

# GUIA PRÁCTICA ANTI-ESTRÉS

DIRIGIDA  
AL PERSONAL  
VOLUNTARIO

[www.practicasinclusion.org](http://www.practicasinclusion.org)



**Cruz Roja Española**  
[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)



**Cruz Roja Española**





GUIA PRÁCTICA  
**ANTI-ESTRÉS**

DIRIGIDA  
AL PERSONAL VOLUNTARIO

Esta Guía fue elaborada en el marco del Programa Buenas Prácticas para la Inclusión Social/Expresión de las Personas en Situación de Exclusión/Análisis y Gestión del Estrés de los voluntarios que realizan actividades de Intervención Social, desarrollado por el Departamento de Intervención Social de Cruz Roja Española, en 2007. Este proyecto ha sido financiado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Autora:

Silvina Monteros

Edición y comentarios:

Graciela Malgesini, Vladimir Hernández, Sofía Sánchez Moreiro, Susana Gende, Magdalena Sánchez y Carlos Capataz.

**Para consultar más información:**






[www.practicasinclusion.org](http://www.practicasinclusion.org)

Copyright: Cruz Roja Española, 2008.

ISBN:

Depósito legal:

Diseño y maquetación: Carmen de Hijes

Prefacio	5
 ANTES DE EMPEZAR...	7
Una Guía anti-estrés para personal voluntario	10
¿Cómo se ha elaborado esta Guía?	10
 ACLARANDO CONCEPTOS	11
¿Qué formas adquiere el estrés en personal voluntario de las organizaciones no gubernamentales?	12
 EL ESTRÉS EN EL VOLUNTARIADO CON PERSONAS MAYORES QUE PADECEN ALZHEIMER Y OTROS PROCESOS DE DETERIORO COGNITIVO	17
1. Cuando la dedicación voluntaria es plena en la vida personal	19
2. Cuando el voluntariado se hace en soledad	21
3. Cuando no se ha elegido el programa adecuado	23
4. Cuando se ha tenido experiencias negativas con algunas personas mayores en el contexto del voluntariado	27
5. Cuando el voluntariado se vive como una acción que puede beneficiar a conseguir un empleo en la organización u otros beneficios	28
6. Cuando la labor voluntaria colisiona con la tarea del personal contratado	29
7. Cuando el voluntariado con personas mayores no es reconocido	31
 EL ESTRÉS EN EL VOLUNTARIADO CON PERSONAS INMIGRANTES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA	33
1. Una labor solidaria <i>en permanente emergencia</i>	35
2. Una línea poco clara entre voluntariado y trabajo	37
3. La vida familiar y social en el contexto de la emergencia	38
4. Una acción cargada de sobresaltos	39
 RECOMENDACIONES PARA PREVENIR EL ESTRÉS EN PERSONAL VOLUNTARIO. TÉCNICAS GRUPALES DE PREVENCIÓN DEL ESTRÉS	43
Técnicas grupales de prevención del estrés	46
Técnicas organizacionales de prevención del estrés	48
Técnicas de autoconocimiento, desarrollo personal, organizacional y liderazgo	48
Técnicas de intervención individual psicológica	56
Otras formas de combatir el estrés. Recomendaciones generales	58
Comentarios finales	62
Bibliografía	63



**E**n 1993, la Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja asumió la importancia de ofrecer “apoyo psicológico a las víctimas de desastres y otras vivencias que causan fuertes tensiones”. También la experiencia nos señaló enseguida la urgencia de incluir en esa atención a los propios miembros de la Cruz Roja Española, responsabilizados de la intervención humanitaria en esas difíciles situaciones.

A partir de entonces, procuramos ayudar a aliviar ese sufrimiento emocional de las personas, de manera que puedan afrontar mejor situaciones personales, familiares y comunitarias, muchas veces, de enorme adversidad. Del mismo modo esta ayuda se viene haciendo extensiva a los delegados y al voluntariado de la Institución, implantándose de forma progresiva en las diferentes delegaciones y planes de trabajo.

Este tipo de apoyo abarca todas las acciones que sirven para mejorar la capacidad para superar situaciones críticas con altos niveles de tensión, tanto de quienes se ven afectados directamente por éstas, como de quienes se implican en contribuir a paliar sus efectos.

Continuando con esta línea de trabajo, hemos ido tomando conciencia de que, en general, el tipo de intervenciones realizadas por las entidades de acción social conlleva un alto nivel de compromiso, así como gran responsabilidad e implicación para el voluntariado, debido a la complejidad de los problemas y la naturaleza de los colectivos atendidos.

Por tanto, disminuir los riesgos emocionales asociados al trabajo voluntario es una preocupación constante de Cruz Roja Española. Así, esta Guía contiene un conjunto de reflexiones y orientaciones dirigidas a las personas voluntarias con vistas a la prevención y mejora de su salud y bienestar. Basada en una investigación cualitativa desarrollada en 2007, ha sido concebida como herramienta de apoyo para ayudar a nuestros equipos de voluntariado a reconocer, prevenir y reducir su nivel de estrés.

Cuando lo necesitan, los que ayudan también deben ser ayudados. Queremos hacer lo posible para que voluntarios y voluntarias puedan llevar adelante, de la manera más eficaz, el compromiso que compartimos de estar “cada vez más cerca de las personas”.

Esperamos que este texto sirva de ayuda en nuestro quehacer diario.

Juan Manuel Suárez del Toro Rivero  
Presidente de Cruz Roja Española





## Introducción

La presente Guía forma parte del proyecto Buenas Prácticas en la Inclusión Social, desarrollado desde el Departamento de Intervención Social de la Oficina Central de Cruz Roja Española, con la financiación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Este proyecto tiene como objetivo principal investigar sobre el tema de la calidad de la intervención social.<sup>1</sup>

Uno de sus productos fue la “Guía práctica anti-estrés, dirigida al personal que ejerce la acción social en organizaciones no gubernamentales, 2006”. Esta Guía recoge las principales inquietudes del personal laboral, y brinda una serie de pautas para afrontar el estrés desde el punto de vista personal y organizacional.

Durante el proceso de trabajo participativo correspondiente a los *talleres del estrés* de 2007, se detectaron una serie de **características específicas de este problema, cuando éste afecta a las personas que participan voluntariamente en proyectos sociales**, especialmente si se trata de proyectos que trabajan con una fuerte carga de sufrimiento de las personas afectadas.

<sup>1</sup> Uno de sus productos es la selección de buenas prácticas sobre distintas temáticas sociales que se realiza anualmente. Más información en la web de proyecto, [www.practicasinclusion.org](http://www.practicasinclusion.org)





*La naturaleza dura, terrible en ocasiones, de los problemas humanos que se abordan con estos proyectos lleva aparejada niveles de fuerte implicación y potencialmente de estrés, generado por la empatía con el sufrimiento de las personas con las que están en contacto.*

En parte, estas características específicas responden a la naturaleza diferente del trabajo voluntario, definido por los principios de solidaridad, independencia y disponibilidad personal.

Una diferencia importante está en que las personas voluntarias ejercen una labor basada en la cercanía y la proximidad cotidiana, centrada en el apoyo humano y el acompañamiento, y su vinculación con las personas es estrictamente individual. Otro factor que puede generar estrés en las personas voluntarias es ejercer su actividad en el marco de una organización a la que no están vinculados laboralmente, sino motivacionalmente. Aquí surgen dificultades, por ejemplo, cuando se cierran programas, se suprimen presupuestos, etc...

El personal asalariado, en cambio, realiza un trabajo profesional y depende de condicionantes externos, como los compromisos que figuran en sus contratos, los convenios que les rigen, incluso de la situación del mercado laboral para su perfil socio-profesional, en el ámbito del Tercer Sector.

Estas razones, unidas a la necesidad de contar con un documento sencillo y práctico, basado en una investigación rigurosa, nos orientaron a esta segunda publicación, una Guía sobre el problema del estrés, dirigida específicamente a los trabajadores voluntarios.



La Guía se basa en los resultados de una investigación, cuyo trabajo de campo se ha realizado con el voluntariado que interviene en proyectos o actividades que se realizan con personas mayores que padecen Alzheimer u otras demencias, y con personas inmigrantes que arriban a las costas españolas en pateras, cayucos o similares. Son dos tipos de actividades que, sólo con mencionarlas, nos sugieren temas y emociones como *desgaste personal, fuerte emotividad, elevada dedicación del tiempo, amplia disponibilidad horaria, alto nivel de exigencia*, entre otros. La naturaleza dura, terrible en ocasiones, de los problemas humanos que se abordan con estos proyectos lleva aparejada niveles de fuerte implicación y potencialmente de estrés, **generado por la empatía con el sufrimiento de las personas** con las que están en contacto. Más aun, en los talleres realizados se han reunido testimonios de quienes, aun aportando muchas energías y recursos, padecen diversos niveles de ansiedad, preocupaciones, y angustias porque, en muchos casos, **toda esta entrega “no les resulta suficiente”**.



## Una Guía anti-estrés para personal voluntario

El *Objetivo principal* es **detectar los factores estresores en la acción solidaria del personal voluntario, presentado estrategias para su afrontamiento y mejora del bienestar.**

Para ello, nos proponemos **desarrollar una batería de técnicas** que prevengan la aparición de algunos tipos de estrés, que puedan causar determinadas respuestas físicas, emocionales o comportamentales negativas y duraderas.

La meta es la **prevención de la aparición del malestar entre el personal voluntario**, así como también evitar el abandono de las actividades debido a estas razones.

## ¿Cómo se ha elaborado esta Guía?

En este apartado, describimos brevemente en qué ha consistido el trabajo realizado con los voluntarios. Este trabajo se desarrolló en cinco talleres de participación, con personas voluntarias de los proyectos de Personas Mayores que padecen Alzheimer y los Equipos de Respuesta Inmediata en Emergencias ERIES (inmigrantes), entre los meses de junio y septiembre de 2007, en Santander, Madrid, Motril, Tenerife Sur (Los Cristianos) y Gran Canaria (Playa de los Ingleses).

