



PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL

Bernardo Moreno-Jiménez* y Cecilia Peñacoba Puente

Universidad Autónoma de Madrid

1995, 1(2-3), 255-264

Resumen: El estrés laboral está inevitablemente unido al trabajo. El desarrollo de los modelos de Calidad de Vida Laboral y Salud Laboral muestran que el estrés laboral es un elemento disfuncional de la organización. La prevención primaria y secundaria, así como el control y manejo de las respuestas de estrés en los trabajadores permiten disminuir las respuestas de estrés. Los programas empresariales de control e intervención suelen ser beneficiosos a pesar de planteamientos con frecuencia insuficientes. En todo el proceso de intervención el enfoque organizacional es central.

Palabras Clave: Estrés laboral, Calidad de vida laboral, Salud laboral, Prevención del estrés

Abstract: Work is not always related to stress. The models of Quality of Working Life and Working Health show that stress at work is a negative element in organizations. Primary and Secondary prevention alongside the control and coping with stress responses in workers make stress responses decrease. Organizational programs for control and intervention in stress tend to be useful in spite of the often limited approaches. In the whole intervention process the organizational approach is essential.

Key words: Organizational stress, Quality of Working Life, Healthy Organizations, Stress prevention

Title: *Prevention and control of stress at work*

Los presupuestos conceptuales

Hubo un tiempo en que pareció natural considerar al trabajo como una fuente de estrés, un lugar inevitable de dolor, padecimiento, enfermedad, accidentes y un largo etcétera de molestias. Detrás de tales ideas, creencias arraigadas a veces, existían las imágenes bíblicas del trabajo como expiación de un delito primordial. La historia de las condiciones laborales de la revolución industrial y el trabajo insalubre de hombres, mujeres y niños, hacinados, malnutridos y desprotegidos que películas como "Daens" o "Germinal", o la robotización que Chaplin mostró en "Tiempos Modernos" han calado hondo en la imaginaria popular y a veces en la gestión de las condiciones reales del trabajo, presentándolo como algo inevitablemente molesto. Ni la teoría ni

los hechos tienen por qué dar la razón a tales supuestos.

Los modelos de Calidad de Vida Laboral (Davis y Cherns, 1975; Turcotte, 1986; Ford, 1993), elaborados a partir de la década de los años setenta, han presentado la confortabilidad, definida como la idoneidad de las condiciones objetivas y subjetivas del medio laboral, como principio de satisfacción laboral lo que redundaría en la funcionalidad organizacional y la productividad laboral. El concepto de salud laboral ha extendido al ámbito del trabajo la definición de salud de la O.M.S., incluyendo en ella no sólo la ausencia de accidentes o patologías vinculadas al trabajo, sino la presencia de un estado dinámico de bienestar físico, social y psicológico (Moreno-Jiménez, 1993). Tanto un concepto como otro han promovido el desarrollo del concepto de "organizaciones saludables" (Newell, 1995), organizaciones en las que el trabajador se siente

* Dirigir la correspondencia a: Dr. Bernardo Moreno-Jiménez. Dpto. de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.

© Copyright 1995: de los Editores de **Ansiedad y Estrés**
Artículo recibido: 26-10-95, aceptado: 5-11-95.

bien trabajando sin que ello menoscabe la funcionalidad interna de la organización y la rentabilidad de todo el proceso (Levering, 1993).

Desde otra perspectiva, menos centrada en los aspectos de salud y de calidad laboral, el concepto de "empresas excelentes" Peters y Waterman (1982) comparten muchos de los valores y los objetivos anteriormente descritos, lo que indica que el desarrollo de las nuevas formas de organizaciones y la atención a los factores humanos son dos elementos unidos en la práctica.

El estrés no es una condición natural del trabajo, ni un resultado inevitable de las organizaciones. De la misma manera que el esfuerzo y la tensión no están inevitablemente unidos a la experiencia aversiva del estrés, el trabajo no tiene por qué ser necesariamente estresante. La clásica distinción de Selye (1975) entre un estrés positivo, eustrés, y otro negativo, distrés, es importante en este contexto. Una concepción actual de las organizaciones consideraría el estrés como una disfuncionalidad del sistema, un factor de entropía en la comunicación. La epidemiología del estrés laboral (Fletcher, 1988), a pesar de los enormes problemas metodológicos que entraña (Kasl, 1978), muestra claramente los efectos indeseables del mismo, directos e indirectos, hasta el punto de convertirse en un problema mayor de las organizaciones (Quick y Quick, 1984; Lawrence, 1987).

