

## PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN EN ESTRÉS LABORAL

Abel Mínguez López\*

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

1995, 1(2-3), 265-276

**Resumen:** Este trabajo tiene una doble finalidad; en primer lugar, dar a conocer el estado actual en materia de modelos de estudio y programas de intervención para el tratamiento del estrés en las organizaciones y, en segundo lugar, presentar el modelo que trata el estrés como una respuesta emocional que es producto anticipado, real o imaginado, de las interacciones del individuo con su entorno, haciendo referencia a los programas basados en la investigación participativa de la actuación. Por último, se presentan recomendaciones para llevar a cabo intervenciones en el ámbito organizacional.

**Palabras Clave:** Estrés laboral, Modelos, Control del estrés

**Abstract:** This paper has a double aim: firstly, to give an updated presentation of working models and intervention programmes in the treatment of stress in organizational settings and, secondly, to analyse a model which presents stress as a emotional response that is an outcome, real or advanced, of interactions between the individual and his environment, paying attention to the programmes based on participatory action research. Finally we give some recommendations to carry out interventions in the field of organizational stress.

**Key words:** Occupational Stress, Models, Stress Management

**Title:** *Intervention programmes in the treatment of stress in organizational settings*

### Introducción

Cualquier acercamiento serio a la problemática relativa al estrés laboral debe partir de un modelo teórico que nos ayude a entender y a explicar el fenómeno del estrés laboral<sup>1</sup>. Siguiendo a Burrell y Morgan (1979) en su análisis, podemos aunar el conjunto de las distintas corrientes de estudio y sus principales aportaciones, utilizando un modelo heurístico de dos dimensiones cuya combinación ortogonal -ver gráfico 1- pone de manifiesto cuatro paradigmas relativamente independientes entre sí:

1. Funcional Autorregulación / Objetividad-.
2. Estructuralista Radical - Cambio Social / Objetividad-.
3. Interpretativo -Autorregulación / Subjetividad-.

4. Humanista Radical - Cambio Social / Subjetividad-.

El gráfico 1 recoge las principales características de cada paradigma que, como puede comprobarse, resultan diferenciadoras en lo que concierne al individuo, la sociedad, las causas del estrés laboral y *el modelo de intervención* en cada caso. Esto implica que si la investigación en un campo dado se ve dominada por un conjunto particular de supuestos metateóricos, sucederá que este conjunto aportará una visión propia y específica de la realidad social que se estudia distinta del resto, pero que no representa el conjunto del problema que dice estudiar: causas, prevención y tratamiento del estrés laboral.

1.- Hasta la fecha, la investigación en materia de estrés laboral se ha visto dominada por un enfoque ostensiblemente apolítico y en la mayoría de los casos centrado exclusivamente en cambiar al individuo. Este enfoque

\* Dirigir la correspondencia a: Dr. Abel Mínguez López.  
Avda. de España, 217. 28230 Las Rozas. Madrid.  
© Copyright 1995: de los Editores de **Ansiedad y Estrés**  
Artículo recibido: 25-10-95, aceptado: 12-11-95

tiene su origen en los países anglosajones y correspondería al Paradigma Funcional. Podemos destacar dentro de esta línea de trabajo el modelo de Cooper<sup>ii</sup> (1986). Coloca al individuo en el centro del mismo en el que:

<b>CAMBIO SOCIAL</b>			
<b>S U B J E T I V O</b>	<p style="text-align: center;"><b>Humanista Radical</b></p> <p>VISION DE LA SOCIEDAD: Las instituciones estatales, las grandes multinacionales y los profesionales dominan la producción del conocimiento.</p> <p>CAUSAS DEL ESTRES; Las estructuras sociales y organizacionales propuestas por estas instituciones producen alienación, individualismo y la ruptura de las comunidades.</p> <p>SOLUCIONES PROPUESTAS: Ayuda mútua y un liderazgo consciente que genere cambios económicos y estructurales.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estructuralista Radical</b></p> <p>VISION DE LA SOCIEDAD: Los conflictos fundamentales e irresueltos originados por las estructuras económicas capitalistas, que han ensanchado el nivel de riqueza, poder y oportunidades entre las distintas clases sociales.</p> <p>CAUSAS DEL ESTRES; Las demandas de una economía capitalista que crea la explotación económica, las desigualdades en la educación y el bienestar, y marginaliza a los grupos menos dotados.</p> <p>SOLUCIONES PROPUESTAS: Reestructuración de las bases económicas de la sociedad.</p>	<b>O B J E T I V O</b>
	<p>VISION DE LA SOCIEDAD: La sociedad se mantiene a través de significados compartidos y de interpretaciones subjetivas.</p> <p>CAUSAS DEL ESTRES: Los significados que las personas dan a sus comportamientos y a los de otras personas.</p> <p>SOLUCIONES PROPUESTAS: Terapia con el propósito de redefinir los significados erróneos y las interpretaciones inadecuadas y hacerlas más manejables.</p> <p style="text-align: center;"><b>Interpretativo</b></p>	<p>VISION DE LA SOCIEDAD: Las estructuras sociales se basan en un sistema de valores ampliamente compartidos que beneficia a todos y que por lo tanto debe perdurar y adaptarse.</p> <p>CAUSAS DEL ESTRES; El infortunio personal o la patología, inadecuada adaptación de subculturas específicas o comunidades, o debido a disfunciones estructurales menores.</p> <p>SOLUCIONES PROPUESTAS: Consejo y tratamiento individualizado, promoción del sistema de valores dominante y ajuste continuo de las estructuras existentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>Funcional</b></p>	
<b>AUTORREGULACION</b>			