Los talleres abordaron, entre los aspectos más importantes, las siguientes líneas de análisis:

- ⚙️ Detección de las necesidades de las personas voluntarias, con respecto al desarrollo de sus tareas.
- ⚙️ Aclaración de conceptos relacionados con el estrés.
- ⚙️ Recomendaciones para prevenir y gestionar el estrés desde el nivel personal.
- ⚙️ Medidas de prevención del estrés desde las organizaciones y las entidades.



## Aclarando conceptos





**¿Qué formas adquiere el estrés en personal voluntario de las organizaciones no gubernamentales?**

El estrés es una reacción natural del organismo como respuesta a un desafío físico y/o emocional (incluidas las percepciones propias). Puede ser positivo para activar el cuerpo, la mente y la energía de una persona. Por tanto, se trata de la capacidad individual de movilizar cada recurso del organismo para reaccionar de manera rápida y adecuada, ante determinadas situaciones. Sin embargo, si la situación estresante se prolonga de forma intensa y duradera, o si se sufre un episodio traumático o crítico agudo, las respuestas físicas, emocionales o comportamentales (únicas y diferentes en cada persona) pueden llevar al agotamiento de los recursos y a la aparición de enfermedades asociadas.

Diversos autores coinciden en señalar que hay tres tipos de estrés:

## **Estrés agudo**

**Sería la forma más común. Surge de presiones y demandas presentes o anticipadas. Puede ser emocionante en pequeñas dosis, y agotador en grandes dosis.**

## **Estrés episódico agudo**

**Aparece cuando los episodios de estrés agudo se prolongan y reiteran. Se vive en constante aceleración, se intenta abarcar demasiado, siempre hay objetivos urgentes que cumplir. Se sienten irritación, ansiedad y tensión. Ocupa gran cantidad de energía.**

## **Estrés crónico**

**Es el estrés que agota durante largos períodos de tiempo y lleva a que las personas dejen de buscar una solución, generando un acostumbramiento o habituación. Es muy común en cuidadores de enfermos que empiezan con episodios de estrés agudo, y acaban estabilizándose en estrés crónico. Este tipo de estrés está más relacionado con comportamientos violentos y ataques cardíacos.**



En cuanto a las reacciones al estrés, algunos autores las clasifican en cuatro grupos:<sup>1</sup>

<p><b>Reacciones físicas</b></p>	<p>Cansancio, trastornos del apetito, cefalea, náuseas, vómito, sudoración, temblor, escalofríos, movimientos faciales involuntarios o empeoramiento de las condiciones crónicas (diabetes, hipertensión, etc.)...</p>
<p><b>Reacciones cognitivas (o intelectuales)</b></p>	<p>Confusión y desorientación, pesadillas recurrentes, pérdidas de la memoria inmediata, distracción y falta de atención, problemas de concentración, dificultad para tomar decisiones o hacer cálculos, confundir asuntos triviales con asuntos de importancia, preocupación con los rumores, temor a desastres, cuestionamiento propio y de los demás continuos...</p>
<p><b>Reacciones emocionales</b></p>	<p>Depresión, sentirse abrumado o anonadado, pena, aflicción, identificación extrema con quienes padecen el sufrimiento, anticiparse a daños, miedo, irritabilidad, tristeza, enojo, resentimiento, ansiedad, desesperación, desesperanza, culpabilidad y duda de sí mismo/a, cambios impredecibles de humor...</p>
<p><b>Reacciones de comportamiento</b></p>	<p>Problemas para dormir, llanto fácil, evitación de recuerdos, abuso de sustancias químicas y alcohol, cambios en la manera de andar y posturales, conducta ritualística, hipervigilancia y reacciones de sobresalto, no desear apartarse de la escena traumática o crítica, nivel de actividad excesivo, incremento de los conflictos con la familia, aislamiento social...</p>

<sup>1</sup> Montoya, 2002.



Por lo general, las reacciones a las situaciones estresantes que pueden vivir los y las voluntarias en el desempeño de su acción solidaria no llegan a ser tan agudas como las descritas aquí, y no olvidemos que la propia labor voluntaria tiene efectos beneficiosos a nivel emocional, en la vida de muchas personas. Sin embargo, de acuerdo a lo que se ha tratado en los talleres, sí llegan a experimentarse situaciones estresantes las cuales, en la mayoría de las ocasiones, se afrontan con estrategias personales y, en algunos casos, organizacionales.

**TABLA 1**

**Situaciones que las personas voluntarias identifican con el estrés**

- ⚙️ Situaciones de cambio brusco en el transcurso normal de los programas.
- ⚙️ Situaciones de ansiedad en la labor solidaria.
- ⚙️ Situaciones que les sobrepasan en un momento dado, debido a la carga de responsabilidad.
- ⚙️ Situaciones que les producen “agobio”, por no saber cómo afrontarlas.
- ⚙️ Situaciones que se acumulan y no se resuelven, porque siempre hay urgencias que atender.
- ⚙️ Situaciones que producen tristeza y que están relacionadas con la situación de quienes atienden o ayudan.
- ⚙️ Situaciones que no saben manejar, porque no tienen los conocimientos o las destrezas suficientes.

Un hecho diferencial destacable en el trabajo de los voluntarios, con respecto a los profesionales contratados, es que las personas voluntarias pueden interrumpir su voluntariado en el momento en el que perciban falta de recursos propios o institucionales que les ayuden a superar las situaciones críticas o estresantes.



*Existen casos de voluntarios que realizan su labor con personas mayores, quienes pueden llegar a experimentar el estrés episódico agudo por acumulación de pequeñas situaciones que les causa ansiedad, temor o sensación de incapacidad para resolverlas.*

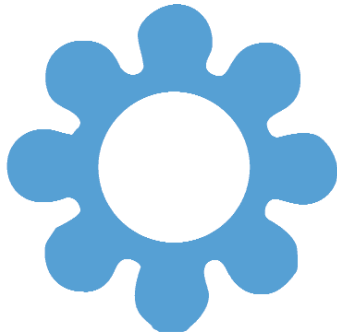
Por lo tanto, las respuestas de estrés no tendrían por qué prolongarse, siendo posible adaptarse a las situaciones sin que lleguen a ocurrir situaciones altamente preocupantes o peligrosas para la misión que se realiza.

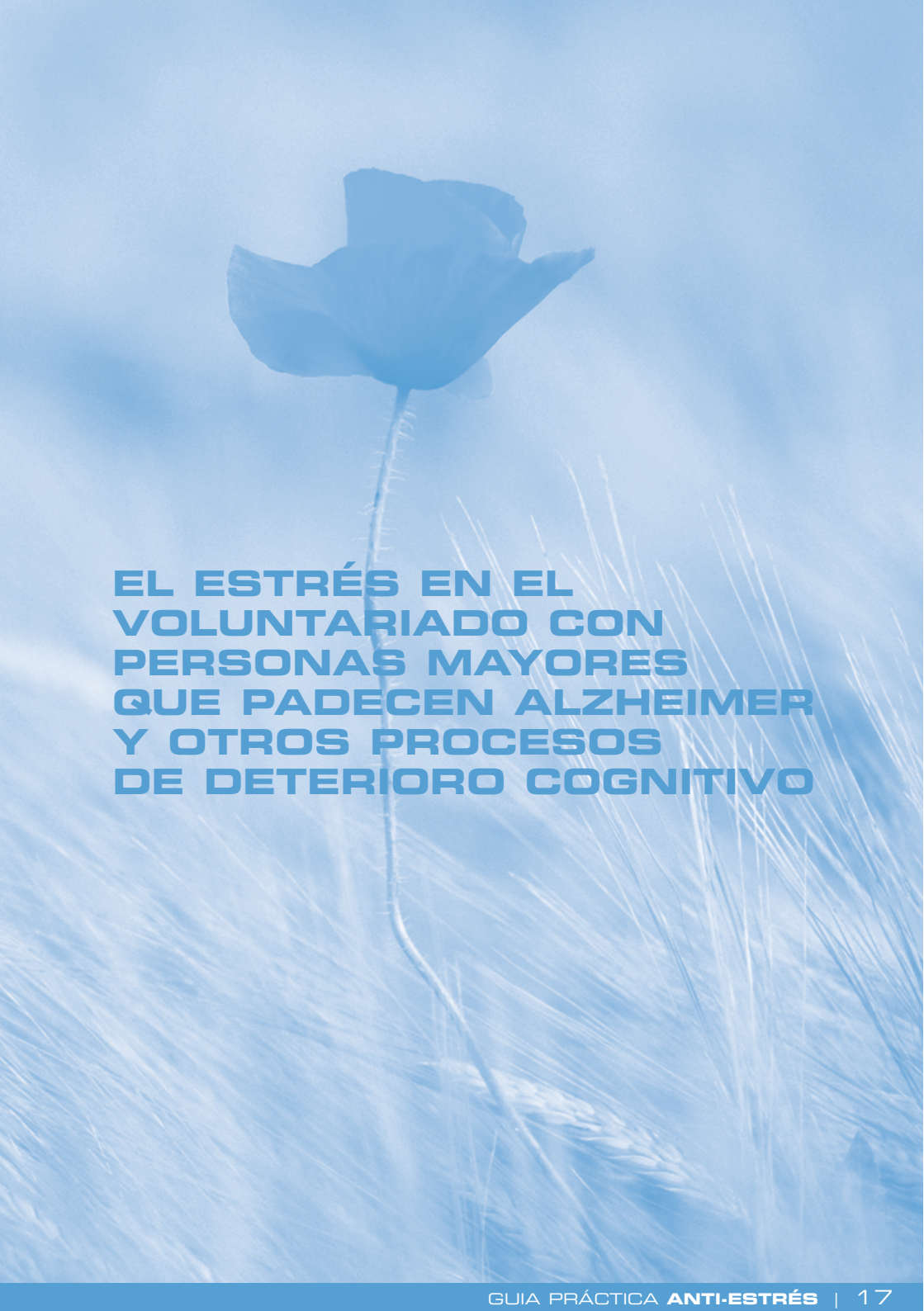
Pero hemos de tener en cuenta que, en muchas personas que ejercen el voluntariado, su propio compromiso personal y su “voluntad de entrega” actúan como un motor que les empuja a proseguir, aún a riesgo de experimentar complicaciones emocionales. Precisamente por eso es importante esta Guía y es una responsabilidad de las organizaciones que integran voluntariado, proteger y apoyar a sus miembros.

