse a sus subordinados, de manera que éstos y ellos, ante esos retos, experimenten satisfacción y orgullo.

En la última parte de la tarde del quinto día, realizamos una valoración integral de lo tratado. En esa conversación grupal, pasamos examen a lo

abordado en las videocintas y en los juegos de roles.

Una valoración práctica

Se aplicó el entrenamiento a cinco grupos, cada uno constituido por seis u ocho sujetos para un total: treinta y tres participantes. La edad media del grupo fue de 41 ($\sigma = 6.8$). La experiencia en cargos de dirección fue de 9,1 años como promedio ($\sigma = 7.6$). La media de los años en el cargo fue de 2.7 ($\sigma = 2.4$).

Diariamente se les aplicó a los sujetos, al término de las sesiones, una encuesta anónima con preguntas cerradas para que valoran el día en cuestión.

Entre cinco y seis meses, después del entrenamiento, se les aplicaron otras dos encuestas anónimas. Encuesta de transformaciones; la que recoge eventuales cambios que puedan haberse experimentado por los dirigentes y asuntos que podrían figurar como escollos para ellos antes del entrenamiento y en consecuencia con los procedimientos en que se fundamenta el programa, esto es técnicas para mejorar: la persuasión, la tolerancia entre las diferencias de opiniones, el conocimiento de sí, las tensiones, los procesos de adopción de decisiones y el afrontamiento de la incertidumbre; y otra encuesta anónima, la que nos permitió aproximarnos a conocer cuántos de los sujetos practicaran los ejercicios del programa, así como cuáles y con qué frecuencia, en los meses posteriores al entrenamiento.

RESULTADOS Y DISCUSION

En las valoraciones diarias anónimas que los sujetos hacían de las sesiones, puede observarse, en la tabla N° 1, que el 81 % de los participantes refieren que “para ellos” el aprendizaje fue entre

"mucho" y "muchísimo"; en lo que respecta "para su profesión", se observó una frecuencia similar (77%). El 97% se sintió relajado; el 57% muy dirigido -lo que debe ser un alerta para futuras sesiones-; el 86% se sintió muy activo; el 100% se sintió contento e interesado y el 93 % sintió que aprendió mucho. Además, el 76 % evaluó las sesiones, con relaciones estrechas o muy estrechas con las de cada día precedente.

Tabla N° 1
 Valoración diaria
 (Cifras en porcentaje)

1.- Ha aprendido algo adicionalmente en este turno?					
	Muchísimo	Mucho	Algo	Poco	Nada
Para usted	22	59	19	0	0
Para su Profesión	21	56	23	0	0

2.- Cómo se ha sentido en este día?	
Relajado	97
Tenso	3
Muy dirigido	57
Poco dirigido	43
Activo	86
Pasivo	14
Contento	100
Descontento	0
Interesado	100
Aburrido	0
Aprendiendo mucho	93
Aprendiendo poco	7

Continuando este análisis, en relación a los resultados obtenidos, en la "Encuesta de transformaciones", encontramos que seis de los sujetos reflejaron que no presentaban, previo al entrenamiento, ninguna de las dificultades expuestas en el instrumento. En cuanto a los veintisiete restantes, refirieron presentar dificultades:

- 17 en la solución de sus problemas laborales.
- 9 en poder persuadir
- 7 en cuanto a estar contentos con sus actividades
- 11 sufrían molestias ante las diferencias de

- opiniones
- 6 en lo que respecta a sus opiniones sobre sí mismos
- 19 en relación a síntomas de tensión
- 13 de intranquilidad interior
- 11 de inseguridad en la toma de decisiones
- 7 para afrontar directamente los problemas
- 8 de insuficiente confianza en sí mismos
- 5 de incertidumbre en torno al decursar de las tareas en su perspectiva inmediata.
- 12 de incertidumbre en torno al decursar de las tareas en su perspectiva futura.

Obsérvese que los escollos más relevantes son: dificultades para resolver los problemas laborales, referencias de intranquilidad interior y de incertidumbre en torno al decursar de las tareas en su perspectiva futura.

Después del entrenamiento, según esta encuesta anónima 30 de los sujetos (90 %) resuelven mejor sus problemas laborales, 17 (51%) pueden persuadir mejor; 15 (45%) están más contentos con sus actividades; 25 (75%) se sienten menos molestos ante las diferencias de opiniones; 21 (63%) mejoraron sus opiniones sobre sí, 28 (84%) se sienten más relajados; 26 (78%) más tranquilos interiormente; 24 (72%) más seguros al tomar las decisiones; a 19 (57%) les es menos difícil afrontar directamente las dificultades; 24 (72%) sufren menos desconocimiento sobre cómo deben ejecutar sus tareas inmediatas; y 30 (90%) creen saber mejor como afrontar las dificultades futuras.

Los items que reportan los mayores cambios son los que exhiben mejoría en la solución de los problemas laborales, en el conocimiento sobre como afrontar las dificultades futuras, y en las posibilidades de relajación y de tranquilidad interior.