**Figura 1:** Paradigmas de estudio del estrés laboral. Burrell y Morgan, 1979. Tomado de Newton et al., 1995, p. 86.

a.- Analiza, por un lado, las causas del estrés laboral en términos de una serie de estresores clasificados por epígrafes, localizados en la organización o en el núcleo familiar y, de otro lado, los efectos del estrés laboral y de los problemas organizacionales e individuales que pueden surgir cuando el trabajador experimenta dichos estresores.

b.- Explica el estrés laboral como, básicamente, una carencia de recursos del individuo evidenciada a través de rasgos de personalidad -neuroticismo, por ejemplo-, pautas de conducta -foco de control de la conducta, por ejemplo- y en la incapacidad para afrontar las demandas de flexibilidad y cambio que se producen en las organizaciones modernas.

La ventaja que tiene el modelo es que presenta una terminología médica que facilita la tarea de higienizar el clima organizativo al asumir que las consecuencias sufridas, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, son una clara evidencia de una patología que necesita de un tratamiento más que de un esclarecimiento. En estos términos la empresa resulta una entidad orgánica que muestra síntomas tales como el absentismo y que sufre enfermedades desde huelgas hasta un bajo rendimiento crónico y, por lo tanto, es susceptible también de intervención.

El inconveniente es que materializa la organización como algo orgánico, lo que tiene dos efectos a destacar. Primero, no parece tener en cuenta la influencia del ser humano en la creación de la vida organizativa, que está en constante evolución. Segundo, crea un modelo que justifica exclusivamente la aplicación de intervenciones individualizadas en la gestión de estrés.

2.- Existen, asimismo, otros puntos de vista alternativos, trabajos más concienciados socialmente, como el de los estudios realizados por el Scandinavian Work Reform Research -Work Research Institute de la Universidad de Oslo-, a partir de los años 60 sobre la

Democracia Industrial, y que se identificarían con el Paradigma Estructuralista Radical.

Mencionar la corriente de investigación escandinava es particularmente interesante porque en ella se combinan los elementos de la corriente tradicional sobre el estudio del estrés con una preocupación creciente sobre la reforma del trabajo y el cambio social. Por un lado sus investigadores se centraron en los trabajos de Selye y en la investigación de laboratorio y de otro lado, partiendo del movimiento político de reforma de aquellos años, e influenciados por el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, sus investigadores incorporaron los planteamientos de los sistemas sociotécnicos a sus intervenciones sobre el estrés laboral<sup>iii</sup>.

Las investigaciones de la corriente escandinava retratan el estrés no como una evaluación subjetiva por parte del individuo de los factores estresantes ambientales, sino como una evaluación de las políticas de la organización del trabajo. Su postulado sería que los trabajadores, conscientes de su vivencia del estrés como colectivo que lo sufre, también son conscientes de su capacidad para cambiar la organización del trabajo y que, una vez efectuado el cambio, éste llevará a una reducción del estrés.

Las conclusiones de los trabajos mencionados han llevado no sólo a la creación de instituciones centradas en el estudio y aportación de soluciones al problema del estrés laboral en los países escandinavos, sino que se han visto reflejadas en leyes como la Work Environment Act de 1980 en Noruega<sup>iv</sup>. Sin embargo, los intentos de reformar el trabajo se ven constreñidos por los objetivos empresariales en materia de productividad, reducción de costes y rentabilidad de las inversiones, además de la necesidad de llevar a cabo sustanciales reformas legales para legitimar a los trabajadores como fuente de reorganización de sus propias tareas.

De hecho, el modelo de la democracia industrial de los países escandinavos se ve cuestionado hoy en día por los elevados costes económicos que conlleva: no resulta fácil justificar intervenciones reductoras del estrés que puedan mermar las oportunidades comerciales de la empresa, en un contexto de creciente competitividad global.

3.- Otra aproximación al estudio del estrés laboral, correspondiente al Paradigma Interpretativo, es la contenida en los trabajos de Firth-Cozens (1992). En ellos se argumenta que los problemas relacionados con el trabajo pueden reinterpretarse como dilemas intrapsíquicos con raíces en la infancia, que pueden ser objeto de intervención terapéutica, utilizando un enfoque psicoanalítico tradicional orientado a la búsqueda de la adaptación del individuo a su entorno.

Aunque este enfoque, de carácter subjetivo, aporta con relación a los anteriormente descritos un estudio acerca de las complejidades de la mente humana, sigue siendo muy conservador desde un punto de vista político y social, al tiempo que no explica cómo son las relaciones que se producen entre el entorno social y laboral de individuo y la experiencia subjetiva del mismo en cuanto a su estrés.