Existen casos de voluntarios que realizan su labor con personas mayores, quienes pueden llegar a experimentar el estrés episódico agudo por acumulación de pequeñas situaciones que les causa ansiedad, temor o sensación de incapacidad para resolverlas. Por ejemplo, cuando las personas mayores a las que acompañan, o sus familiares, se enfadan o irritan con ellas, y/o no se sienten lo suficientemente apoyados por la institución. La persona voluntaria tiene, por así decirlo, doble clientela, la persona afectada y sus familiares. Muchas veces su labor no es comprendida o respetada.

Por otro lado, las personas voluntarias de los equipos que trabajan en respuestas rápidas a emergencias, pueden llegar a experimentar constantes episodios de estrés, debido a que muchos sucesos que requieren su participación suceden a horas intempestivas (por la noche, en la madrugada) o en días de descanso (vacaciones, festivos, domingos...). Si estos episodios se suceden en el corto plazo y las personas afectadas no son reemplazadas por otro equipo, pueden llegar a experimentar el agotamiento y el estrés episódico agudo.







**EL ESTRÉS EN EL  
VOLUNTARIADO CON  
PERSONAS MAYORES  
QUE PADECEN ALZHEIMER  
Y OTROS PROCESOS  
DE DETERIORO COGNITIVO**



El programa de Personas Mayores tiene el apoyo del voluntariado en la mayoría de sus proyectos. Como en toda la intervención social que desarrolla la Institución, la participación voluntaria es un elemento de calidad añadido que constituye uno de los ejes metodológicos de nuestro trabajo, y que nos diferencia de otros proveedores de servicios sociales, públicos y privados. Cruz Roja cree firmemente en las ventajas del acompañamiento humano en los procesos de lucha contra la exclusión social.

El tiempo de dedicación es muy variado, aunque la mayoría asigna unas cuatro o cinco horas semanales. Por esta razón, este personal voluntario no reporta niveles de estrés que pudieran ser considerados como graves o preocupantes. Como ya se ha dicho, el hecho de que sean voluntarios y voluntarias es un aspecto que hace su tarea más relajada, en tanto la permanencia en el programa es por causas solidarias. Las personas consultadas afirman que, sin restar el grado de responsabilidad social que tiene su tarea, no viven ésta como si fuera una obligación, condicionada por factores económicos, familiares, de vivienda, etc.

La vivencia del voluntariado puede estar sujeta a razones inmateriales y más relacionadas con otro tipo de gratificaciones: sentirse útil, experimentar un sentimiento de comunidad y pertenencia, sentir satisfacción por la convivencia, vivir en solidaridad con quienes están más necesitados, tener conciencia social, expresar sensibilidad, etc. Gratificaciones que parecen funcionar como estrategias sólidas frente a un ritmo social que va en el sentido contrario y que, en parte por ello, genera las respuestas de estrés.

Sin embargo, el voluntariado puede dar lugar a un contexto estresante cuando ha perdido estos sentidos y se ha convertido en una obligación o en una tarea impuesta por necesidades que impelen desde lo subjetivo o desde lo material. En el caso del personal voluntario que realiza su labor con personas mayores, estas situaciones, de acuerdo con los testimonios recogidos, pueden ser las que se describen a continuación.



1  
Cuando la  
dedicación  
voluntaria es  
plena en la  
vida personal

En algunos casos, la experiencia del voluntariado con personas mayores puede llegar a ser tan gratificante que se decide extender el tiempo de dedicación a los programas. Desde la coordinación de estos programas se aconseja que no se dediquen más horas de las habituales en el voluntariado, para diferenciarlo de la actividad del personal contratado y para prevenir que las personas voluntarias abandonen su labor por cansancio, agotamiento o insatisfacción.

La **dedicación excesiva al voluntariado** podría darse por varias razones:

### 1.1. Porque el voluntariado cubre una imperiosa necesidad personal

Algunas personas ven en el voluntariado una forma de encontrar sentido a su tiempo libre o a favorecer sus relaciones personales. En otros casos, se puede encontrar sentido a la propia vida, ya que el voluntariado es una labor que cubre necesidades personales como la autoestima, basada en el sentimiento de ser útil. También existen las necesidades comunitarias afines, como la humanidad, la justicia social o la imparcialidad.

En ocasiones, estas necesidades se pueden combinar en la misma persona, es decir, se pueden presentar entrecruzadas. Cuando la balanza se inclina hacia las necesidades personales, el voluntariado puede llegar a ser una cuestión básicamente personal y no institucional: se realiza porque es importante para uno/a mismo/a, y no sólo para el conjunto de la sociedad.

Una dedicación excesiva al voluntariado vivido desde este punto de vista puede ocasionar conflictos con la institución, al no compartirse los mismos objetivos.





Para que la labor de la persona voluntaria siga siendo gratificante es preciso que su tiempo esté delimitado correctamente, de acuerdo a la disponibilidad personal. Por otra parte, la persona debe ser consciente de que forma parte de una organización con fines y objetivos muy concretos, que hay que compartir.

---

**Si el voluntariado sólo cubre necesidades personales de autotatisfacción puede haber diferencias de objetivos entre la institución y la persona voluntaria y, por lo tanto, un cierto nivel de conflicto de intereses. La situación conflictiva puede llevar al estrés personal y al malestar grupal.**

---

## 1.2. Porque el voluntariado se ha transformado en una cuestión meramente institucional

La dedicación excesiva a la tarea voluntaria puede ser fruto también de una adscripción total a los objetivos de la organización. Este sería el caso de algunas personas que pasan muchas horas en los programas y se vuelven imprescindibles para ellos y para el personal técnico contratado.

Esta responsabilidad puede ser de carácter institucional, y no social o comunitaria. Es decir, se da todo “por el buen funcionamiento de los proyectos”. De esta manera se provoca cierta “separación” de la realidad social: se entrega todo por la institución, pero no necesariamente por las personas usuarias o beneficiarias de los servicios. Con el tiempo, esta entrega puede producir cierta frustración personal o un estrés acumulativo, que es preciso prevenir a tiempo.

---

**Los programas de atención a personas mayores son instrumentos de mejora de la calidad de vida de éstas. Cuando el voluntariado se transforma exclusivamente en una responsabilidad *hacia la institución*, se puede producir una pérdida del sentido de la labor solidaria.**

---



**2**  
**Cuando el  
voluntariado  
se hace en  
soledad**

En algunos programas se lleva a cabo un trabajo en equipo. Es el caso de los programas de Mayores, aquellos que se realizan en Centros de Día, de Teleasistencia, de Transporte adaptado y de Apoyo al envejecimiento saludable.

Sin embargo, aquellos que, por sus características, se desarrollan en el propio domicilio de las personas participantes o en residencias para mayores, propician una mayor dispersión y aislamiento de los voluntarios. Es el caso de los programas de Ayuda a Domicilio Complementaria.

Con el tiempo y la experiencia, se ha generado una serie de estrategias para prevenir la soledad en la que se ejerce esta tarea de voluntariado. De este modo, se les llama por teléfono cada cierto tiempo, se organizan reuniones periódicas para que se conozcan y compartan experiencias y se evalúa el programa, teniendo en cuenta su opinión.

Pese a ello, algunas personas voluntarias, participantes en estos programas, pueden llegar a considerar que lo que hacen es “su” tarea. Con lo cual, eligen no participar en las reuniones o prefieren que no se les llame porque consideran que se está cuestionando su labor solidaria.

Para evitar este desapego, desde la coordinación de los programas se tiene especial cuidado en evitar el manejo directo de los datos de las personas beneficiarias. Además se le pide al personal voluntario que las variaciones en sus horarios sean comunicadas a la institución y sea ésta quien coordine con la persona beneficiaria dichos cambios en el servicio.



Algunas personas voluntarias manifiestan que este proceso es demasiado “institucional” y despersonaliza la contribución solidaria. Sin embargo, es fundamental para evitar la dependencia emocional extrema por parte de los y las beneficiarios, hacia un/a voluntario/a en concreto.

Con el tiempo y la experiencia, parecen adquirirse habilidades para poner límites a las múltiples demandas que pueden hacer las personas mayores y realizar un voluntariado consciente de los propios límites y de que sin un equipo que respalde la acción, todo es más difícil.

---

**Para Cruz Roja el voluntariado supone la puesta en práctica de un componente metodológico en nuestros programas: ofrecer espacio a la participación ciudadana en la lucha contra la exclusión. Es fundamental considerar el voluntariado en cualquier programa de Personas Mayores, como una labor profesional de la organización que la gestiona y no como una **misión personal** de las personas voluntarias. Es necesario que las reuniones que se organicen para su supervisión sean ágiles y útiles, y se adapten a la disponibilidad horaria de este personal.**

---



3

Cuando no  
se ha elegido  
el programa  
adecuado

### 3.1. Porque las personas mayores se consideran “difíciles de llevar”

Acompañar o atender a algunas personas mayores precisa grandes dosis de paciencia y empatía, y requiere una comprensión de las dificultades que conlleva el propio proceso de envejecimiento, sobre todo si va acompañado de situaciones de enfermedad y de pérdida de autonomía. También es necesario conocer los efectos que la sobrecarga que generan los cuidados de una persona dependiente, ejerce sobre la familia o sobre el miembro de la familia que desarrolla la mayor parte de los cuidados, ya que apoyar a esta persona es otro de los objetivos de la acción voluntaria en estos programas. El nivel de estrés de los cuidadores familiares es elevado: falta de tiempo para sí mismos, pérdida de contactos sociales, sobrecarga física y psicológica, sentimientos de culpa y frustración, etc...

