

Artículo

El WOCCQ: una nueva herramienta en el estudio de instrumentos contra los estresores laborales. El caso de los trabajadores de servicios públicos en Bélgica.*

I. HANSEZ**

V. DE KEYSER

Departamento de Psicología del Trabajo
Universidad de Liège

RESUMEN

Aunque la investigación sobre estrés en el trabajo muestra que la mayor parte de factores del ambiente laboral pueden resultar ser estresores, curiosamente, las técnicas disponibles para realizar el diagnóstico y gestionar el estrés laboral se centran en un enfoque individual. Es mucho menos frecuente que se tome en consideración la influencia directa del ambiente laboral, p.e., en el ámbito organizacional. Partiendo de esta última perspectiva, en el Departamento de Psicología del Trabajo de la Universidad de Liège, hemos desarrollado una metodología que permite hacer un seguimiento de los riesgos psicosociales para la salud de los trabajadores. La metodología incluye un nuevo instrumento (WOCCQ) que permite distinguir entre dimensiones laborales y el control que el trabajador puede ejercer sobre ellas, una delimitación de las situaciones laborales problemáticas y una medida subjetiva de estrés. Los resultados que se obtienen a partir de estos tres elementos de diagnóstico permiten resaltar los riesgos o problemas organizacionales para los que sería necesaria una acción preventiva. Finalmente se propone una aproximación colectiva a la solución del problema reuniendo para ello a todos los actores o agentes implicados en la institución.

ABSTRACT

Although research on job stress show that most factors of the work environment can prove themselves stressors, curiously, techniques that are elaborated to make a diagnosis and to deal with stress at work remain of the individual level. A direct influence of the work envi-

* Esta investigación ha sido subvencionada por el servicio del Primer Ministro, OSTC-Departamento de Asuntos Científicos, técnicos y culturales.

** La correspondencia relativa a este artículo debe dirigirse a I. Hansez o V. De Keyser, University of Liège, Department of Work psychology, Bd du Rectorat, 5 (B32), B-4000 LIÈGE, BÉLGICA. e-mail: ihansez@ulg.ac.be or vdekeyser@ulg.ac.be

ronment, e.g. in the organizational field, is more seldom taken into consideration. From this way of looking at things, at the Department of Work Psychology of the University of Liège, we developed a methodology that allows to monitor psychosocial risks for workers' health. The methodology includes a new tool (WOCCQ) that makes it possible to distinguish between work dimensions and the control that the job holder can exert on them, a statement of problematic job situations and a subjective measure of stress. Results from these three elements of diagnosis make it possible to highlight organizational risks or problems for which a preventive action would be necessary. A collective approach of problem solving bringing together all concerned actors in the institution is then proposed.

PALABRAS CLAVE

Estrés, diagnóstico, intervención organizacional, control laboral.

KEY WORDS

Stress, diagnosis, organizational intervention, job control.

INTRODUCCIÓN

Aunque el siglo veinte ha sido caracterizado, en Europa Occidental, por un progreso regular en seguridad y salud (descenso de los accidentes fatales y más serios, frecuencia más baja de accidentes, reducción de enfermedades profesionales, alargamiento de la expectativa de vida de las personas) la Organización Internacional del Trabajo (ILO, 1992) recientemente ha disparado una alarma importante. El estrés y el burnout parecen ser responsables de un incremento del absentismo en las empresas. Los trabajadores manuales sometidos a un trabajo monótono y repetitivo en un ambiente ruidoso constituyen una amplia parte del grupo afectado, pero otras categorías profesionales también juegan un papel importante como los profesores, conductores de autobús y policías expuestos a un nivel de violencia creciente. La realidad

más dura del trabajo, con sus riesgos mortales, parece haber sido puesta bajo control gracias a la acción combinada de diversas fuerzas –medicina preventiva e higiene laboral, presiones de los sindicatos y legislación social– pero parece que hoy estamos asistiendo a un desplazamiento de riesgos cuya prevención es mucho más difícil. Numerosos agentes estresores que provienen de un origen físico como psicológico u organizacional, son tomados en consideración para explicar el fenómeno señalado, pero sin embargo estos agentes no son en sí mismos nuevos. La mayor parte de las condiciones de trabajo denunciadas como negativas desde finales de 1960, durante el fuerte movimiento socio-técnico de la democracia industrial escandinava y desde los primeros programas ergonómicos y de seguridad de la CECA (De Keyser, 1997a), no han experimentado cambios. Podría ocurrir que el interés que

las personas muestran hoy en la cuestión del estrés fuese solamente una moda, o ¿quizás estemos ante un nuevo fenómeno con sus propias causas, sus innovaciones por lo que respecta al diagnóstico y sus propias técnicas de gestión? En este trabajo, abordaremos estas cuestiones poniendo un particular énfasis en la importancia de la gestión organizacional del estrés.