4.- Por último, el paradigma Humanista Radical, plantea que el estrés tiene que ver con el contexto social y organizativo del trabajo y analiza como causas del mismo: coaliciones de grupos de poder, procesos informales de grupo, así como las distintas posturas de negociar o confrontar que adoptan entre sí los distintos grupos que se dedican al "bienestar de la organización": accionistas, directivos, empleados, sindicatos, clientes, etc.

Para los que apoyan este enfoque, el cambio debería ser visto en términos del significado que las personas damos a las interacciones tangibles y no tangibles y a los elementos que dan vida a las organizaciones: edificios, distribución del espacio, acceso a la información, etc. Argumentan que la "gestión de sig-

nificados" por medio de comportamientos específicos de la alta dirección puede crear nuevos símbolos de propósito y valor y, por tanto, producir el cambio organizativo<sup>v</sup>.

## Los programas de intervención

Hasta el momento las principales intervenciones, llevadas a cabo bajo estos paradigmas, revisten las siguientes modalidades:

1.- Programas de ayuda al empleado -PAE-: se trata, básicamente de servicios de ayuda psicológica al empleado ofrecidos por las empresas donde trabajan.

2.- Entrenamiento para el control del estrés -ECE-: fundamentalmente son cursos de entrenamiento que ayudan a que los empleados desarrollen habilidades sociales de afrontamiento, incluyendo técnicas tales como:

- Meditación.
- Biofeedback.
- Relajación muscular.
- Inoculación de estrés.

3.- Intervenciones para reducir el estrés -IRE-. Son intervenciones diseñadas para cambiar el nivel o modo de presentarse los estresores laborales experimentados por los empleados, normalmente por medio del rediseño del trabajo o la reforma laboral.

Los dos primeros modelos -PAE y EGE- son muy comunes y se utilizan en casi el 95% de los programas diseñados para la gestión del estrés, siendo los modelos IRE algo que prescriben muchos autores, pero de la que existen muy pocos casos concretos de intervenciones.

Se produce, además una paradoja con este tipo de programa de intervención: si bien su fin es de carácter humanitario, el principal argumento de venta que se utiliza en la mayoría de los casos es el de reducir los costes laborales, dado que mejora el rendimiento, reduce el absentismo y disminuye la rotación laboral.

Otro problema subyacente al modelo IRE son las distintas concepciones que los directivos de las empresas, por un lado, y los afilia-

dos a los sindicatos, por otro, tienen sobre este tipo de intervenciones.

De un lado, Neale (1982), como conclusiones de un estudio auspiciado por el National Institute of Occupational Safety and Health -USA-, nos menciona la postura de rechazo de los sindicatos al programa de intervención cuando se estaba realizando el estudio<sup>vi</sup>.

En este sentido, un video sobre el estrés publicado por los Sindicatos Británicos de Empleados define las causas del estrés laboral del siguiente modo:

- a.- Ambientales:
  - Ruido.
  - Apañamiento.
  - Escasos recursos de guardería.
- b.- Del diseño del trabajo:
  - Trabajo aburrido.
  - Falta de control sobre el ritmo del trabajo.
  - Falta de iniciativa y toma de decisiones.
  - Trabajar con pantallas de video.
- c.- Contractuales:
  - Salario escaso.
  - Cambios de trabajo y horarios no habituales.
  - Inseguridad laboral.
- d.- Relaciones interpersonales:
  - Conductas racistas.
  - Acoso sexual.
  - Ser una persona mayor.
  - Trato impersonal en el trabajo.

Y de otro lado, los empresarios y los altos directivos mantienen igualmente una postura dura y contraria a la de los sindicatos cuando definen las causas del estrés laboral: lo achacan a características de personalidad del individuo, sus estilos de vida, problemas familiares, etc: esto es, a patrones de comportamiento de sus empleados inapropiados para hacer frente a las demandas del entorno laboral actual. Tales observaciones sugieren que las prácticas de intervención del estrés en los entornos empresariales están mediatizadas por la postura que los directivos mantienen sobre las causas y los remedios al estrés laboral.

Otro punto a considerar es que, aunque las intervenciones para el tratamiento del estrés,

normalmente se apoyan en herramientas de neutralidad aparente -pruebas, cuestionarios, consejo personalizado-, éstas están mediatizadas por la posición del que dirige la intervención: por ejemplo, quién evita que un consultor contratado del exterior por la dirección sea pagado para que informe a la dirección, que un consultor interno se preocupe de producir los resultados deseados por su jefe, e incluso, que un profesor universitario tenga el propósito oculto de conseguir datos sobre el estrés laboral que le sirvan para apoyar una teoría sobre la que esté trabajando. Además, personajes fuertes de las organizaciones, como directivos claves o representantes de los accionistas, siempre influyen para determinar quién toma parte en la intervención, la forma en que se llevará a cabo la recogida de datos y a quién se informará de las conclusiones obtenidas.