Por ello el estrés laboral es visto actualmente no sólo como una amenaza para la salud de los trabajadores sino como un peligro para las mismas organizaciones debido a los costes en absentismo, accidentes, patologías, conflictividad laboral y en general desimplificación y abandono personal por parte de los trabajadores de todo nivel. El estrés en el trabajo no puede ser enfocado sólo como un problema de los individuos, sino de toda la organización, ello significa que el problema del estrés debe enfocarse no desde una perspectiva individual sino organizacional (Peiró

y Ramos, 1994), y más allá, todo esto obliga a considerar que el primer enfoque del estrés debe ser organizacional incluso más que psicológico. El estudio y análisis del estrés en las organizaciones, de su control y prevención, no puede ser analizado e investigado sino desde una perspectiva necesariamente interdisciplinar. Desde este enfoque, la perspectiva organizacional no es secundaria, es central.

La prevención primaria del estrés

Desde la perspectiva expuesta, el objetivo de disminuir la carga de estrés presente en las organizaciones no puede centrarse en la disminución del estrés resentido por los trabajadores, sino que debe ser previo, de tipo preventivo. La prevención del estrés laboral comienza en el proceso de diseño de la misma organización. Las estructuras de las organizaciones y las culturas que están presentes en su nacimiento son las piezas claves en la aparición del estrés laboral. De la misma forma que se piensa y se tiene en cuenta los mercados, los consumidores, la tecnología y los proveedores, la atención a los posibles procesos disfuncionales y estresantes de la organización deben ser considerados cuando se diseña el entramado organizacional de las empresas e instituciones. Es aquí dónde comienza la prevención básica del estrés en las organizaciones: en el diseño de la misma organización.

La estructura de las organizaciones no es extraña a la aparición del estrés organizacional, como tampoco lo es la cultura que asiste a su nacimiento o desarrollo; ambos son los hechos básicos que están a la base. Tras los trabajos de H. Schein (1985) y Deal y Kennedy (1982), el concepto de cultura organizacional ha pasado a convertirse en uno de los ejes más importantes para la comprensión y el análisis de las empresas y el funcionamiento de las mismas. Definida como el conjunto de creencias, valores y normas formales e informales que configuran la actividad y la vida de

la empresa (Echevarría, 1989), las formas que adopta no son ajenas al estrés organizacional.

Ouchi (1982) ha descrito un tipo de cultura conocida como cultura *z*, característica de las empresas japonesas que se distingue por los niveles de participación del trabajador, una estructura sencilla y funcional y un ambiente de colaboración y en general por un sentido comunitario (Garmendia, 1994). Frente a este modelo se han presentado otras formas de cultura corporativa basadas en la multiplicación de la norma interna, el predominio del formalismo y la burocracia, la competitividad interna, la sobrecarga temporal y laboral, etc. (Deal y Kennedy, 1982), contextos todos ellos generadores de estrés. El estrés organizacional, comienza en las fuentes de la organización de las empresas, el resto son manifestaciones de la forma de concebir el ámbito de trabajo o, en algún caso, perturbaciones del mismo.

A partir de este momento las diferentes iniciativas para evitar el estrés son más de carácter interventivo que preventivo. Una vez establecido el diseño fundacional de la organización, los problemas derivados de la aparición del estrés se modifican a partir del Desarrollo Organizacional de la empresa como globalidad, del rediseño parcial de los elementos organizacionales o de la intervención sobre las consecuencias del estrés en los trabajadores.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) se define como una estrategia global de cambio de las organizaciones (Alonso, 1994) caracterizada por la participación de los trabajadores y un enfoque que se fundamenta en las teorías de autores humanistas como Lewin, McGregor, Herzberg, Argyris y Schein entre otros. El D.O. proviene tanto de la necesidad de dar respuestas a cambios externos con la necesaria readaptación interna como de problemas internos relevantes con la imprescindible necesidad de modificación global. El Desarrollo Organizacional se propone la resolución de

los problemas de las organizaciones básicamente a partir del trabajo de grupos y la participación conjunta de todos los miembros (Brunet, 1987).