Los datos sobre la práctica de ejercicios, en el período posterior al entrenamiento- según encuesta anónima- indican que cuatro de los treintitres sujetos no practicaron ninguno, que veintidós

desarrollaron el ejercicio de relajación, dieciocho el ejercicio para sedar la corteza cerebral, el respiratorio y la gimnasia articular, y dieciséis el ejercicio para activar la corteza cerebral, por comentar los tres de mayor selección (Ver Tabla N° 2).

Serán necesarios otros criterios de evaluación a más de los reportados para apreciar como este entrenamiento psicoprofiláctico puede aumentar el bienestar y enriquecer la salud en los casos en que se aplique en contraste con grupo de referencia, confrontar datos de test y retest.

Tabla N° 2

Distribución de sujetos que practicaron los ejercicios en los meses posteriores al entrenamiento, según frecuencia expresada con respuestas abiertas.

Ejercicio	Frecuencias								N° de Sujetos
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Para activar la corteza	2	1	4	2	4	3	-	-	16
Para sedar la corteza.	2	-	8	1	2	5	-	-	18
Postural anti-depresivo.	1	-	4	1	1	-	-	1	8
Respiratorio.	1	-	4	8	2	2	1	-	18
Gimnasia articular	1	-	-	4	7	1	5	-	18
Reposo dirigido	1	-	2	4	1	2	1	1	12
Relajación	2	-	1	2	7	3	6	1	22
Autosensibilidad	-	-	2	-	1	1	-	-	4
Enfoque de resolución	2	1	1	2	-	2	1	-	9
Revisión de las reglas tácitas.	3	-	1	3	-	3	-	-	10

Significado de las frecuencias; agrupadas según expresiones en respuestas abiertas.

1	Con frecuencia, a menudo	5	1 o 2 veces por semana
2	Casi todos los días	6	Algunas o pocas veces
3	3 o 4 veces por semana	7	1 vez al mes
4	Todos los días	8	2 veces al mes

Nos parece conveniente tomar indicadores para valoraciones sociopsicológicas y métodos de opinión, a través de sociogramas, evaluación de

ejecutivos, encuestas de aceptación del interlocutor y perfil de polaridades.

En cuanto al estado de salud consideramos de utilidad contar con resultados de cuestionarios como el conflicto estrés, el FAS y el cuestionario de salud general. Tales informaciones, conjugadas con las que aporten una entrevista clínico psicológico y un examen médico podrán ofrecernos una valoración integral de salud.

La evaluación práctica, señalada anteriormente, que sobre el programa hicieron los sujetos que participaron en el entrenamiento, refuerza positivamente al procedimiento en cuanto a su estructura y aceptación. □

BIBLIOGRAFIA

1-Alvisa R.. **Para combatir el estrés**. Folleto Ministerio de Industria Básica.

2-Aoward, R.A. "Decisión Analysis". *Practice and Promise Management Science*. Vol 34. N° 6 Junu. 1988.

3-Argyle, M. **Psicología social del trabajo**. (Apéndice B. La Salud mental y el trabajo). Editorial Deustos 1972.

4-Bächmann, W. et al. **Programa para el entrenamiento psicoprofiláctico**. Instituto Central de Medicina del Trabajo de la RDA Berlín. 1982.

5-Bächmann, W. y Mark, it. **Psicodiagnóstico en salud ocupacional**. Ciclo de conferencias impartido en el Instituto Central de Medicina del Trabajo de la R.D.A. 1984.

6-Benner, P. et. al. "Stress and Coping under extremis conditions". Dinsdale, J.E ed. *Survivors, victims and perspetrators: essays on the nazi holocaust*. Washington D.C. Hemisphere, 1980.

7-Brown, S.D. "Conping skillstraining. An evaluation of a psycho-educational programina a community mental health setting". *Journal of Counseling Psychology*. 27; 340-345. 1980

8-Calderón, L. "Bases sociopsicológicos de la capacitación a dirigentes". **Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes**. Grupo de desarrollo de los métodos de enseñanza a ejecutivos de dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Universidad de la Habana 1988.

9-Colectivos de autores. **Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes**. Grupo de desarrollo de los métodos de enseñanza a ejecutivos de dirección. Centro de Estudios Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana .1988.

10- Cooper, C.C. "The stress cheek. Englewood". *CI. JJS, N.J.* Prentiza-Hall, 1980.

11- Cooper, C.C. "Medios de afrontar el estrés en las organizaciones: la función del personal directivo". *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud.* Compiladores: Kalimo, R. et al. OMS. Ginebra. 1988.

12- Fisher, S et al. **Handbook of Life stress. Cognition and Health.** Chichester Wiley and sons. 1988.

13- Geyer, M. **Experiencias con los dispensarios para la precaución de enfermedades cardiovasculares.** Erfurt. Academia Médica. Tesis de candidatura. 1977.