### **El estrés laboral como respuesta emocional**

Otras vías de investigación desde la perspectiva de la psicología social -Kemper (1978)-, explican que el estrés se experimenta como una respuesta emocional -estrés experimentado-, resultado de la interacción entre el individuo y su entorno. Ver gráfico 2. De este modo, las emociones nos señalan, unas veces de forma abierta, otras de un modo caótico, que algo no funciona en nuestras relaciones interpersonales o en el trabajo que realizamos.

La aportación principal de este modelo reside en *considerar las emociones como un producto social, que, así, se convierte en un fenómeno observable, manejable experimentalmente y, por consiguiente, sujeto a diferentes formas de influencia social e intervención.*

El estrés experimentado puede presentarse como una respuesta emocional que puede revestir distintas manifestaciones: ansiedad, duda, desesperación, pánico, preocupación, tensión, frustración, confusión, depresión, inutilidad, aprensión, miedo o inseguridad, que es

susceptible de ser influenciada no sólo por el modo en que los individuos son capaces de controlar sus relaciones interpersonales y las demandas de su trabajo, sino también por el tipo de estructuras sociales en las que las organizaciones actúan.

*El estrés experimentado puede derivarse de:*

1.- *Trabajar con expectativas conflictivas.* Un estudio realizado por Handy (1991) sobre enfermeras de un hospital psiquiátrico ilustra la relación entre la estructura e ideología del sistema psiquiátrico y las actuaciones y experiencias subjetivas, a la vista de todo el mundo, de las enfermeras. La autora encontró que lo que explicaba mejor el estrés era la pugna de las enfermeras por aprender a aceptar las contradicciones inherentes al funcionamiento del hospital psiquiátrico: por ejemplo: vigilar a ciertos pacientes por mandato legal y al mismo tiempo ayudarlos o internar pacientes con propósitos curativos al tiempo que apoyarles para ser autónomos. Tales expectativas conflictivas eran interpretadas como demasiado confusas. Las enfermeras se hallaban desconcertadas acerca de su posición verdadera con respecto a los pacientes y acerca de su capacidad para lograr lo que se esperaba de ellas. Las enfermeras, al sentirse incapaces para cambiar las normas del hospital, ponían en primer lugar lo que ellas consideraban era correcto: atender a los pacientes; pero los pacientes acababan siendo vistos como una amenaza irresistible, que podía desgastar o incapacitar a las enfermeras con sus demandas.

Este estudio pone de manifiesto que las respuestas emocionales de las enfermeras están ligadas al modo en que se producen y mantienen sus relaciones con los pacientes en los ambientes hospitalarios, en donde en determinadas ocasiones les es otorgado mucho poder y otras veces, en cambio, se espera de ellas que no tengan tanto control. Es decir, las enfermeras acaban desconcertándose, al sentir una pérdida de control -nivel organizacional-

y ver amenazado el poder y estatus que se supone tienen como condición inherente a su profesión -nivel social-.

*Las conclusiones del estudio ponen de manifiesto que es crítico para comprender el estrés cómo sean las políticas de funcionamiento de las organizaciones y las políticas y leyes de la estructura social en la que se asientan dichas organizaciones. El no considerarlas puede llevar a que no se produzca ningún alivio en las fuentes de estrés de las personas.*

En estos casos, las intervenciones, tales como la relajación, entrenamiento en la empatía y el counseling, son pura cosmética que no cambia en nada las estructuras sociales que hacen que las personas sigan sufriendo los mismos problemas de estrés.

2.- Tener que disfrazar las manifestaciones emocionales. En la sociedad y en las organizaciones las personas aprenden "normas emocionales" específicas que son socialmente aceptadas. Estas normas prescriben o desalientan ciertos tipos de manifestación emocional relativos a nuestra apariencia, proceder, expresión facial, palabras a utilizar y entonación. De este modo, diferentes sociedades y organizaciones tienen varias formas de manifestación emocional. Unas normas reflejarán las costumbres que se asocian con grupos sociales específicos, tales como hombres o mujeres, viejos y jóvenes, obreros y mandos, y como éstos han de reflejar sus sentimientos. Otras normas estarán más ligadas al tipo de negocio en el que actúa el trabajador.