Típico del enfoque es su concepción de las organizaciones como un sistema abierto y dinámico, por lo que no puede resolverse un problema de forma exclusiva sin afectar al resto del funcionamiento del sistema. Ateniéndonos a los problemas de estrés organizacional, ello conlleva que para su solución es necesario la consideración de todo el conjunto, lo que es especialmente válido cuando el problema es de tipo estructural, de clima global o de la cultura corporativa de la organización. Es indudable que determinados problemas son difíciles de resolver con intervenciones puntuales y limitadas, es entonces cuando la perspectiva de la D.O. parece necesaria.

Precisamente, se considera como uno de los objetivos básicos del Desarrollo Organizacional el logro de la "Salud Organizacional" (Beckhard, 1973) entendida como un paso ulterior a la simple consecución de la eficacia organizacional. La definición de Schein (1965) de la salud organizacional pone de manifiesto su consideración de la organización como un sistema dotado con procesos de adaptación y con una identidad que pueden ser alteradas por problemas de funcionamiento interno o de relación con el contexto ecosocial. Parte de tales problemas son los fenómenos de estrés organizacional que puede ser definido, desde esta perspectiva, como el resultado de la pérdida de la capacidad de respuesta adecuada por parte del sistema. El reciente énfasis en las organizaciones como sistemas (Peiró, 1992) hace más consistente este enfoque.

Rediseño y prevención secundaria del estrés organizacional

Es indudable que no todos los problemas de estrés organizacional son globales o del di-

seño organizacional, sino que con frecuencia obedecen a problemas disfuncionales que pueden ser modificados sin necesidad de intervenciones dirigidas al sistema como globalidad. Es entonces cuando aparece la necesidad del rediseño parcial que cumple tanto funciones interventivas como preventivas a nivel secundario.

Matteson e Ivancevich (1987) consideran que entre los diferentes enfoques a nivel organizacional de modificación del estrés cinco de ellos tienen una especial importancia: el establecimiento de objetivos, la participación en las decisiones, el enriquecimiento del trabajo, la organización del horario de trabajo y los sistemas de supervisión. Peiró y Salvador (1993) consideran la intervención sobre las condiciones ambientales, el enriquecimiento del puesto de trabajo, los grupos de trabajo, horarios, estilos de dirección y liderazgo, planes de carrera, nuevas tecnologías y clima organizacional. Algunos de ellos merecen especial atención por su relevancia desde una perspectiva organizacional.

El enriquecimiento del trabajo afecta directamente a la naturaleza misma del trabajo que efectúan los trabajadores. Un porcentaje importante del estrés laboral se inicia en la configuración de la tarea a desarrollar que carece de los elementos suficientes para incentivar la conducta laboral. El modelo del enriquecimiento del trabajo ha sido un enfoque que se originó en los años cincuenta, reforzada por el modelo de Herzberg y col. (1967) de los factores motivacionales intrínsecos y expuesta como teoría en el modelo de Hackman y Oldham (1980) de enriquecimiento de la tarea. El modelo se inscribe en la tendencia general de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) de la flexibilización del trabajo (Garmendia, 1990).

Según Hackman y Oldham el trabajo deja de ser estresante para los sujetos cuando posee cinco características fundamentales: variedad, identidad, autonomía, relevancia y re-

troalimentación. Cada una de estas cinco características sería necesaria para motivar al trabajador y generar satisfacción con su propio trabajo. Diferentes investigaciones han comprobado que cuando el trabajo se hace significativo para los trabajadores aumenta la calidad del trabajo (Gordon y Schein, 1984). Kopelman (1985) ha revisado treinta investigaciones sobre el tema y comprobado que su incidencia sobre la calidad de la tarea aumenta un 28 por ciento, siendo menor su influencia sobre la cantidad del producto terminado. Los mismos resultados indican que el absentismo disminuye un 14,5 por ciento.

La dirección por objetivos (Drucker, 1979) significa introducir en el ámbito de las organizaciones el concepto de meta y objetivo rescatado por la psicología como un elemento central de la conducta y la acción humana (Miller, Gallanter y Pribram, 1960). Tanto las organizaciones como los trabajadores se caracterizan por desarrollar conductas orientadas hacia objetivos y establecer estrategias adaptativas para lograrlas. La consideración y la incorporación de tales aspectos en las organizaciones supone el abandono del fondo de taylorismo y fordismo que pudiera estar presente en algunas organizaciones. Diferentes trabajos han mostrado que la dirección por objetivos aumenta la autoconfianza de los trabajadores con su trabajo y lo que es más importante su identificación con el mismo (Ivancevich y Smith, 1981).