LA TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO.

Aunque es difícil medir de forma precisa el impacto de las transformaciones que el trabajo ha experimentado durante los últimos años, numerosos autores señalan que el incremento en el estrés y el burnout es el precio a pagar por un incremento máximo en el desempeño de las herramientas de producción. Tal incremento podría sostenerse durante un período limitado de tiempo ante una crisis imprevista o emergencia, o ante un riesgo, pero acabaría a largo plazo desgastando a las personas y a las organizaciones. Como establecieron Cartwright, Cooper y Murphy (1996), «el beneficio es un indicador claro de éxito y de salud financiera de una organización en un determinado momento. Sin embargo, no es necesariamente un buen predictor del desempeño futuro, a menos que tenga en cuenta la capacidad de la organización y de su personal para mantener y posiblemente aumentar el nivel conseguido (p.17).»

Más allá de las condiciones clásicas de trabajo que pueden dañar la salud física y mental del trabajador, tres factores genéricos han transformado el mundo del trabajo durante los últimos veinte años –cf. Tabla 1- (De Keyser, 1997b). Uno de ellos es un incremento de la tensión expresada a dife-

rentes niveles, otro es la búsqueda de flexibilidad máxima de las organizaciones, y el tercero, la persistencia del desempleo en los países europeos industrializados, a pesar de los indicadores económicos satisfactorios y las políticas gubernamentales a favor del empleo. Estos factores tienen un origen complejo pero en parte están vinculados a la globalización de la economía, ayudados por el extraordinario desarrollo de los medios de transporte y de las tecnologías de la información.

– La *tensión* puede ser explicada primero por la necesidad de supervivencia de las organizaciones en entornos extremadamente competitivos. La guerra económica llevada a cabo por grandes grupos mundiales tiene varias repercusiones tanto desde el punto de vista tecnológico como desde el organizacional. Por ejemplo, cada vez se realizan inversiones tecnológicas más complejas que han hecho posible mejorar considerablemente la rapidez de las instalaciones, la calidad y, en general, la gestión de los parámetros económicos de producción. El otro lado de la moneda, sin embargo, es un riesgo de pérdida de maestría en el uso de la tecnología y de error humano por parte del trabajador (Amalberti, 1996; Cellier et al., 1996; Woods et al., 1994; Gras et al., 1994), una exigencia cada vez mayor de las empresas para evaluar sus resultados (auto-evaluación por parte del trabajador, auditoría interna, pero también auditoría externa de empresas que se comparan unas con otras sobre la base de distintos criterios) y una necesidad de formación continua del personal. Ninguna empresa, sea del sector público o privado, pertenezca al sector primario, secundario o terciario de la economía puede escapar hoy a este movimiento. Los requisitos de beneficio económico, las rupturas tecnológicas y la necesidad de formación continua de

Tabla 1

Efectos de los tres factores principales de cambio en la naturaleza del trabajo durante los últimos 20 años (De Keyser, 1997b)

Competitividad Internacional		Exigencias	Recursos	Exigencias	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad
<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad
<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> → Mayor productividad → Mayor productividad → Mayor productividad

los trabajadores pesan hoy tanto en el mundo aeronáutico como en el de los hospitales, las universidades o la administración pública. La presión sobre el control y la evaluación de resultados incrementa en cualquier parte.