No todas las personas están preparadas para manejar este tipo de situaciones. Esto requiere de una formación especializada, así como de una personalidad paciente y mediadora.

En otros casos, la atención, el cuidado o el apoyo a personas mayores implica un cierto esfuerzo físico, ya que a veces es necesario ayudarles a levantarse de una cama o de una silla. Este esfuerzo debe realizarse teniendo una formación específica que evite cualquier error que pueda ocasionar daño a las personas mayores, pero también a la persona voluntaria.

---

**Formación, preparación física y paciencia son algunas de las características que tienen que tener las personas voluntarias que dediquen su tiempo solidario a las personas mayores. No todo el mundo está preparado para acompañar a personas mayores.**

---



### 3.2. Porque la vejez es considerada una etapa “de la que no se quiere saber nada”

Lamentablemente, la vejez se asocia con la inutilidad social, el fin de la vida, la escasa vitalidad o fortaleza, la dependencia y la muerte. Esta visión es en parte responsable de que las personas mayores estén cada vez más solas.

Para algunos mayores, el hecho de que la persona voluntaria no sea muy joven parece tranquilizarles, debido a que existe la idea generalizada de que cuanto mayor es la brecha generacional, más predominio tiene la visión mencionada anteriormente. Sin embargo, muchas personas prefieren abiertamente a voluntarios jóvenes.

---

**Sin embargo, acercar la juventud a la vejez es una tarea que beneficia a ambos grupos, enriqueciéndolos mutuamente. De esta forma, se estaría evitando el asilamiento social que sufren muchas personas mayores, así como el aislamiento en el que algunas personas voluntarias viven su labor solidaria debido a la incomprensión.**

---



### **3.3. Porque al ser la vejez una etapa relacionada con la vida de todas las personas, es difícil mantener una distancia emocional con la misma**

Como se suele decir, envejecer es inevitable para todo el mundo. En la actualidad, esta etapa puede verse prolongada hasta en más de veinte años de la edad considerada como “vejez” hace pocas décadas, llegándose al “sobreenvejecimiento”.

La implicación emocional que conlleva esta certeza puede ser inmensa y es preciso saber conducirla correctamente. Una cuota de emotividad en la labor voluntaria es fundamental para imprimirle un carácter humano a esa labor. Sin embargo, la emotividad debe ser algo de lo que es preciso ser conscientes y saber manejar, tanto para desplegar un vínculo de ayuda que sea humanitario, como para poner límites a sentimientos que puedan perjudicar la acción solidaria.

#### **TABLA 2**

#### **Sentimientos que puedan perjudicar el trabajo solidario con personas mayores**

- 
- ✿ Verse afectado/a por algunas de las limitaciones físicas y/o psíquicas de algunos mayores; temer que nos pueda pasar lo mismo; temer la soledad en la que algunas personas mayores se encuentran; temer a la muerte.

---

  - ✿ Sentirse culpable por no poder atender a miembros de la propia familia por diversas razones, como la distancia geográfica.

---

  - ✿ Verse y sentirse responsable con respecto a estas personas y hacer todo lo posible por “resolver” sus asuntos.
-





Frente a estas situaciones dificultosas, es importante destacar que el voluntariado debe ser entendido solamente como una ayuda, en la que se reconozcan los límites (no se puede evitar la vejez y la muerte, “no se puede controlar todo” en el contexto de las personas mayores), así como una dosis de emotividad que humanice la tarea, evitando el desapego.

“Frente a estas situaciones...desapego”. También es importante recordar que es vital mantener las cuotas de autonomía que conserva la persona mayor. Una actitud excesivamente protectora incrementa la dependencia y destruye la autoestima de la persona que se encuentra en esa situación.

Para evitar estas situaciones, se pueden desplegar diversas estrategias como:

**TABLA 3**

**Algunas estrategias preventivas para evitar sentimientos que afecten el trabajo con personas mayores**

- ✿ Limitar el tiempo dedicado a las personas mayores, conciliando éste con otras facetas de la vida personal y familiar.
- ✿ Pedir, en todo momento, ayuda y consejo a las personas responsables del programa.
- ✿ Continuar formándose en la materia.
- ✿ Es importante realizar talleres o cursos formativos que incluyan, además de las habilidades sociales, las habilidades para mejorar la “relación de ayuda”.
- ✿ También es importante promover el apoyo psicológico para aquellas personas voluntarias quienes, por razones personales, viven procesos de identificación extrema con las problemáticas de la vejez, o con los que afrontan los cuidadores familiares.



4

Cuando se ha tenido experiencias negativas con algunas personas mayores en el contexto del voluntariado

La mayoría de las personas voluntarias dejan claro que realizar su labor con personas mayores es inmensamente gratificante. Sin embargo, también se viven situaciones complejas que requieren formación, destreza, apoyo, consejo y protección afectiva. Entre ellas, encontramos:

TABLA 4 Algunas situaciones complejas que requieren formación

- ✿ Haber vivido el fallecimiento de un ser querido, también anciano, cuando se estaba cuidando a otra persona mayor.
- ✿ Haber estado acompañando a una persona mayor que ha sufrido una enfermedad terminal dolorosa o cuando ha fallecido.
- ✿ Haber vivido situaciones de agresividad por parte de personas mayores.
- ✿ Haber estado intentando buscar apoyos sociales o comunitarios para ayudar a resolver una situación de una persona mayor y darse cuenta de que, en algunos ayuntamientos o Comunidades Autónomas no hay determinados recursos.
- ✿ Haber sentido demasiada responsabilidad y aislamiento en la labor voluntaria.

Haber experimentado enfrentamientos con familiares de la persona mayor: desconfianza, ausencia de límites, etc...Conviene recordar que para muchos familiares que llevan mucho tiempo ejerciendo la labor de cuidadores, es extremadamente complejo **“dejar a su familiar”** a cargo de otra persona. Estas situaciones pueden dar lugar al estrés debido a la carga emocional y de responsabilidad que conllevan.

**Es saludable para la persona voluntaria tener disponible el apoyo psicológico y otras técnicas de consejo, para ser utilizadas en el momento en que sea necesario. También es útil establecer límites en la relación interpersonal y favorecer la autonomía de las personas mayores con las que se colabora. Estos apoyos, provistos por las entidades, ayudarán a mantener el sentimiento de pertenencia.**



5

Cuando el voluntariado se vive como una acción que puede beneficiar a conseguir un empleo en la organización u otros beneficios

Es una realidad que el empleo es una preocupación para muchas personas jóvenes en la actualidad. En algunos casos, puede haber gente que tenga la intención de introducirse en las entidades para aspirar a un empleo. En las entrevistas preliminares con el personal responsable de voluntariado se suele informar a las personas interesadas sobre la realidad laboral con la que se encontrarán, así como de los compromisos que deberán asumir.

Pero, con el tiempo, estas necesidades personales de encontrar un trabajo pueden imponerse y ocasionar un sentimiento de frustración, la cual se puede transformar en rechazo hacia la institución y sus principios. Otras personas continúan pese a no ver cumplidas sus expectativas, ya que redescubren, en el voluntariado, una tarea gratificante.

---

**Es preciso tener bien claro en que consiste la acción voluntaria. Esto contribuye a definir también el tipo de programas en el que queremos participar y, si fuera preciso, cambiar de programa cuando se percibe que hay efectos negativos a nivel personal.**

---



6

**Cuando la labor voluntaria colisiona con la tarea del personal contratado**

Hay tareas en las que es preciso contratar a determinados/as profesionales para su realización debido a la enorme demanda que tienen en cuanto a dedicación temporal. Este personal ejerce su trabajo bajo unas condiciones laborales específicas distintas al del voluntario/a. Pero, salvo la diferencia que radica en la dedicación horaria, la mayor parte de las acciones se realizan en constante interacción y colaboración.

Sin embargo, en algunas ocasiones, se pueden producir diferencias que interfieren en la tarea si no son abordadas por el personal responsable de los programas. Como por ejemplo:

**TABLA 5**

**Algunas diferencias que pueden interferir el trabajo entre las personas voluntarias y el personal contratado.**

- ✿ El estrés de algunos trabajadores ante tareas que requieren enorme responsabilidad e implicación emocional durante muchas horas.
- ✿ Una persona voluntaria que sea creativa o proponga una pequeña acción para hacer la tarea más divertida y gratificante, puede romper en parte una rutina diaria, lo que puede llegar a ser visto por el personal contratado como mayor carga de trabajo.
- ✿ Los recursos humanos escasos que hacen que el personal voluntario adquiera una responsabilidad que no le corresponde, transformándose su voluntariado en algo que ocupa gran parte de su tiempo y llegando a producirle estrés por ansiedad o por acumulación.
- ✿ Las diferencias en cuanto a la forma de pensar los programas entre personas voluntarias y personal contratado. En algunas ocasiones, se producen discrepancias en la forma de acompañar, atender o cuidar a una persona mayor, y que tienen que ver con la dedicación temporal que unos y otros tienen en los programas.



En otros casos, estas disidencias tienen que ver con distintas concepciones sobre el acompañamiento y sobre el apoyo que precisa la persona mayor o su familiar.

Estas situaciones pueden crear desencuentros, agotamiento y estrés, y es preciso prevenirlas, o bien tratarlas cuando ya se han dado.

En ocasiones, es importante asumir que muchas personas voluntarias pueden traer ideas nuevas a los programas, y por ello, deben habilitarse cauces para considerar la opinión de las personas voluntarias, tramitar sus ideas y poner en práctica sus propuestas.

Y, además, la proximidad de quien ejerce el voluntariado a la persona mayor y el conocimiento de su cotidianidad, hace que sea una fuente de información que debe rentabilizarse en beneficio de la persona mayor y del programa, en si mismo.