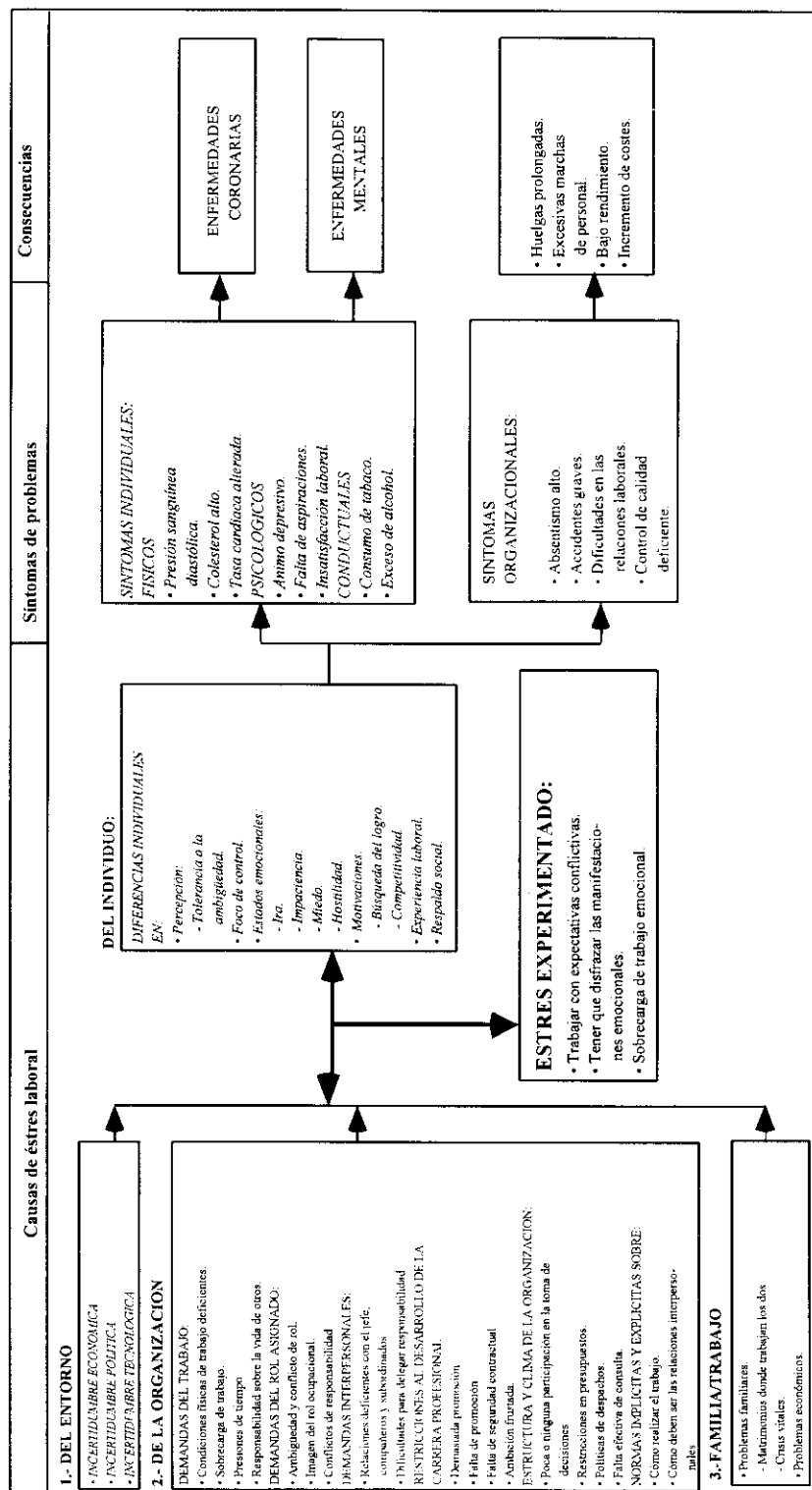


Gráfico 2: Modelo interaccionista que explica el estrés como una respuesta emocional

Dicho con crudeza, para satisfacer los códigos de la manifestación emocional y evitar la disconformidad, el ridículo o la censura -las emociones se ajustan por control social- las personas trabajarán o entrenarán sus estados emocionales para crear la expresión e impresión emocional deseada socialmente.

Desde esta perspectiva, el actor disfrazará o transmutará sentimientos de estrés tales como ansiedad, miedo, aprensión, entre otros, a una forma de actuación que él juzge aceptable para el consumo público; por ejemplo, para los clientes, los jefes, los compañeros, los subordinados, etc. *Este modo de proceder, el de disfrazar los propios sentimientos, constituye también una fuente de estrés.*

Siguiendo a Goffman (1987), estamos "lavándonos la cara": tratamos de controlar el riesgo inherente a cualquier encuentro interpersonal. Por ejemplo, para agradecer a un auditorio tratamos de ocultar nuestros sentimientos de miedo e inseguridad y camuflarlos; pero, este proceso puede crear nuevas tensiones, que a su vez han de quedar fuera del conocimiento de nuestro auditorio, si queremos que la presentación sea un éxito.

3.- *Sobrecarga de trabajo emocional.* La actuación emocional en el trabajo puede ser escasa, estar bien asumida y no estar sometida normalmente a estrés. Así nos encontramos con la sonrisa amable y automática de la azafata que sirve el refrigerio en el avión, aunque la sonrisa desaparece en cuanto vuelve la cabeza, o la respuesta mecánicamente dispuesta de la telefonista cuando responde a nuestro encargo. Sin embargo, el coste psicológico de tal trabajo emocional puede incrementarse abruptamente cuando la azafata comienza a odiar su trabajo y a las personas a las que sirve, o cuando la telefonista tiene que mostrarse cortés e interesada con personas que la irritan.

## **Modelo de intervención para tratar las respuestas emocionales de estrés**

A efectos de programas de intervención, desde la perspectiva del modelo de respuesta emocional destacan por su importancia los trabajos de Newton (1992), en los que se ponen de manifiesto dos clases de normas sobre las respuestas emocionales.