14- González, A. y de la Cuesta, G. **El tiempo de trabajo del dirigente.** Curso a distancia. Técnicas de dirección MICONS. Escuela Ramal de Cuadros. Editorial del Centro de Información de la Construcción. 1989.

15- Guillet G. et al. **Manual de Medicina Deportiva.** Barcelona. 1985.

16- Haddad, R. "Beneficios de los programas de control". **Curso de Medicina del Trabajo.** MINSAP. Editorial Orbe. Ciudad de la Habana 1978.

17- Kalimo, R. "Assessment of occupational stress". *Epidemiology of occupational health.* WHO Regional Publications Europesn. Series N° 20; p 223; WHO. 1986.

18- Lazarus, A.A. "Brief Plychoterapy". *The Multimodal Model Psychology.* Volumen 26. Number 1; 1989.

19- Lazarus, R.S. et al. "The effects of Psychological stress upon performance". *Psychol Bull.* 49: 293. 1952.

20- Lazarus, R.S. **Psychological stress and the coping process** New York. Mc Graw-Hill. 1966.

21- Miller, L.D., et al. "Reframing" citado por Safer, L. A. En *Improving the Academia Preparatoria of school Administrators: Implications for and interdisciplinary model.* *Journal of human behavior and learning.* Vol 6. N° 1, 1989.

22- Regionald Beech, H. "Control de las reacciones psicológicas al estrés". **Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud.** Compiladores: Kalino, R. et al. OMS. Ginebra. 1988.

23- Safer, L.A. "Improving the Academia Preparation of School Administrators: Implications for an interdisciplinary". En *Jornal of Human Behavior and Learning.* Vol. 6. 1, 1989.

24- Sternberg, R. "Mental self government. A theory of intellectual styles and their development". *Human development.* 31: 197-224, 1988.

25- Wstzlawick, P et. al. **Change.** New York. Norton. 1974.

ANEXO

Horario del Programa de Entrenamiento Psicoprofiláctico

Primer día:

- 8:00 am. a 9:45 am.
Introducción
- 10:00 am. a 11:00 am.
Exhibición y debate de la videocinta: Tensiones, cómo hacerles frente.
- 11:00 am. a 12:00 m.
Práctica y debate del juego área para fumadores.
- 1:00 pm. a 2:00 pm.
Casette de relajamiento: Ejercicios para activar la corteza y para sedarla; Ejercicio postural antidepresivo.
- 2:00 pm. a 3:00 pm.
Práctica y debate del juego: Calificación
- 3:15 pm. a 3:30 pm.
Valoración
- 3:30 pm. a 4:30 pm.
Consulta

En los restantes días -a excepción del último- se repiten las mismas actividades a partir de las 3:00 pm.

Segundo día:

- 8:00 am a 9:00 am.
Casette de relajación
- 9:00 am a 9:45 am.
Exhibición y debate de la videocinta: Aumentando la productividad.
- 10:00 am a 11:00 am.
Práctica y debate del juego: La problemática de la edad.
- 11:00 am a 12:00 m.
Exhibición y debate de la videocinta: Liderazgo: ¿Estilo o circunstancia?.
- 1:00 pm. a 2:00 pm.
Ejercicio respiratorio y casette de relajación.
- 2:00 pm. a 3:00 pm.
Práctica y debate del juego: "Guerra de Nervios".

Tercer día:

8:00 am. a 9:00 am:

Ejercicio respiratorio y cassette de relajación.

9:00 am a 9:45 am:

Exhibición y debate de la videocinta El arte de conservar la calma.

10:00 am a 12:00 m:

Práctica y debate de los juegos: Diálogos controlados y el ómnibus.

2:00 pm a 3:00 pm.:

Exhibición y debate de la videocinta: persuasión afortunada.

Cuarto día:

8:00 am. a 9:00 am:

Casette de relajación y ejercicio de autosensibilidad.

9:00 am. a 9:45 am:

Exhibición y debate de la videocinta: Disciplina, una cuestión de juicio.

10:00 am. a 12:00 m:

Práctica y debate del juego: Almizaje.

1:00 am a 2:00 pm:

Casette de relajación y ejercicio enfoque de resolución.

2:00 pm a 3:00 pm:

Exhibición y debate de la videocinta: El efecto pigmalión.

Quinto día:

8:00 am a 9:00 am :

Casette de relajación; ejercicios respiratorio y de relajación.

9:00 am a 9:45 am :

Ejercicios de gimnasia articular y de revisión de las reglas tácitas.

9:45 am a 12:00 m:

Exhibición y debate de las videocintas.

Perfil de un gerente y Memorándum de entrenamiento.

1:00 pm. a 2:00 pm:

Ejercicios respiratorios de gimnasia articular y de reposo dirigido.

2:00 pm a 3:00 pm:

Consulta

3:00 pm a 3:15 pm:

Vibración del turno.

3:15 pm a 4:15 pm:

Dinámica de grupo, resumen de la semana a modo de valoración general y de énfasis en la práctica "meta- entrenamiento" de lo aprendido.