Según Locke y Latham (1984) tres son los elementos en el proceso de logro de objetivos que pueden disminuir el nivel de estrés: 1) El logro de un objetivo produce satisfacción; 2) Cuando se alcanza lo propuesto se genera un sentimiento de autoconfianza en sí mismo; 3) Se produce la convicción de la propia competencia y maestría sobre el proceso y la tarea a realizar generándose la autoeficacia correspondiente.

La participación en la toma de decisiones es un tipo de gestión y un modelo organiza-

cional que se enraíza en el Movimiento de Relaciones Humanas comenzado en década de los años veinte y que se ha desarrollado posteriormente en modelos como el de Democracia Industrial (Quintanilla, 1988). El modelo se fundamenta en la consideración activa y protagonista del trabajador en las diferentes fases del proceso organizacional y no solamente en los procesos productivos. El modelo ha desarrollado formas como el cooperativismo o la autogestión, y modalidades relativas a la resolución de problemas y la toma de decisiones (Quintanilla y Bonavía, 1993). El movimiento conoce actualmente un amplio desarrollo y formas de actuación (Fernández-Ríos y Moreno, 1994).

La investigación ha comprobado que la participación en la toma de decisiones disminuye los trastornos que produce el estrés, disminuyendo la frecuencia de los problemas de salud física y mental de los trabajadores (Van Sell, Brief, y Schuler, 1981), aumenta la comunicación interna del sistema, incrementa la implicación e identificación organizacional (Matteson e Ivancevich, 1987), y disminuye la resistencia al cambio (Coch y French, 1949), de forma que se sienten menos amenazados al tomar parte activa en su formulación. En general los efectos de la participación dependen de los niveles y las formas que tome, produciéndose siempre un efecto de sentimiento de control sobre los acontecimientos que ocurre y sobre las dificultades y estresores que van apareciendo.

Los tres tipos de rediseño mencionados coinciden en la importancia que tiene la experiencia de control sobre la aparición del estrés laboral y sus consecuencias. Clásicamente se ha puesto de manifiesto la relación entre el grado de control en el lugar de trabajo y la satisfacción laboral, de forma que la satisfacción sentida está en relación directa con el sentimiento de control de la situación (Porter y Michell, 1967). Como tal, el fenómeno tiene un alcance mayor que el simplemente laboral

y alcanza al mismo sentimiento de bienestar y calidad de vida, tal como ha sido estudiado en el modelo de la "ilusión de control" (Langer, 1975).

En el ámbito del estrés, Fisher (1984) ha mostrado la importancia que tiene la percepción de control sobre la situación para disminuir los aspectos estresantes de la realidad y los estímulos amenazadores. Los estudios más recientes sobre la importancia de la percepción de control insisten en la función capital que tienen en la disminución de la experiencia de estrés (Skinner, 1995). Dentro de los estudios sobre estrés laboral, el modelo de Karasek (1979) se centra en los recursos de control del sujeto sobre su trabajo. El modelo de Karasek predice que las consecuencias negativas de una situación de alta demanda están en proporción directa con la capacidad que tiene el trabajador para organizar su propio trabajo, establecer los ritmos y los procedimientos y determinar cómo va a trabajar. La amplitud de competencias que se tiene sobre la propia tarea sería el mejor predictor del estrés del sujeto y de las consecuencias negativas en su salud, calidad de trabajo y productividad. Karasek (Karasek y Theorell, 1990) ha elaborado un modelo de "trabajo saludable" a partir de tales presupuestos.

Varios son los trabajos que, de forma directa o indirecta, han comprobado el modelo estudiando las variaciones del control disponible sobre las consecuencias en el trabajo (Peiró y Salvador, 1993). Wall y Clegg (1981) analizaron cómo el aumento en la autonomía del trabajo suponía una reducción de la tensión emocional durante un largo periodo después de los cambios. Pierce y Newstrom (1983) comprobaron que el aumento del control sobre la organización temporal y horaria del propio trabajo comportaba una reducción de los síntomas de estrés. Jackson (1983) pudo determinar que el aumento del control sobre las decisiones que se tomaban llevaba consigo una mejor apreciación de su propio

trabajo, la disminución de la tensión emocional y una disminución de la rotación de puestos.