1.- *Normas emocionales explícitas:* son deliberadas, y manejadas como un medio de contribución a los fines comerciales de la organización que las genera.

Estas normas se han convertido en contenido explícito de los contratos de empleo en muchas industrias de servicios en masa, tales como las de comida rápida, ocio, agencias de viaje y transporte aéreo<sup>vii</sup>. *Estas industrias comercializan como mercancía manifestaciones emocionales de la personalidad del individuo o transacciones interpersonales.*

En estos casos, los sentimientos de estrés se manifiestan de dos maneras: la primera es cuando la máscara se cae, pues se hace demasiado insoportable la tensión entre los propios sentimientos y los requerimientos de manifestación exterior; la segunda es cuando la máscara y los propios sentimientos se funden en uno sólo y deja de transmitir el mensaje que la empresa quiere, al tiempo que las personas comienzan a desentenderse de sus propios sentimientos. Por ejemplo, con frecuencia las compañías aéreas hacen publicidad utilizando el atractivo sexual de las azafatas, lo que lleva a que éstas tengan que manifestar un comportamiento asociado con ese atractivo: sonreír, ser amables, etc, durante todas las horas de su trabajo, y, a veces, en contra de sus propias inclinaciones y capacidades, lo cual acaba resultando insoportable.

Así pues, cuanto más actuación emocional se requiera para un desempeño profesional determinado, mayor será el conflicto entre los requerimientos del trabajo y la necesidad de



mantener la propia imagen. Se sabe que las personas que mejor afrontan este problema son las que ven su trabajo como un papel que hay que desempeñar: tratan los requerimientos emocionales del trabajo como un juego que uno activa o desactiva a voluntad. Otras personas desarrollan una capa protectora de cinismo que les ayuda a sobrellevarlo.

Este tipo de normas forman parte del trabajo de profesionales que ayudan a otras personas. Por ejemplo, se requiere de los policías que dominen la ira cuando se les provoca o se espera de los médicos que se muestren fríos con sus pacientes, etc. *Es más, existe la noción de que se es más profesional cuando uno asume una serie de normas de conducta tipo al hacer su trabajo tales como mostrarse distante emocionalmente del cliente, al tiempo que existen sanciones para aquellos que se involucran personalmente demasiado.*

Las implicaciones de estas conclusiones, de cara a intervenciones para reducir el estrés, residen en preservar los sentimientos privados de los trabajadores de tales normas organizacionales en empresas que comercialicen manifestaciones emocionales y transacciones interpersonales.

2.- *Normales emocionales implícitas*: profundamente arraigadas en la cultura informal de la organización y en los procedimientos de trabajo, ayudan a las personas a superar las interacciones sociales cotidianas y a proteger o salvar la cara. Este sistema social tácito de normas sobre expresión de emociones, que va configurándose para el individuo mediante ensayos de acierto o error, se manifiesta en mayor o en menor medida, según cada situación concreta. Adicionalmente, el sistema va complementándose por medio de normas sobre lo que debe quedar como duda o preocupación personal y lo que puede expresarse abiertamente y cómo.

Un ejemplo de lo que queremos decir puede encontrarse en el estudio llevado a cabo por Fineman (1985) en el que recoge una

norma implícita sobre la expresión de emociones asociada al trabajo del asistente social: "nunca hay que mostrar que no se puede sobrellevar el trabajo de asistencia social; siempre se debe disimular las experiencias de estrés y recordar que un asistente social competente debe ser capaz de manejar su propio estrés". Pero la ironía está en que se espera que sus clientes hagan precisamente lo contrario: mostrar sus experiencias de estrés. Normalmente, siempre según el estudio citado, los asistentes sociales resolvieron sus problemas de estrés mediante bajas por enfermedad o ausencias justificadas.

También en el entorno empresarial se producen normas implícitas sobre la expresión de sentimientos asociados a la realización del trabajo y a cómo han de ser las relaciones interpersonales. A veces es difícil analizarlas, puesto que no se reflejan de una manera deliberadamente consciente, aunque se expresan mecánicamente como respuestas rutinarias. Es más, la dirección de la empresa ejercerá fuertes presiones sobre el individuo para que se acomode a las múltiples señales emitidas sobre cuáles son los comportamientos deseados en lo que se refiere a la apariencia y las manifestaciones emocionales, entre las que se incluye el estrés.

Cualquier programa de intervención que pretenda cambiar dichas normas tendrá que resolver el problema de cómo se construyen y se mantienen, desde la perspectiva del comportamiento social. Desgraciadamente no es fácil reflejarlas en cuestionarios o preguntar por ellas en entrevistas; son un producto de procesos de compromiso social y de construcción de relaciones sociales, que muchas veces no se concientian por las personas hasta que se produce una ruptura del compromiso o de la relación social, caso de cuando una persona pierde el trabajo.