– Una máxima *flexibilidad*. De nuevo, esto se expresa a diferentes niveles de la organización, tanto externos como internos. Podemos citar, desde una perspectiva tecnológica, el establecimiento de procesos continuos y de organización flexible de las instalaciones. Desde una perspectiva organizacional, la gestión justo-a-tiempo ha producido una abundante literatura. La capacidad de modificar y ajustar permanentemente las fuerzas productivas a las nuevas demandas es una cuestión de planificación flexible, que arrancando de la demanda de un cliente que desencadena la orden de producción requiere una organización interna de la empresa que funcione sin incidentes ni errores. Además, el propio mercado fluctúa y la contratación de trabajadores y de personal temporal con un status precario ha aumentado con el fin de permitir a las empresas preservar sólo el núcleo central de trabajadores permanentes ya que sólo ellos son indispensables para mantener la calidad de producción. Esta práctica, aunque estrictamente controlada en ciertos países europeos, como en Bélgica, con el fin de no producir desempleos masivos, aumenta constantemente. El número de trabajadores temporales no ha cesado de aumentar (fuentes O.N.S.S. y UPEDI). Además, las principales empresas a menudo se rodean con una nube difusa de subcontratistas independientes de pequeñas y medianas empresas que garantizan una flexibilidad máxima en el juego de una producción dispersa en la que participan diferentes actores. Pero la expectativa de vida de esas pequeñas y medianas empresas es baja, sus condiciones de trabajo

son difíciles y los accidentes laborales son más numerosos (ANPAT, 1992; ANPAT, 1989) y el número de suspensiones de pago son altas. Si la flexibilidad es un requisito económico en la competición comercial de la situación actual, el precio que se paga hasta ahora ha sido elevado para los trabajadores en términos de seguridad laboral y de condiciones de trabajo. Están emergiendo nuevos modelos organizacionales asociados con el concepto de flexibilidad. El primero es el de la empresa virtual desarrollado de una manera ad-hoc de acuerdo con las demandas de mercado, por empresas o trabajadores auto-empleados que trabajan juntos temporalmente. Todavía no sabemos cuáles serán las repercusiones de este modelo sobre las condiciones de trabajo, la legislación, el desempeño, especialmente en términos de calidad y de control post-venta, de este tipo de asociaciones pero ya se han expresado temores al respecto. El segundo modelo es el del teletrabajo, que, gracias a la telemática, ha hecho posible una descentralización del trabajo bien en casa de los trabajadores o en los telecentros³. En este modelo, los riesgos son también elevados: comienzan a ser conocidos al igual que las condiciones de viabilidad de este tipo de trabajo (Bossut y Derwa, 1997). Sea cual sea el tipo de teletrabajo considerado, requiere una planificación rigurosa. Los diferentes experimentos analizados, tanto a nivel nacional como internacional, han mostrado que se han de tener en cuenta diversos factores: el status de los teletraba-

³ Un telecentro es un espacio equipado con el material inmobiliario necesario para trabajar, a menudo cerca de los domicilios de los trabajadores implicados, pero donde el trabajo, a menudo telemático o via teléfono puede realizarse en mejores condiciones que en casa en aspectos como el espacio, seguridad, respeto de las horas de trabajo, etc. Mientras que se minimizan al mismo tiempo las distancias de desplazamiento al trabajo. Además, se mantiene una relación social entre los trabajadores.

jadores, la implicación de los sindicatos, el establecimiento de los puestos de trabajo, la competencia de los teletrabajadores, su formación, las tareas que han de hacerse a través del teletrabajo, y las necesidades y demandas del mercado.

– Un *desempleo* persistente. En la mayor parte de los países europeos, a pesar de un conjunto importante de medidas gubernamentales dirigidas a mantener el empleo, y de los indicadores económicos satisfactorios, el desempleo se mantiene o incluso crece. Las mujeres, los jóvenes y los trabajadores mayores de 40 años son las principales víctimas de este fenómeno. A corto plazo, esta situación es el resultado de unos planes austeros del Gobierno para controlar la inflación con el fin de conseguir los criterios de Maastricht que hagan posible para Europa evolucionar hacia una moneda común. Pero a largo plazo es bien conocido que la construcción de la economía europea es indispensable en la nueva economía global. Sin embargo, no puede ignorarse que las tensiones sociales, el estrés y el desencanto entre los jóvenes y las exclusiones resultantes afectan al clima social en su conjunto produciendo una mayor ansiedad en relación con el futuro.