El estrés de los trabajadores: el afrontamiento individual

El estrés no sólo se resiente, también se actúa sobre él modificándolo, alterándolo y suprimiéndolo; una parte importante de la experiencia del estrés proviene de nuestra reacción ante los estímulos estresores. Los modelos interactivos del estrés (Cox, 1980; Lazarus y Folkman, 1984) han insistido en la importancia de las variables personales y orgánicas en la aparición del estrés, de forma que su aparición es el resultado de la interacción entre una demanda y una capacidad de respuesta. Payne (1991) ha expuesto de forma sistemática la importancia de las diferencias individuales en las respuestas de estrés organizándolas básicamente en tres áreas: biológicas o genéticas, sociodemográficas y disposicionales. Un buen número de estudios se han centrado en estas últimas destacando la importancia que variables de personalidad como la autoestima, el lugar de control, el neuroticismo, la tolerancia a la ambigüedad o la búsqueda del cambio tienen en la génesis del estrés (Peiró y Salvador, 1993).

Ello implica que la aparición del estrés laboral no se origina siempre y necesariamente en factores externos y ambientales, en factores organizacionales, sino que puede provenir de características personales del trabajador, de su propia vulnerabilidad extremada ante estímulos normales y escasamente estresantes, lo que obliga a intervenir no sobre los estresores sino sobre el sujeto modificando tales variables disposicionales o readaptando el tipo de trabajo que el sujeto realiza. Cobra aquí su importancia la gestión de los Recursos Humanos y su doble tarea de selección de personal y de asignación de tareas. Siguiendo de una forma amplia el modelo propuesto por

Harrison (1978) de ajuste sujeto-contexto, cabe predecir que un porcentaje importante del estrés individual proviene de la inadecuación de las características del sujeto y la tarea asignada. Un problema que si ciertamente es individual en su origen, tiene igualmente un planteamiento organizacional en la detección del problema y su prevención.

Pero el estrés no es sólo un resultado interactivo, es también un proceso, una transacción entre el individuo y sus propias respuestas. El sujeto puede afrontar sus propias respuestas de estrés manejándolas y controlándolas y puede desarrollar conductas ante los estresores de manera que disminuya, suprima o incluso mantenga las fuentes de estrés. El afrontamiento del estrés es un tema clave en el proceso del estrés que no ha recibido suficiente atención (Dewe, 1991). Su importancia en el ámbito del estrés laboral proviene de que determinadas soluciones a situaciones estresantes son más de tipo individual que organizacional, igualmente hay estresores que no pueden ser removidos o que no pueden serlo inmediatamente, por lo que hay que dotar a los sujetos con medios o recursos de afrontamiento que puedan paliar la incidencia de los factores estresantes sobre su conducta.

Moos (1988) ha distinguido tres tipos de afrontamiento del estrés: centrado en la percepción del estresor, centrado en la resolución del problema y centrado en la respuesta emocional, Pearlin y Schooler (1978) identificaron diecisiete tipos de afrontamiento que agruparon igualmente en los tres tipos señalados por Moos, lo que puede identificar los tipos más fundamentales de afrontamiento genérico al estrés. En el ámbito laboral se han distinguido diferentes formas específicas, algunas propias de situaciones laborales particulares como el trabajo en oficinas (Dewe y col. 1979), otras de tipo más genérico (Burke, 1971). Dewe y Guest (1990) han propuesto siete tipos de afrontamiento ante el estrés laboral: 1) abordar el problema; 2) distanciarse del problema; 3) descarga

del problema; 3) descarga emocional; 4) prevenir consecuencias 5) Aprender de la situación; 6) apoyo familiar; 7) respuestas pasivas. Cooper y col. (1988) ha distinguido seis tipos también específicos del estrés laboral. Un importante dato constatado es que el afrontamiento del estrés laboral tiene una tasa de efectividad menor que en otros campos (Pearlin y Schooler, 1978) debido probablemente a la multicausalidad del estrés laboral y a la menor capacidad del sujeto individualmente de incidir sobre las causas.