---

**Se pueden realizar, grupos de apoyo mutuo, las reuniones de programa, los grupos de discusión, referidos a una temática planteada desde el personal voluntario y a resolver entre todas las personas implicadas.**

---



7  
Cuando el  
voluntariado  
con personas  
mayores  
no es  
reconocido

Como se ha venido repitiendo, la acción voluntaria con personas mayores es sumamente gratificante. Sin embargo, en algunas ocasiones, las personas voluntarias no se sienten reconocidas en su labor por parte de algunos agentes:

TABLA 6

**Situaciones en la que el personal voluntario que trabaja con personas mayores puede no sentirse reconocido**

- ✿ **Por parte de los mayores.** Algunas personas mayores con las que se colabora, debido a una enfermedad o a otras razones, pueden parecer distantes o escasamente expresivas, y el personal voluntario puede llegar a no sentirse valorado, o reconocido.
- ✿ **Por parte de la sociedad.** Dado que la vejez no está bien valorada socialmente, la labor voluntaria con personas mayores no se comprende ni se valora. Tal es el sentimiento que se oculta detrás de frases como: "¿no cobras por eso?, ¿cómo puedes hacerlo?".
- ✿ **Por parte de la familia de la persona mayor.** los familiares que también son cuidadores pueden tener actitudes pose-sivas con respecto a las personas que cuidan y recelar del voluntariado; otras veces pueden no comprender las características y límites del trabajo que realizan las personas voluntarias.
- ✿ **Por parte del personal asalariado.** Existen casos en el voluntariado es visto como personal de apoyo, pero no como personal que integra un equipo profesional que se reúne y decide sobre los programas.




## EL ESTRÉS EN EL VOLUNTARIADO CON PERSONAS MAYORES QUE PADECEN ALZHEIMER Y OTROS PROCESOS DE DETERIORO COGNITIVO



Este último aspecto puede ser uno de los que se viva con mayor frustración, ya que cualquier decisión importante que se tome respecto a un participante (traslado a una residencia, cambio de programa, cambio de fase en la atención, etc.), repercutiría en la tarea de la persona voluntaria quien, de pronto, puede dejar de tener el vínculo que mantiene con dicha persona.

- 
- ✿ Es bueno crear desde las organizaciones mecanismos que posibiliten el continuo reconocimiento de su voluntariado.
  - ✿ La persona voluntaria, por su parte, debe entender que su labor se realiza en el marco de la institución y se refiere a las personas mayores en general; en este sentido, la excesiva personalización de la colaboración no es aconsejable.
-



**EL ESTRÉS EN EL  
VOLUNTARIADO CON  
PERSONAS INMIGRANTES  
EN SITUACIONES  
DE EMERGENCIA**



En estos equipos (que en Cruz Roja se denominan ERIES) la mayoría de las personas son voluntarias, y muchas de ellas colaboran también en otros programas. Otra característica destacable es que muchas personas asalariadas están a disposición las 24 horas.

Es en estos equipos donde se han encontrado mayores niveles de estrés asociado a dos factores principales: la carga de trabajo y la permanente situación de emergencia en la que viven. Existe una idea generalizada de que lo principal es “salvar la vida de las personas” y que esto, además de ser una enorme fuente de autoestima, hace relativizar la realidad personal. Algunas personas voluntarias señalan que desde que colaboran en la ERIES, “valoras más otros aspectos de la vida, cuando ves tanto sufrimiento”. *Muchas personas han señalado que se sienten satisfechas con su voluntariado, debido a que encuentran en éste mecanismos compensatorios personales, sociales o comunitarios.*

A continuación, analizaremos cada una de las situaciones que han ido apareciendo y cómo son resueltas por el personal voluntario.



Una labor solidaria en permanente emergencia

1

En los grupos de discusión muchas personas manifestaron que trabajaban durante la mañana o la tarde en otros organismos, quedando “a disposición” en el resto del tiempo.

No todas las personas que integran los equipos viven en esta permanente situación de emergencia. Pero la mayoría cuenta con una gran motivación personal hacia el salvamento, disponibilidad casi absoluta, energía física y mental mayor que la media.

Estar disponible “las 24 horas del día” supone:

TABLA 7

**Elementos importantes en el personal voluntario que colabora en situaciones de emergencias**

- ✿ Llevar a todas horas y a todas partes el teléfono móvil personal o de la organización. No apagarlo nunca, no sólo por el compromiso adquirido con la institución, sino también por el compromiso ético “hacia sí mismo”.
- ✿ Llevar siempre o casi siempre otros materiales específicos de cada profesión, rol o tarea dentro del equipo. Estos instrumentos de trabajo están siempre disponibles en un maletero, en la oficina o en el hogar.
- ✿ Generalmente, disponer de vehículo para presentarse al lugar.
- ✿ Formar parte de un equipo muy coordinado, eficaz a la hora de constituirse de inmediato y muy bien comunicado, tanto antes como durante el evento crítico para el que son convocados sus integrantes.
- ✿ Tener iniciativa y responsabilidad para resolver cuestiones de suma urgencia.
- ✿ Estar entrenado/a en todo lo relativo a socorros y emergencias.



Vivir en esta situación requiere entrenamiento y experiencia. Aún así, cada nueva situación de emergencia es vivida con una gran carga de estrés, incluso para las personas más experimentadas.

A veces, la sobrecarga de trabajo es inevitable porque no es posible reemplazar a un equipo, por otro completamente nuevo. Sin embargo, si las situaciones de emergencia continúan sucediéndose, y el equipo no es reemplazado por otro para que descanse, las respuestas al estrés agudo pueden aparecer en las horas siguientes, llegando al agotamiento, la confusión, e indirectamente haciendo que la tarea no sea eficaz.

---

**Es de suma importancia establecer turnos de intervención de modo que todas las personas del equipo puedan descansar y ser reemplazadas por otras. El descanso debe ser una obligación y una responsabilidad también, aún cuando las propias personas no quieran.**

---



¿Una línea  
poco clara  
entre  
voluntariado  
y trabajo?

2

Muchas personas coinciden en señalar que, en las labores de rescate y emergencia, no hay una línea definida entre voluntariado y trabajo. Cuando se adquiere *el compromiso de participar* se pasan a tener las mismas responsabilidades e incluso la misma disponibilidad.

Ante ello, la mayoría de las personas voluntarias coinciden en señalar que debe haber una línea clara entre voluntariado y trabajo, aunque ambos roles tengan responsabilidades similares; la diferencia debería estribar en la dedicación y en la disponibilidad.

Vivir para la acción humanitaria puede llevar a una reducción de las relaciones sociales, y en esta dinámica, incluso las relaciones familiares, como veremos a continuación, pueden convertirse en problemáticas.

---

**Es fundamental que la institución realice procesos de selección del voluntariado acorde a las necesidades de los equipos. Además, siempre es importante aclarar las líneas divisorias entre trabajo y voluntariado, con el fin de evitar frustraciones y sobrecarga en ambos.**

---





La vida familiar y social en el contexto de la emergencia

3

La dedicación plena al voluntariado puede conllevar conflictos familiares. Estos pueden aparecer sobre todo porque la persona voluntaria, e indirectamente sus convivientes, no pueden sustraerse de las llamadas a cualquier hora, para atender una emergencia. Ello puede generar un ambiente hasta cierto punto marcado por la tensión.

En otros casos, la familia o la pareja pueden llegar a sentir que no tienen vida íntima. Como hemos recogido de los testimonios, incluso algunos miembros de la familia pueden llegar a pensar que la persona voluntaria “no desea estar nunca en casa”.

Finalmente, otra situación común es la de las personas voluntarias *que todo el tiempo están hablando de lo que hacen*. Esta actitud les hace sentirse útiles y reconocidos socialmente, pero terminan saturando al entorno social y afectivo.

Conciliar familia, trabajo y voluntariado en las situaciones de rescate y emergencias es una tarea difícil. Es una tarea que exige negociación permanente, limitaciones y compensaciones.

---

**El apoyo de la familia es fundamental para llevar adelante el voluntariado en situaciones de emergencias y rescate. Esto requiere un proceso de negociación familiar, por el cual se eviten sobresaltos a los miembros de la familia que no son voluntarios, y se permita que quienes lo son, puedan seguir ejerciendo su labor solidaria.**

---



4

Una acción cargada de sobresaltos

En las intervenciones de salvamento y socorro se vive un montante importante de tensión, nerviosismo y ansiedad. Como dijimos anteriormente, este estrés ayuda, en primera instancia, a reaccionar rápidamente y eficazmente en la tarea. Veamos a continuación, cuáles son aquellas cuestiones precisas del momento de organización del equipo, que más sobresaltan a sus miembros:

TABLA 8

**Diversas situaciones de presión que vive el equipo cuando surgen las situaciones de emergencias**

- ✿ El impacto de la primera llamada telefónica, sobre todo a horas inesperadas.
- ✿ Tener que reordenar la jornada en base a una intervención: con quién dejar a los hijos, con quién dejar la tarea del hogar o del trabajo que se estaba realizando, tener precaución de no dejar nada encendido o abierto al abandonar la casa o el trabajo.
- ✿ Los momentos de reorganización del equipo hasta que se acude a la escena de la intervención.
- ✿ Temer no llegar a tiempo.
- ✿ Los casos en los que, por problemas de coordinación con otros servicios, los avisos no se han realizado a tiempo y se llega a la escena cuando ya es tarde.
- ✿ En algunos casos, no tener todos los medios o recursos que se necesitan en una intervención.

No obstante, las personas encuentran sus propias formas de afrontar esta sobrecarga de estrés, de modo que no sobrepase los propios recursos. Algunas de estas estrategias son las que se describen a continuación.



TABLA 9

## Estrategias personales del voluntariado para prevenir el estrés en situaciones de emergencia

- \* La experiencia y tener todo preparado por si hay que salir inmediatamente.

---

- \* Contar con apoyo familiar y social para poder dejar el hogar o el trabajo con tranquilidad.

---

- \* Pensar en el “aquí y ahora” de la situación de crisis. Así mismo, evitar pensar en lo que vendrá o en que la situación podría agravarse.

---

- \* Procurar obrar con tranquilidad y tranquilizar a otros miembros del equipo.

---

- \* Tener muy claro qué se espera de cada quien.

---

- \* Permitirse compartir una cena o un café después de cada intervención, si no se está muy cansado/a. Esto ayuda a *poner en palabras* lo que se ha vivido de forma vertiginosa.