Partiendo de las observaciones previas, podemos dar unas indicaciones de lo que

creemos podría ser un programa de intervención:

a.- En primer lugar, deberá indagar en profundidad sobre la generación de significados dentro del ámbito laboral y la interrelación existente entre las normas explícitas e implícitas.

b.- En segundo lugar, deberá dotar, a todos los grupos interesados, de capacidad para negociar nuevos compromisos y relaciones interpersonales.

Un posible modelo sería el de *la investigación en grupo de la actuación*, según propuestas de Whyte (1991) e Israel y col. (1989). Este modelo parte del supuesto de que los consultores y los trabajadores trabajan juntos, para, entre todos, conceptualizar y teorizar sobre cómo es la organización y cómo debería ser; de modo que, entre todos los grupos interesados, se desarrollan y se negocian las posibles estrategias de cambio.

El instrumento a utilizar puede ser el análisis y elaboración de un "mapa de pautas emocionales" de la organización y plasmar quién se relaciona con quién, siguiendo las técnicas sociométricas de Moreno según indicaciones de Hochschild (1993).

Dado que estas metodologías por sí mismas no ayudan a revelar los códigos tácitos de expresión emocional que desarrollan los distintos grupos que conforman una organización, se debería utilizar técnicas de observación participativa y no participativa, y entrevistas individuales y de grupo, lo que significa dar voz y voto a todos los grupos intervinientes, partiendo de la base de que la empresa la conforman distintas perspectivas y funciones.

Sin embargo, hemos de tener en cuenta que, en la práctica, ciertas normas sobre manifestación de emociones son difíciles de cambiar. Por ejemplo, muchas empresas emprenden programas de

puertas abiertas para escuchar los problemas de la organización que preocupan a los empleados, pero, como se ha demostrado, dando lugar a que algunos "soplones" lo utilicen para vengarse, o que la oferta sea menos abierta de lo que parece, quedándose reducida a una norma implícita del siguiente tipo: todo vale siempre y cuando no se ridiculice a la dirección, y menos aún en público.

También estas normas implícitas sirven para que la dirección siga preservando el control y las prerrogativas, de las que no siempre está dispuesta a desprenderse. Por ejemplo, ¿qué dirección se privaría de utilizar los incentivos y las recompensas con parcialidad, sobre todo a los individuos ambiciosos que les resuelven los problemas y hablan bien de ella cuando y donde lo necesita?

Este problema resulta mucho más grave en organizaciones que están sujetas al secreto profesional como son los departamentos de investigación y desarrollo de muchas empresas, y los centros de trabajo de organismos militares y gubernamentales. En estos lugares, el estado prescribe mediante leyes cuáles son las normas emocionales dominantes con respecto a secretos oficiales, cláusulas de confidencialidad y juramentos de lealtad, que reducirán cualquier intento de hacer las cosas de manera diferente a la pactada.

Por último, cabe decir que aunque *la investigación en grupo de la actuación* y otras

Sector de Actividad	Profesiones
Educativo	Maestros. Profesores.
Seguridad	Policías. Agentes de Seguridad.
Aeronáutico	Pilotos de aeronaves. Tripulantes de cabina. Controladores aéreos.
Sanitario	Médicos internistas. Personal de urgencias médicas. Personal de Enfermería.
Comunicación	Reporteros. Periodistas.

formas de llevar a cabo el cambio organizacional de forma democrática parecen interesantes, pueden quedar en nada si grupos de interés desean seguir manteniendo pautas de diferenciación emocional, o si se produce la influencia de agentes externos -legisladores-, o por otras estructuras sociales que desean seguir manteniendo el control emocional -secretos oficiales del gobierno-. Es decir, que, en la medida en que este tipo de intervención desafía el contexto socio-político existente, es improbable que los consultores que trabajan en el tratamiento del estrés lo adopten, dado que sus clientes potenciales son los equipos de dirección de las empresas, y no los trabajadores u otros colectivos, supone un reto para nuevas investigaciones y programas de intervención.

### Conclusiones y recomendaciones

El conocimiento del alcance, ventajas e inconvenientes de los distintos enfoques y modelos de intervención aquí presentado constituye el punto de partida para acercarse al ámbito empresarial e institucional y establecer programas de intervención que resulten viables y efectivos. Igualmente, el análisis cuidadoso de los posibles estresores causantes del problema en la organización debe, necesariamente, ir acompañado de un completo estudio de las normas de conducta -explícitas o implícitas- inherentes a la profesión, empresa, centro de trabajo, así como de las limitaciones impuestas a priori por los grupos de presión internos y externos y las motivaciones últimas de aquél o aquéllos que deciden encargar el programa de reducción del estrés laboral. En estas líneas ha quedado recogida, asimismo, una propuesta de utilización de nuevas técnicas e instrumentos de trabajo para la detección y medición de los aspectos de carácter social relativos al estrés laboral de indudable utilidad para el consultor en activo.

A partir de mi experiencia profesional, presento estas recomendaciones finales:

1.- Aunque, en principio, las intervenciones deben tener como finalidad el ajuste o adaptación del individuo a su entorno, en numerosas ocasiones es el propio entorno, y las normas de conducta que explícita o implícitamente impone, la causa principal del desajuste del individuo, con lo que hay que ser cautos para no plantear intervenciones inviables o, peor aún, de efectos perjudiciales para los sujetos que sufren los estresores.