Es indudable que los afrontamientos del estrés laboral son múltiples, unos eficaces y otros inadaptativos, propios y particulares del trabajo que se realiza y del escenario de trabajo, por lo que el inventario de los posibles tipos es interminable y el esfuerzo de taxonomía puede resultar excesivo ante la ventaja de los logros conseguidos. Desde una perspectiva práctica la cuestión crítica es dotar a los trabajadores de todos los niveles de suficientes recursos personales y sociales y de la convicción de que las respuestas de estrés no son inalterables y que pueden ser contrarrestadas.

Control y manejo de las respuestas de estrés de los trabajadores. Técnicas y enfoques

Como ha quedado expuesto los problemas de estrés no son siempre necesariamente organizacionales. En determinados casos los estímulos estresantes pueden formar parte de la misma tarea como puede ser la atención médica a casos terminales, el tratamiento del dolor, o tareas de riesgo como las llevadas a cabo por la policía o el cuerpo de bomberos. En tales casos es necesario proveer a los trabajadores de los recursos suficientes para manejar su estrés. En otras situaciones, el origen puede estar en situaciones organizacionales que pueden ser removidas pero que necesitan tiempo, por lo que parece conveniente capacitar a los trabajadores durante el periodo de modifica-

ción. Finalmente, en otras ocasiones aunque el origen del estrés sea laboral no va a ser removido por razones de coste o de estrategia de la empresa, por lo que se hace necesario un enfoque de tratamiento individual o clínico.

El manejo de las respuestas de estrés de los trabajadores de forma individual no difiere del manejo y tratamiento que se puede dar a otros ámbitos de aparición del estrés. Las técnicas son las mismas y pueden diferir sólo en variantes menores y ocasionales. Son numerosos los textos dedicados al tema (Labrador, 1992; McKay, Davis y Fanning, 1986; Neidhart, Weinstein y Conry, 1989; Woolfok y Lehrer, 1984). En general, las técnicas utilizadas suelen estar centradas en la modificación de los niveles de activación, en la modificación de los procesos y respuestas cognitivo-emocionales y en la capacitación para el manejo y afrontamiento conductual de los problemas (Moreno-Jiménez y Peñacoba, 1995). Parece existir una doble tendencia, que tampoco es específica del ámbito laboral, y es la de aplicar enfoques de tipo multimodal (Palmer y Dryden, 1995) o utilizar técnicas específicas en función de la detección y diagnóstico del tipo de estrés experimentado. La utilización de uno u otro enfoque dependerá básicamente de las disponibilidades de tiempo y de la misma orientación de los técnicos.

Los programas organizacionales de reducción y prevención del estrés organizacional

Los problemas organizacionales suelen revestir dos formas principales, el desarrollo de programas asistenciales de tipo genérico o el desarrollo de programas específicos de reducción y prevención del estrés laboral (Peiró y Salvador, 1993). Los primeros suelen centrarse en la atención a las manifestaciones más críticas y que mayor interferencia presentan con el desempeño laboral como suele ser el problema del alcoholismo y, en general,

problemas de adicciones. Los programas organizacionales de intervención sobre el estrés suelen centrarse en la transmisión de información sobre las características del estrés y su efectos sobre la salud y en ofrecer habilidades personales para el control y manejo de sus manifestaciones. Griffen y col. (1982) proponen seis características que deben tener tales programas: 1) Proponerse objetivos específicos; 2) Determinar objetivos que puedan ser evaluados; 3) establecer objetivos alcanzables; 4) Incluir beneficios y ventajas individuales y organizacionales; 5) Asegurarse el apoyo y colaboración de la alta dirección; 6) Centrarse en los ajustes actitudinales, modificaciones de conducta y en las habilidades que tienen que ser adquiridos.

Las revisiones sobre este tipo de programas han mostrado que la mayoría de ellos tienen un alcance claramente limitado debido principalmente a que se centran en los individuos, en técnicas fundamentalmente paliativas más que interventivas, en una población restringida reservada principalmente a trabajadores no manuales y en general centrados en un enfoque educacional e informativo.