---

Esta última estrategia se asemeja mucho a las actuales técnicas de intervención en crisis, que tienen como fin volver a una situación de normalidad y expresar verbalmente las respuestas físicas, emocionales, cognitivas y comportamentales del estrés.

---

**En los casos en los que la intervención de socorro ha respondido de la forma en que se esperaba, pueden no ser necesarias técnicas formales de prevención del estrés.**

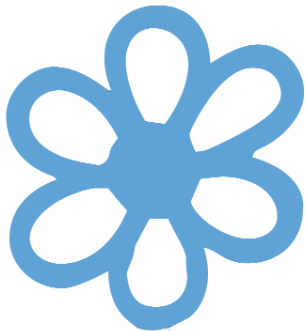
**Si la intervención se vuelve crítica y el equipo se ve muy afectado por ésta, es preciso pensar en técnicas concretas, llevadas a cabo por un profesional.**

---



La intervención de los equipos ERIE en las costas está protocolizada y debe tener una duración de dos horas como máximo, aunque se trate de un cayuco (embarcación grande que tiene una media de 70 personas), o de una patera (embarcación más pequeña que puede portar hasta 30 personas). A veces, el tiempo es el adecuado para hacer una intervención en la que ha sido posible atender todas las necesidades. A veces, no lo es. La dimensión del sufrimiento humano a la que se deben enfrentar los miembros de estos equipos es, en ocasiones, sobrecogedora: bebés que han logrado sobrevivir a tempestades; cadáveres; personas en estado grave, deshidratadas, quemadas; gente desorientada después de estar sin comer, muchas horas bajo el sol o a la deriva; gente traumatizada, porque ha visto morir a compañeros de viaje, en ocasiones familiares directos; gente esperanzada, pero con tensiones y miedos por lo pasado y el futuro inminente. En estas condiciones, el tiempo asignado a la intervención puede no ser suficiente para establecer un contacto verbal con las personas que se atiende. El esfuerzo se dirige a que todos salven la vida y no corran ningún peligro a causa de heridas o enfermedades. Pero no permite saber *quienes son, qué harán, cómo se sienten y qué les sucederá a continuación*. De hecho, realizar este tipo de comunicación podría interferir en el desarrollo protocolizado de la intervención. Esto es algo que las personas voluntarias de los ERIE comprenden muy bien, pero es más difícil de llevar en la práctica.

Finalmente, debemos destacar que es absolutamente necesario que todas las personas que acudan a las intervenciones hayan pasado por los procesos de formación y las prácticas en la intervención requeridas, ya que la inseguridad de alguno de los miembros puede suponer una mayor carga de tensión para otros.






# **RECOMENDACIONES PARA PREVENIR EL ESTRÉS EN PERSONAL VOLUNTARIO**



## técnicas

Seguidamente, ofrecemos dos tablas que resumen y sistematizan las técnicas de prevención y afrontamiento del estrés que hemos desarrollado en páginas anteriores.

**TABLA 10 Técnicas de prevención o afrontamiento de situaciones críticas en personal voluntario que interviene con personas mayores**

<b>Técnicas/ características personales</b>	 Tener muy claro qué se quiere conseguir personalmente con el voluntariado. Elegir el programa adecuado. Tener claro que se trata de una acción solidaria colectiva y que no se trata de un proyecto de apoyo individual. Tener claros los límites emocionales. Contar con la organización para resolver cualquier situación considerada difícil. Evitar asumir responsabilidades o tareas para las cuales no se está preparado/a. Evitar una identificación extrema con las problemáticas de algunas personas mayores. No llevar los problemas al hogar.
<b>Técnicas/ características organizacionales</b>	Formación inicial y continua para las personas voluntarias Realizar procesos de adscripción eficaz de las personas voluntarias. Acordar con la persona voluntaria la limitación de la dedicación horaria a los programas. Estar pendientes del personal voluntario, sobre todo de aquellos que no ejercen su labor en las sedes. Recomendar a las personas voluntarias que no den sus datos personales de teléfono o dirección a las personas participantes de los proyectos. Reunir a las personas voluntarias para que intercambien sus experiencias. Reconocer constantemente la labor de la persona voluntaria. Coordinación eficaz para evitar posibles conflictos en el personal tanto contratado como voluntario. Apoyo psicológico individualizado, en algunos casos.





**TABLA 11 Técnicas de prevención o afrontamiento de situaciones críticas en personal voluntario que interviene en salvamento y emergencias**

<p><b>Técnicas/ características personales</b></p>	<p>Tener motivación para la emergencia y la acción.</p> <hr/> <p>Tener una resistencia física y psicológica mayor que la media.</p> <hr/> <p>Tener disposición hacia el salvamento.</p> <hr/> <p>Tener claro que lo principal es la vida, y gestionar de forma adecuada y equilibrada la emocionalidad implícita en este tipo de tareas.</p> <hr/> <p>Negociar con la familia la disponibilidad para no sobrecargar a los familiares con la tensión que supone la emergencia de una intervención</p> <hr/> <p>En algunos casos, implicar también a las parejas o familiares en el voluntariado.</p> <hr/> <p>Saber decir que “no” a algunas intervenciones cuando se sufre cansancio o agotamiento.</p> <hr/> <p>Evitar pensamientos que distraigan durante la intervención y que no tengan que ver con ella (problemas familiares o personales, haber olvidado algo cuando dejaron la casa...).</p> <hr/> <p>Procurar tranquilizarse siempre durante una intervención y ayudar a que se tranquilicen los y las compañeras que no lo están.</p> <hr/> <p>Apoyarse mutuamente.</p>
<p><b>Técnicas/ características organizacionales</b></p>	<p>Coordinación eficaz de los equipos para promover la colaboración.</p> <hr/> <p>Formación específica inicial y continua a voluntarios y coordinadores de equipo.</p> <hr/> <p>Promover organigramas que clarifiquen los roles de cada integrante del equipo.</p> <hr/> <p>Promover el compañerismo y el apoyo mutuo.</p> <hr/> <p>Organizar reuniones de distensión después de una emergencia.</p> <hr/> <p>Evitar el agotamiento de los equipos, procurar reemplazarlos o establecer turnos.</p> <hr/> <p>Realizar simulacros para asegurar que los nuevos miembros no acudan inseguros a las primeras intervenciones.</p> <hr/> <p>Tener en cuenta las opiniones de las personas voluntarias a la hora de implementar acciones novedosas.</p> <hr/> <p>Ofrecer apoyo psicológico individualizado, en algunos casos.</p>



### Técnicas grupales de prevención del estrés

Partiendo de las técnicas ya expuestas en la “GUÍA PRÁCTICA ANTI-ESTRÉS. DIRIGIDA AL PERSONAL QUE EJERCE LA ACCIÓN SOCIAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES. 2006”, debemos recalcar que el cuidado de uno mismo es fundamental para prevenir el agotamiento o la pérdida de los ideales respecto a la organización o a la tarea voluntaria. A continuación vamos a resumir otros recursos que pueden ser eficaces para la prevención del estrés.

#### Los grupos de apoyo mutuo

Puede tratarse de *grupos informales* de personas que comparten sus actividades durante y después del trabajo o la tarea solidaria. También pueden ser *grupos informales*, que mantienen reuniones periódicas para intercambiar ideas sobre lo realizado o los problemas a resolver. Es una forma de interactuar solidariamente en grupo, que puede ser complementada con instrumentos formales para mejorar la capacidad y eficacia de las personas participantes (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2003).

Algunas directrices para los grupos de apoyo mutuo formales son:

**TABLA 12 Directrices para los grupos de apoyo mutuo**

Celebrar reuniones de aproximadamente una hora en la frecuencia establecida por las personas participantes.

Que estas reuniones se acoten a los miembros de un mismo programa, para tratar temas específicos.

Que se realicen en horarios adaptados a las necesidades de todos, que tengan una justificación precisa y unos objetivos claros.

Que se incentive la participación de todas las personas voluntarias y contratadas en el mismo programa.

Comenzar por la preparación de un orden del día basado en los puntos solicitados por los miembros con anterioridad.

Decidir la figura de la persona dinamizadora en cada sesión, procurando evitar que siempre sea la misma.

Fomentar la participación de todos los miembros a la hora de contar sus experiencias, hacer sus aportaciones o tomar decisiones.

Si fuera posible, establecer unas conclusiones que puedan ser adjuntadas a un libro de actas. Este libro puede servir como material para elaborar contenidos formativos o de prevención del estrés en personal voluntario o contratado dentro de un mismo programa.

Estos grupos ayudan a prevenir respuestas de estrés, aunque nos referimos a situaciones que no suponen una crisis aguda o traumática. Frente a éstas, es preciso implementar otras técnicas más acordes con la gravedad. De hecho, en los grupos de apoyo mutuo, el humor suele ser uno de los elementos presentes y que ayuda, en gran medida, a incorporar situaciones anormales, frente a las cuales se ha respondido con reacciones normales.



### **Técnicas organizacionales de prevención del estrés**

Es preciso aclarar que las organizaciones no gubernamentales no tienen porqué ceñirse a los criterios empresariales de productividad. Al contrario, aquello que les distingue del sector lucrativo es principalmente la incorporación en el servicio de la *cuota de emotividad y humanidad* necesaria para poder llegar a quienes más lo necesitan.

### **Técnicas de autoconocimiento, desarrollo personal, organizacional y liderazgo**

Estas técnicas están dirigidas a personas, grupos u organizaciones interesados en poner en práctica una estrategia de acción que les permita: conocerse personalmente, desarrollar habilidades directivas y profesionales, mejorar sus procesos psicológicos y, desde esa posición de equilibrio y satisfacción personal, aumentar la eficiencia y productividad en el trabajo. También puede ser utilizado para ayudar a definir intereses de las personas voluntarias respecto a los programas en los que pueden participar.