Ningún empresario o propietario es proclive a cambiar ni sus procesos productivos, ni sus estructuras organizativas, ni sus políticas de gestión, tanto si la empresa resulta rentable como si no. De hecho, en general, la reducción o erradicación del estrés laboral no forma parte de sus prioridades, ni conciben que las condiciones antes mencionadas puedan influir de una manera determinante en el rendimiento de sus empleados.

Sin embargo, pueden resultar viables intervenciones en organizaciones en las que las causas del estrés no están tanto en un diseño organizativo deficiente o en unas políticas de gestión inadecuadas, sino en *la misión encomendada al trabajador*, y citamos a modo de ejemplo los siguientes sectores de actividad y profesiones:

2.- Independientemente del modelo que se utilice, toda intervención debería cumplir, en la medida de lo posible, con los requisitos formales que se exigen a todo proyecto de investigación, tales como:

- Definición de conceptos.
- Formulación de hipótesis.
- Identificación de las variables relevantes y sus relaciones.
- Técnicas de medición.
- Diseños experimentales.
- Métodos de análisis de resultados y de contraste de hipótesis.

3.- Toda intervención, para ser eficaz, debe involucrar a los individuos y grupos, objeto de la misma, en la detección y análisis de los fac-

tores estresores, y la evaluación de su impacto según la vivencia de cada individuo; en definitiva, el diseño de la intervención debería ajustarse a las necesidades organizativas e individuales que se requieran.

## Referencias bibliográficas

- Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Hainemann.
- Cooper, C. (1986) Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, 325-331.
- Fineman, S. (1985) *Social Work Stress and Intervention*. Aldershot: Sage.
- Firth-Cozens, J. (1992) Why me? A case study of the process of perceived occupational stress, *Human Relations*, 45, 131-142.
- Goffman, Erving (1987) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu-Murguía. Madrid.
- Handy, J. (1991). The social context of occupational stress in caring profession. *Social Science and Medicine*, 32 (7), 819-830.
- Hochschild, A. (1993). Preface. In S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Israel, B.A., Schurman, S.J. and House, S.J. (1989). Action Research on occupational stress: involving workers as researchers, *International Journal of Health Services*, 19(1), 135-155.
- Kemper, T.D. (1981) Towards a sociological Theory of emotions: some problems and some solutions, *The American Sociologist*, 13, 30-41.
- Newton, T., Handy, J. y Fineman, S. (1995). *Managing Stress. Emotion and Power at Work*. London: Sage.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, W.F. (ed.) (1991). *Participatory Action Research*. Berberly Hills, CA: Sage

## Notas a pie de página

- i. Un fuente de información muy útil y actualizada sobre los modelos utilizados en la investigación del estrés laboral es el libro del autor José María Peiró: *Desencadenantes del Estrés Laboral*. 1993. EUEDEMA. Madrid.
- ii Cooper, C.L. y R. Payne (eds): *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. New York. John Weley. 1990. Repasa resultados recientes de investigaciones, teorías, aspectos metodológicos y medidas para manejar el estrés en el trabajo.
- iii Para los lectores que estén interesados las fuentes de consulta sobre esta corriente son: la revista *International Journal of Health Services* y el libro de Johnson, J.V. y Johansson, G.: *"Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health"*. 1991. Amityville, NY: Baywood.
- iv El Artículo 12 dice que *"se debe proveer a los empleados con oportunidades razonables para el desarrollo profesional y personal a través de la realización de su trabajo"*... y que *"se debe hacer un esfuerzo para evitar el trabajo monótono y repetitivo y el trabajo que se puede hacer por medio de una máquina o la línea de ensamblaje"*.
- v Schein (1983) plantea como factor de cambio cultural el manera en que la persona valoran sus vidas laborales: si están satisfechas serán poco proclives a cambiar y si están insatisfechas, estarán más por el cambio.
- vi "El modelo de Lazarus de Evaluación Cognitiva es una estrategia atractiva por su creencia en el poder de las expectativas humanas para alterar el valor estresante del estímulo. Si el trabajador cambia su percepción de las demandas del trabajos, el nivel de estrés disminuirá como consecuencia. Sin embargo los sindicatos rechazan esta perspectiva... Argumentan que sus miembros aprenderían estilos más relajantes si las demandas para trabajar más, las fechas límite, las amenazas de pérdida del trabajo y los acelerones de la cadena de producción se disminuyesen a un nivel más aceptable".
- vii Por ejemplo, la conocida empresa del ocio Walt Disney World, entre sus normas emocionales que todo empleado debe cumplir esta una que dice: "Primero: siempre sonreiremos amigablemente a nuestros huéspedes y entre nosotros. Segundo: utilizaremos formas amigables de cortesía. ...¿Puede ayudarlo? ...Gracias ...Que tenga un buen día. ...Que disfrute de su estancia entre nosotros, y otras muchas, forman parte de nuestro vocabulario de trabajo.