La elaboración y el diseño metodológico de tales programas se caracteriza por la falta de rigor técnico y acogerse a las posibilidades reales de la situación. Por lo general carecen de controles de seguimiento y no suelen tener ningún grupo control de contrastación que pueda asegurar las ventajas del tratamiento. En general, la mayoría de ellos no se inscriben en contextos de acción globales, sino que responden a iniciativas específicas circunscritas y tienden a obtener resultados y beneficios inmediatos.

Los resultados de tales programas no son, por lo común, fáciles de estimar debido a la naturaleza de los diseños de intervención y al

seguimiento de los mismos, no obstante, a pesar de todos los problemas metodológicos, los datos recogidos en diferentes estudios muestran resultados positivos. McLeroy y col. (1984) encontraron que tales programas eran efectivos en la disminución de los índices fisiológicos y psicológicos. Everly y Girdano (1980) aportan datos que recogen un declive del absentismo del 14% debido a tales programas. Dedmon (1980) ha ofrecido datos que muestran una reducción de las tasas de accidentes laboral en un 70% y la General Motor Corporation ha aportado datos de una considerable reducción de la pérdida de tiempo (Murphy, 1989). En determinados casos se han encontrado resultados paradójicos, pues pueden redundar en una menor satisfacción laboral, debido principalmente a un aumento de conciencia de la situación laboral y a la falta de un marco coherente de la política interventiva de la empresa (Adams, 1984). No existen tampoco resultados concluyentes sobre el aumento directo del rendimiento laboral.

Tales resultados indican claramente que a pesar de la convicción en la importancia de los efectos nocivos del estrés sobre la empresa como sistema y sobre el bienestar y la salud de los trabajadores, los programas dirigidos a modificar el estrés organizacional e individual de los trabajadores suelen ser claramente insuficientes en su enfoque y en las medidas que se adoptan para asegurar su eficacia. Un enfoque coherente de tales programas no puede desarrollarse sino sobre unos principios y una cultura corporativa centrada en los recursos humanos como factor y centro del desarrollo y la eficacia empresarial. El planteamiento incorrecto de tales programas puede ser la manifestación de la ausencia de tales principios o la falta de coherencia con ellos

Referencias bibliográficas

- Adams, J.E. (1984). Improving the health and stress management of federal workers. En D.D. Warwick (Ed), *Contemporary Organization development: Current Thinking and Applications*. Glenview, Ill: Scott Foresman.
- Alonso, E. (1994). Desarrollo organizacional: Un modelo de intervención en las organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos (Eds), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona : PPU
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional estrategias y modelos*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Burke, R.J. (1971) Are you feed up with work ?. How can job tension be reduced. *Personnel*, 34, 27
- Coch, L. y French, J.R.P. (1949). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-533.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J. y Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator. Management Guide*. Windsor, Nfer-Nelson.
- Cox, T. (1980). *Stress*. London: MacMillan Press
- Dedmon, R.E. (1980). Employees as health educators: A reality at Kimberley-Clark. *Occupational Health and Safety*, 18-24
- Davis, L.E. y Chermis, A.B. (1975). *The Quality of Working Life*. New York: The Free Press.
- Deal, R. Y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison Wesley.
- Dewe, P. (1991). Primary appraisal, secondary appraisal and coping : Their role in stressful work encounters. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 331-351
- Dewe, P.J., Guest, D.E. (1990). Methods of coping with stress at work. A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 135-150
- Dewe, P.J., Guest, D.E. y Williams, R. (1979). Methods of coping with work-related stress. En C. MacKay y T. Cox (Eds), *Responses to stress: Occupational aspects*. Guilford: IPC Science and Technology Press
- Drucker, P.F. (1979). *La Gerencia de Empresa*. Buenos Aires: Edhasa
- Everly, G.S. y Girdano, D.A. (1980). *The stress mess solution: The causes and cures of stress on the job*. Bowie, Md: R.J. Brady
- Fernández-Ríos, M. y Moreno-Jimenes, B. (1994). Toma de decisiones y participación. En J.M. Peiró y J. Ramos (Eds), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona : PPU.
- Fisher, S. (1984). *Stress and the Perception of Control*. Hillsdale, N.J. LEA
- Fletcher, B. (1988). The Epidemiology of Occupational Stress. En C.L. Cooper y R. Payne (Eds), *Causes, Coping and Consequences of Stress at work*. New York: Wiley and Sons.
- Ford, C. (1993). A strategy improving quality of working life. *Quality of Working Life*, 114, 5-9.
- Garmendia, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y Cultura de la empresa*. Madrid: ESSIC
- Garmendia, J.A. (1994). *Tres Culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid: ESSIC.
- Griffen, D., Everly, G. y Fuhrman, C. (1982). Designing an effective stress management training program. *Training*, 44-47
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison Wesley
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. En C. Cooper y R. Payne (Eds), *Stress at work*. Chichester: John Wiley
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967) *The motivation to work*. New York : Wiley.
- Ivancevich, J.M. y Smith, S.V. (1981). Goal setting interview skills training: simulated and On-the Job Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427
- Jackson, S.E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3-19
- Karasek, R.A. (1979). Job demand, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. London: Basics Books
- Kasl, S.V. (1978). Epidemiological Contributions to the study of work stress. En C.L. Cooper y R. Payne (Eds), *Stress at work*. New York: Wiley and Sons
- Labrador, F.J. (1992). *El estrés. Nuevas Técnicas para su control*. Madrid : Temas de Hoy
- Langer, E. (1975). The illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 311-328
- Lawrence, W.G. (1987). *El estrés físico y psicológico en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Estrés y Procesos Cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca
- Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar. Cómo hacen las mejores empresas para lograrlo*. Buenos Aires: Vergara
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1984). *Goal Setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall
- McKay, M., Davis, M. y Fanning, P. (1986). *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. Barcelona: Martínez Roca