#### **a) Coaching**

Es una disciplina cuyo objetivo es facilitar aquellos procesos de aprendizaje, de mejora y/o de transformación, en los cuales personas, equipos y organizaciones descubren y desarrollan su potencial, ampliando sus posibilidades de acción e incrementando la calidad y efectividad de sus formas de trabajo y de convivencia. Es llevado a cabo por parte de un profesional con preparación previa en la técnica.

Este proceso de transformación está relacionado con la capacidad humana de crecer y lograr conductas satisfactorias, a partir de una nueva manera de observarse a sí mismo y a su entorno.



Se trata por tanto de un proceso que ayuda a descubrir, desarrollar y/o modificar las habilidades, competencias y conductas de las personas, y de los equipos y las organizaciones, con el fin de optimizar su rendimiento y su autoestima. A través de este proceso, la persona profundiza en sus conocimientos, capacidades, creencias, aptitudes y recursos vinculados con su desarrollo personal y/o profesional, entre los que se encuentran:

### TABLA 13 Elementos en los que se profundiza en la capacitación.

---

Autoconocimiento: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

---

Autorregulación: control emocional facilitando la adaptabilidad o mostrándose abierto ante la innovación y proactividad.

---

Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

---

Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

---

Habilidades Sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

---

### TABLA 14 Herramientas y habilidades con las que trabaja el profesional de la capacitación

---

Estilo de Liderazgo

---

Comunicación

---

Negociación

---

Toma de Decisiones

---

Gestión del tiempo

---

Gestión de conflictos

---

Motivación

---

Gestión del cambio

---

Gestión eficaz de equipos

---

Solución de problemas

---



## técnicas

TABLA 15

**Beneficios que puede aportar a una organización no gubernamental el proceso de capacitación**

---

Identifica y desarrolla la competencia, tanto de las personas como de los equipos, puesto que se centra en la consecución de resultados.

---

Ayuda a la comprensión, evaluación de los problemas y toma de decisiones.

---

Capacita para la asunción de nuevas responsabilidades.

---

Facilita la gestión y el desarrollo de equipos de trabajo, contribuyendo a crear un clima laboral que incremente la satisfacción, motivación y rendimiento de sus colaboradores.

---

Fomenta una estrecha colaboración entre responsables y colaboradores, así como potencia el talento.

---

Apoya en la consecución de objetivos específicos que se planteen, tanto personales como profesionales.

---

### **b) Técnicas para intervenir en situaciones de crisis**

Existen situaciones por la que pueden pasar determinados equipos de intervención en emergencias que obligan a detenerse en los efectos que éstas producen en el propio equipo que interviene, ya que puede ser objeto de diversas reacciones al estrés.

En estos casos, es posible aplicar una serie de técnicas de intervención inmediata que cumplen los siguientes objetivos



TABLA 16

**Objetivos de las técnicas de aplicación inmediata**

---

Aliviar la carga de estrés asociado a una situación crítica.

---

Generar un espacio en donde se puedan expresar los sentimientos y pensamientos relacionados con lo vivido.

---

Favorecer el apoyo intergrupal

---

Anticiparse a los problemas

---

Normalizar en cada una de las personas las reacciones que están teniendo, así como normalizar la situación en general.

---

Detectar a las personas más afectadas por la situación crítica, facilitándoles ayuda y seguimiento de acuerdo a su nivel de afectación. [\*]

---

Para la implementación de estas técnicas, es necesario disponer de un espacio cómodo y donde no se produzcan interrupciones. Es de crucial importancia aclarar en todo momento que la información volcada a través de estas técnicas es totalmente confidencial y que no se derivará de ella cualquier acción tendente a recomponer los equipos tomando decisiones que atañen a recursos humanos.

A continuación, describiremos tres técnicas de intervención en crisis. Las dos primeras suelen aplicarse inmediatamente después de una situación crítica y pueden ser muy breves. La tercera suele aplicarse a partir del segundo día y puede tener una duración más extensa dependiendo de la complejidad del evento.





### **b.1. Desmovilización**

Tiene por objetivo retornar el equipo de intervención a la normalidad después de la vivencia de una situación crítica, conflictiva o estresante, así como reestablecer la coordinación y organización grupal. Se realiza inmediatamente, una vez finalizado el suceso estresante, y antes de que los miembros del equipo se dispersen o dejen la escena.

Los temas que trabaja son: la toma de decisiones inmediata llevada a cabo por la persona coordinadora para normalizar la situación, para detectar posibles respuestas de estrés en miembros, que requieran una intervención más específica. También para dar información a las personas que estén en situación de confusión y desmovilizar posibles rumores, amenazas o temores.

### **b.2. Despeje**

Tiene por objetivo clarificar una situación o incidente muy confuso que ha generado diversas reacciones entre los miembros de un equipo de intervención. Se utiliza para que estas personas vean más claro lo sucedido y puedan tranquilizarse. Les ayuda a romper con la dispersión propia de la confusión y a tener mayor conciencia de lo que han vivido. Procura llevar la experiencia del incidente a su conclusión, permitiendo un espacio de expresión inmediata de los miembros. Se realiza una vez que todos y todas han descansado o están más relajados/as, dentro del período de las 12 horas siguientes.

Es recomendable generalmente en situaciones que han producido confusión, o son calificadas como anormales, en comparación con lo que el equipo está acostumbrado o preparado.



Debe ser llevado a cabo por una persona entrenada en técnicas grupales, la persona coordinadora, e incluso un miembro del propio equipo formado a tales efectos.

Los temas que trabaja son: descripción histórica del incidente o evento, clarificación de los elementos confusos a través de la participación de todos los miembros, la descripción de las respuestas dadas por cada miembro del equipo (expresión libre de los sentimientos y las vivencias particulares), determinar las necesidades del equipo, elaborar soluciones, aconsejar e informar sobre los siguientes pasos.

### **b.3. Recuento**

Se trata de unas sesiones a través de las cuales se debe procurar reconocer las reacciones de los participantes en un incidente o evento traumático. Es una primera etapa en la recuperación psicológica.

No obstante, el *Recuento* no debe centrarse en la historia y las emociones personales de cada miembro del equipo, aunque éstas surjan en el análisis, no se trata de una terapia psicológica.

Es recomendable realizarlo entre las 48 o 72 horas después del incidente, cuando ya han empezado a aparecer las primeras respuestas de estrés, o se comienzan a experimentar reacciones emocionales, físicas, cognitivas o comportamentales entre los y las participantes.

Los temas que trabaja son: la representación completa del incidente, la puesta en común de las reacciones de cada persona, los primeros síntomas a un posible trauma, las habilidades necesarias para afrontarlo, la información, el consejo y la educación en técnicas de afrontamiento. Así mismo, promueve posibles acciones de seguimiento.



Debe ser llevado a cabo por un profesional especializado en esta técnica o capacitado en estrategias de intervención en crisis. En algunos casos, es recomendable que el *Recuento* no sea realizado la persona coordinadora del equipo o por un miembro de la misma organización.

Las fases del Recuento parten de una **introducción**, con la presentación de las personas participantes y del miembro del equipo de intervención en crisis. Se da una explicación del propósito de la reunión, resaltando el beneficio que supone para el equipo. A continuación se dan a conocer las reglas de la técnica:

TABLA 17

**Algunas reglas del proceso de Recuento**

---

No es necesario hablar si no se desea, no se forzará a nadie.

---

Todas las manifestaciones serán respetadas.

---

Si alguien se siente mal puede abandonar la reunión y regresar si lo desea después.

---

Toda la información será confidencial.

---

La siguiente fase corresponde al **relato de los hechos**. Cada participante puede comentar lo que ocurrió y cómo ocurrió. Es importante conseguir una descripción detallada de los hechos.

En el **relato de las reacciones** cada participante puede expresar aquellos pensamientos o sentimientos que ha ido teniendo desde el acontecimiento y hasta el momento. La persona dinamizadora de la reunión debe procurar detectar reacciones que requieran una intervención psicológica más individual o específica, para ser recomendada una vez finalizada la sesión.



La **normalización y educación** consisten en resumir los aspectos más significativos de la sesión, normalizar las reacciones (situar en el marco de la normalidad respuestas a situaciones anormales), explorar estrategias de afrontamiento que ya han puesto en marcha cada uno de los miembros o sugerir nuevas, proporcionar consejos que ayuden a elaborar la experiencia, informar acerca de cuando es preciso preocuparse por determinadas reacciones para que busquen, si lo desean, apoyo psicológico.

La **Finalización** de la sesión se producirá a continuación y se ofrecerá la realización de una segunda sesión, si las personas participantes así lo demandan.

TABLA 18

**Algunas directrices clave en las técnicas grupales**

---

La toma de posición por parte de la organización para asegurar que sean servicios brindados por ésta u otra especializada en dichas técnicas.

---

La organización debe informar permanentemente a sus miembros (personal contratado o voluntario) de que pueden hacer uso de estos servicios en el momento en que los necesiten. De esta forma, se asegura confianza institucional y tranquilidad entre sus equipos.

---

La organización debe disponer de talleres formativos en estrés, de modo que cada miembro pueda detectar adecuadamente si se encuentra en alguna de estas situaciones o tiene alguna de estas reacciones.

---

Siguiendo los criterios de Human Resources Branch, 1997 estos serían:

- **Disponer de espacios para llevar a cabo los servicios de intervención**
- **No agotar a los equipos. Permitir el descanso y la distensión.**
- **Remarcar en todo momento que las situaciones estresantes no tienen porqué ser soportadas en soledad.**
- **Ofrecer en todo momento apoyo institucional**



### **Técnicas de intervención individual psicológica**

Algunas personas no responden bien ante intervenciones grupales, ya que se sienten amenazadas, cohibidas o bloqueadas. La vivencia de los sucesos críticos es única e irrepetible para cada una.

Ante estos casos, puede ser útil emplear otras técnicas más personalizadas y llevadas a cabo por un/a profesional.

### **Orientación psicológica**

Se trata de un asesoramiento psicológico ofrecido ante situaciones del presente difíciles de resolver por parte de la persona afectada con sus propios recursos. El Orientador no da consejos, es más bien un acompañamiento que permite a las personas clarificar los elementos de la realidad y desarrollar su control.