Estos tres factores, *tensión, flexibilidad, desempleo*, crean una inestabilidad nueva y permanente en el entorno cuyo impacto sobre el estrés es obvio. Tomemos el caso de la violencia y la falta de motivación por parte de los estudiantes en ciertas escuelas; este es un factor entre otros señalado por los profesores para explicar su estrés⁴. Es en su mayor parte verdadero en los colegios ubicados en áreas deprivadas en donde los niños han conocido sólo el desempleo de sus padres y que no tienen confianza en el

futuro ni en su diploma. Ciertamente, el nivel del diploma apenas les proporciona empleo dada la competición existente en el mercado de trabajo. Es difícil imaginar sin embargo, que una empresa determine rápidamente que va a hacer marcha atrás desmontando el proceso de flexibilidad, eliminando la tensión que ha impreso en su sistema de producción y que se implique en la consecución del pleno empleo. Inevitablemente, lo que intentará es regular, acomodar, negociar, desarrollar el proceso en el cual está involucrada con el fin de hacerlo aceptable para los trabajadores y redistribuir su tiempo de trabajo. Los caminos de la negociación son estrechos y cada solución tendrá que ser adaptada para resolver el problema basada en un buen diagnóstico y producirse tras examinar todas las alternativas posibles. En cada ocasión habrá un problema de nivel aceptable de riesgo (Fischhoff et al., 1981) en relación con el estrés producido y un proceso de toma de decisiones participativo, que implique a varios agentes.

Es fácil ver que a pesar de la aproximación tradicional a las intervenciones propuestas para gestionar el estrés, el énfasis puesto en ellas no se debe probablemente a una moda o a la precisión de los instrumentos de medida diseñados por los investigadores, sino más bien a las profundas transformaciones del mundo del trabajo durante los últimos 20 años. Es siempre posible rechazar el proceso industrial ya en marcha, es decir, atacar las causas primarias tal como las hemos descrito, haciéndolo de forma cuidadosa ya que pueden ser ocultadas por los instrumentos de medida. Sin embargo, no vemos signos de este tipo en los países industrializados que evolucionan más bien en la dirección de una gestión individual del estrés. No obstante, las intervenciones organizacionales no están excluidas, aunque la mayor parte de

⁴ Investigación sobre la enseñanza.

las veces, se ocupan sólo de los factores organizacionales tradicionales, ya tomados en consideración en los setenta, tales como la autonomía y la comunicación. Los factores primarios como los descritos en la tabla 1 no suelen tomarse en cuenta.

VARIABILIDAD DEL ESTRÉS Y DIVERSIDAD DE INTERVENCIONES.

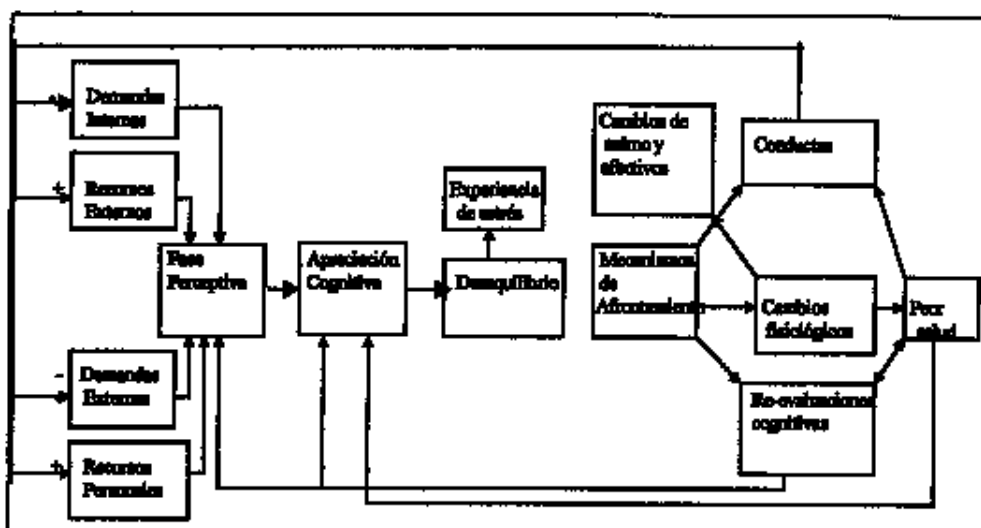
Definiremos el estrés psicológico en el ámbito del trabajo como la respuesta de un trabajador a las demandas de la situación para las cuales duda de si dispone de recursos necesarios y, sin embargo, entiende que ha de afrontar. Esta definición resalta la evaluación de recursos subjetiva, la implicación del trabajador y la incertidumbre del resultado que implica una probabilidad de fracaso (De Keyser y Hansez, 1996). Nos situamos aquí directamente en línea con el modelo transaccional de estrés

de Mackay y Cooper (1987). Con el fin de comprender el modelo presentado en la Figura 1, es necesario considerar los siguientes factores:

- La inadecuación entre las demandas del ambiente de trabajo y la capacidad del individuo (aptitudes, recursos) para lograr esas demandas. La percepción de esta inadecuación juega un papel importante en la generación del estrés de la persona.
- El desequilibrio entre estresores procedentes de la persona (demandas internas) y los recursos proporcionados por el ambiente de trabajo para esa persona.
- El proceso de evaluación comprende dos pares de componentes internos-externos. Este proceso hace posible evaluar si existe o no un desequilibrio y determina si esto plantea un problema o si lo planteará a largo plazo.
- El resultado es el afrontamiento que incluye componentes cognitivos, comportamentales y fisiológicos.