- McLeroy, K.R., Green, L.W., Mullen, K.D. y Foshee, V. (1984). Assessing the health effects of health promotion in worksites: A review of the stress programs evaluations. *Health Education Quarterly*, 11, 379-401.
- Matteson, M.T. e Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling Work Stress*. San Francisco: Jossey Bass
- Miller, G.A., Galanter, E y Pribram, K. H. (1960). *Plan and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Moreno-Jiménez, B. (1993). *Estrés y Salud Laboral*. Manuscrito no publicado.
- Moreno-Jiménez, B. y Peñacoba, C. (1995). *Taller para la evaluación y afrontamiento del estrés personal*. Madrid: CUSP.
- Moos, R. (1988). *Coping Responses Inventory Manual*. Palo Alto, C.A.: Stanford University.
- Murphy, L.R. (1984). Occupational stress management: A review and a appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1-15
- Neidhardt, J., Weinstein, M. y Conry, R. (1989). *Seis programas para prevenir y controlar el estrés*. Bilbao: Deusto
- Newell, S. (1995). *The Healthy Organization*. London: Routledge.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano
- Palmer, S. y Dryden, W. (1995). *Counselling for stress problems*. London: Sage
- Payne, R.L. (1991). Individual differences in cognition and the stress process. En C.L. Cooper y R. Payne (Eds), *Personality and stress: Individual differences in the stress process*. Chichester: John Wiley
- Pearlin, L.L. y Scholer, C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21
- Peiró, J.M. (1992). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED
- Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J.M., Ramos, J. y González-Romá, V. (1994). Intervención organizacional para el control del estrés laboral. En J.M. Peiró y J. Ramos (Eds), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Peters, TH. y Waterman, R.H. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janes
- Pierce, J.L. y Newstrom, J.M. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: relationship and processes. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.
- Porter, L.W. y Mitchell, V.P. (1967). Comparative study of need satisfaction in military and business hierarchies. *Journal of Applied Psychology*, 51, 139-144
- Quick, J. C. y Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw Hill
- Quintanilla, I. (1988). *La Participación en las Organizaciones. Fundamentos teóricos y conceptuales*. Valencia: promolibro.
- Quintanilla, I. y Bonavia, T. (1993). *Dirección Participativa*. Madrid: Eudema
- Selye, H. (1975). *Tensión sin angustia*. Madrid: Guadarrama
- Shein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Schein, E.H. (1985). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes
- Skinner, E.A. (1995). Perceived control, motivation and coping. London: Sage
- Turcotte, P.R. (1986). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.
- Van Sell, M., Brief, A.P. y Schuler, R. (1981). Role Conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34, 43-72
- Wall, T.D. y Clegg, C.W. (1981). A longitudinal study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 31-49
- Woolfolk, R.L. y Lehrer, P.M. (1984). *Principles and Practice of Stress Management*. New York: Guilford Press.