A diferencia de la psicoterapia, se centra en problemas que tienen que ver con su vida actual y no con las vivencias pasadas. Esta técnica procura centrarse en las situaciones estresantes o que bloquean a los sujetos.

Entre sus objetivos se encuentra el de aumentar la autonomía de la persona respecto a su ambiente social, profesional y cultural. Además, proporciona herramientas en el “aquí y ahora” que permitan un adecuado afrontamiento de aquellas situaciones difíciles, a través de un análisis de cuáles son las necesidades y cuales son los recursos personales y sociales del entorno que se pueden movilizar.



### Apoyo psicológico

El apoyo psicológico es un servicio que puede ser brindado por la propia organización o concertado con otras especializadas. Debe llevarse a cabo solamente por profesionales de la psicología, preferentemente con experiencia en intervención con personal contratado o voluntario en organizaciones no gubernamentales.

El apoyo psicológico tiene en cuenta los aspectos del pasado de la persona ya que de estos depende sus respuestas de estrés y su percepción acerca de la realidad que ha vivido en el presente. Por tanto, es un apoyo que puede llevar más tiempo y que puede dar lugar, si así se ve conveniente, a una terapia psicológica.



## Otras formas de combatir el estrés. Recomendaciones generales

Tomemos nota de nuestro estrés y de sus inicios. No dejemos de hacerle caso. No lo ignoremos como algo que “ya pasará”. Generalmente, las razones que producen el estrés no se evaporan y, si no se toman medidas para gestionarlo adecuadamente o si, por el contrario, se adoptan “salidas” que no resultan adecuadas, como ver mucho la televisión, no hacer ejercicio físico y renunciar a los alimentos sanos, el estrés se puede recrudecer.

No nos olvidemos que somos personas con múltiples facetas y responsabilidades, que pueden interactuar a favor, o en contra de la propia situación de estrés. Si padecemos una enfermedad crónica o dolorosa, si tenemos un familiar cercano enfermo o con graves problemas vitales, si ha fallecido nuestro padre, madre o hijo/a recientemente, si nos hemos divorciado, si nuestras finanzas flaquean, si tenemos nuestra vivienda en peligro, si nos hemos mudado hace poco, si hemos padecido un episodio de violencia... tendremos elementos que interactuarán negativamente con el estrés laboral. En el ejercicio de nuestra actividad debemos determinar qué acontecimientos nos estresan y qué significan para nosotros. He aquí una lista de cuestiones que nos permite hacer una autoevaluación:

- 
- ❁ ¿Tenemos que trabajar con ciertas problemáticas que nos afectan personalmente?,

---

  - ❁ ¿Éstas nos remiten a problemas o temas significativos para nosotros?

---

  - ❁ ¿Nos encontramos con cierto tipo de discursos y actitudes negativas que pueden traer algunas de las personas con las que trabajamos? (amenazantes, exigentes, culpabilizantes, victimistas...).

---





- ✿ ¿Sentimos la sensación de impotencia, “si no podemos resolverles” sus problemas, con los recursos disponibles?
- ✿ ¿Sufrimos la presión por tener que trabajar con un número de personas que nos parece excesivo?
- ✿ ¿Encontramos el reconocimiento a nuestro trabajo, que estamos esperando?
- ✿ ¿Tenemos suficiente apoyo por parte de los superiores o de la entidad en la que trabajamos?
- ✿ ¿Estamos desmotivados, o no creemos en la utilidad del trabajo que estamos realizando?
- ✿ ¿Trabajamos en un entorno laboral poco adecuado?
- ✿ ¿Tenemos condiciones de intervención demasiado extenuantes?

Debemos de tener en cuenta lo que podemos cambiar.  
¿Qué podemos hacer para evitar o eliminar los factores estresantes?:

- ✿ ¿Qué puedo hacer yo, en mi entorno más cercano?
- ✿ ¿Qué cambios puedo proponer mediante el consenso, entre mis compañeros y compañeras?
- ✿ ¿Qué recomendaciones de mejora puedo hacer a los superiores o a la entidad?
- ✿ ¿Qué aspectos o problemas puedo cambiar desde ahora mismo y cuáles requerirán mayor tiempo para ponerse en marcha? ¿Nuestras expectativas son realistas?
- ✿ ¿Qué es lo que no vamos a poder cambiar, aunque quisiéramos?
- ✿ Nuestra perspectiva, ¿es compartida por el resto de personas del equipo?



Fijémonos en cómo nuestro cuerpo responde ante situaciones estresantes y de que forma lo hace:

- ¿Se acelera nuestro pulso?
- ¿Sudamos?
- ¿Tenemos problemas para dormir?
- ¿Tenemos náuseas o mareos?
- ¿Tenemos cambios fuertes de humor?
- ¿Nos da ansiedad y mayor apetito? o, por el contrario, ¿dejamos de comer?
- ¿Fumamos más?
- ¿Surgen dolores corporales que no tienen una causa física?
- ¿Enfermamos con frecuencia?
- ¿Nos deprimimos?
- ¿Lloramos?



Reduzcamos la intensidad de nuestras reacciones emocionales ante los factores desencadenantes del estrés. Mantengamos nuestras reservas emocionales.

- ❁ No debemos entender que una fuerte implicación sin límites es algo positivo para la intervención social. Si bien la empatía con las personas es muy importante en el trabajo social, también es necesario el distanciamiento, ya que nos permite poder objetivar los problemas y actuar consecuentemente.
- ❁ Intentemos adoptar una perspectiva más moderada y ver el estrés como algo a lo que podemos hacer frente. Si éste nos sobrepasa, puede ser necesario buscar ayuda externa.
- ❁ Adecuemos nuestra visión de los problemas concentrándonos en aquellos aspectos positivos que existen en cada situación.
- ❁ Reforcemos nuestras reservas físicas cuidando nuestra alimentación, condición física y descanso.
- ❁ Tomemos un tiempo personal para evaluar las situaciones. El descanso, unas vacaciones, un cambio de escenario... aclaran la mente, recargan las pilas y nos permiten desconectar de nuestras preocupaciones habituales. La tecnología que “ahorra tiempo” no siempre contribuye a disminuir el estrés, sino más bien colabora para que estemos continuamente conectados, invadiendo espacios personales y de relajación o descanso.
- ❁ Desarrollemos redes sociales de apoyo mutuo. Hacer amigos es una actividad que requiere dedicación, y que se va perdiendo por el ritmo de vida. El aislamiento social incrementa el daño psicológico causado por el estrés.



## COMENTARIOS FINALES

La metodología participativa de los talleres nos ha permitido aproximarnos cualitativamente a aquellas cuestiones que más preocupa a las personas voluntarias en su labor solidaria.

En muchos casos, estas preocupaciones toman la forma de tensiones, emociones, ansiedad, inquietudes que deben ser pensadas como reacciones a situaciones de estrés.

En la mayor parte de los casos, las personas voluntarias afrontan dichas situaciones y las consecuentes reacciones personales, con sus propias estrategias. Muchas organizaciones han a mostrado interés por atender a estas inquietudes y por proponer técnicas de prevención del estrés, con el fin de evitar que dichas personas abandonen su labor por agotamiento o desilusión, así como por la aparición de posibles patologías asociadas con determinados tipos de intervención en emergencia, que pueden ser muy traumáticas.

Las entidades que intervienen en este ámbito tienen un valioso recurso en los servicios de asesoramiento en liderazgo y gestión, servicios de intervención en crisis y servicios de apoyo psicológico. Estos pueden ser contratados a organizaciones especializadas, o bien brindados por la propia institución. En cualquier caso, deben ser tenidos en cuenta.

Esperamos que la presente Guía sea un material útil para prevenir y afrontar el estrés en las personas que ejercen el voluntariado y, también, que haga posible el mayor reconocimiento de quienes dedican su tiempo, sus energías y sus ideales al voluntariado.

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Blaschke, J. (2004):  
*Meditación práctica.*  
Barcelona: Grijalbo.

Carnegie, D. (1986)  
*Cómo suprimir las preocupaciones  
y disfrutar de la vida.*  
Barcelona: Edhasa.

Covey, S. R. (2005)  
*El 8º hábito: de la efectividad a la  
grandeza.*  
Barcelona: Paidós Empresa.

Cruz Roja Española (2000):  
*Guía de orientación para el  
voluntariado que interviene con  
enfermos de Alzheimer y otras  
demencias y con sus familiares.*  
Madrid: Cruz Roja.

Cruz Roja Española (2001):  
*El comportamiento socialmente  
efectivo en Cruz Roja Española:  
algo más que Habilidades Sociales.*  
Madrid: Cruz Roja.

Cruz Roja Española (2006):  
*Guía práctica anti-estrés dirigida al  
personal que ejerce la acción  
social en organizaciones no  
gubernamentales.*  
Madrid: Cruz Roja.

Federación Internacional de  
Sociedades de la Cruz Roja y de la  
Media Luna Roja (2003):  
*Apoyo psicológico basado en la  
comunidad. Manual de formación.*  
Suiza.

Herrero Lozano, E. (2004):  
*Entrenamiento en relajación  
creativa.*  
Madrid: Herederos del autor.

Human Resources Branch (1997):  
*Resource Guide for Critical  
Incident Stress and Debriefing in  
Human Service Agencies.*  
Melbourne: Victorian Government  
Department of Human Services.

Montoya Carrasquilla, J. (2002):  
“Intervención en Crisis”. En:  
*Sobre el duelo. Como ayudarnos y  
ayudar a otros a recuperarse de  
la pérdida de un ser querido.*  
Ver:  
[http://www.homestead.com/mon\\_tedeoya/duelos.html](http://www.homestead.com/mon_tedeoya/duelos.html)

Whitmore, J. (2004):  
*Coaching: el método para mejorar  
el rendimiento de las personas.*  
Buenos Aires: Paidós.

Zemach-Bersin, D. and K. and  
Reese, M. (1996):  
*Ejercicio de relajación. Una  
manera sencilla de mantener la  
salud y la forma física.*  
Barcelona: Paidós.