Figura 1

Un modelo transaccional de estrés ocupacional (MacKay y Cooper, 1987)



- La rapidez con que cambian los diferentes componentes (en segundos o en años) influye la forma en que el individuo reacciona.
- El feedback, es un mecanismo importante que tiene implicaciones desde un punto de vista metodológico.

La complejidad de los elementos que influyen en el estrés y la estrecha interrelación de las variables del ambiente de trabajo y de los mecanismos psicológicos de la persona explican que en la misma situación patógena, la variabilidad de los efectos de los agentes estresores es muy importante. Ciertas personas están muy afectadas y otras no lo están en absoluto. La Fontaine señala esto ya en el siglo diecisiete en relación con los animales enfermos de una plaga, «todos no morirán, pero todos estaban afectados». La variabilidad de las reacciones individuales al estrés explica porque estamos interesados en la gestión del estrés sobre los mecanismos de defensa personales, pero no permitiría justificar el olvido de la acción directa sobre los agentes estresores. Esto sería como si olvidáramos el bacilo que causa la plaga prestando atención a reforzar la resistencia individual –una perspectiva que es reduccionista y no está en línea con la tradición científica.

Diferentes autores han propuesto posibles clasificaciones e intervenciones en la gestión del estrés. Ivancevich y Matteson (1988) plantean tres objetivos de intervención: a) los cambios del estrés potencial de una situación reduciendo la intensidad y el número de agentes estresores; b) el apoyo a los individuos para modificar su apreciación de una situación estresante y la amenaza que puede representar; c) la ayuda a los individuos para encontrar estrategias adaptativas eficientes.

El análisis de Ivancevich y Matteson está de acuerdo con el de Murphy (1988), que también evoca tres niveles de intervención: a) nivel primario en el que buscamos reducir los agentes estresores; b) un nivel secundario con gestión individual del estrés; c) un nivel terciario caracterizado por programas de asistencia colectiva al personal.

FRECUENCIA Y EFICIENCIA DE LAS DIVERSAS INTERVENCIONES

¿Cuáles son los tipos de intervenciones más frecuentemente utilizados por las empresas y cuál es la eficiencia de cada una de ellas? Si seguimos a Cartwright, Cooper y Murphy (1996), que adoptan la clasificación de Murphy, la mayor parte de las iniciativas operan en el nivel secundario o terciario. A menudo encontramos centros de «fitness» para el personal, ubicados en el trabajo, programas para dejar de fumar, programas para mejorar los hábitos de alimentación, ejercicios de relajación, un control general de la salud, programas relacionados con el alcohol y con la gestión del estrés, y asesoramiento psicológico individual. De acuerdo con un estudio desarrollado por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EEUU citado por esos autores, de 3.000 empresas consideradas, con más de 750 trabajadores el 60% proporcionan a sus empleados algún tipo de programa de gestión de estrés.

En contraste con el interés por las intervenciones de tipo terciario y secundario, la aproximación primaria orientada a la reducción del número e intensidad de agentes estresores ha producido claramente menos entusiasmo. Una razón sugerida por Ivancevich, Matteson, Freedman y Phillips (1990) es que los profesionales a menudo

asesores, psicólogos, médicos o clínicos se sienten más cómodos con este tipo de acción individual. Sin embargo, si se realiza correctamente la aproximación primaria es por definición la única que garantiza la eficiencia máxima en la reducción del estrés aunque, como veremos en los apartados siguientes, las intervenciones son con frecuencia pesadas, difíciles de desarrollar y demandan una voluntad política de cambio en la empresa que no siempre existe.

La eficiencia de una aproximación secundaria parece menos convincente a Cartwright, Cooper y Murphy. Estos autores citan numerosos ejemplos (Reynolds, Taylor y Shapiro, 1993; Newmann y Beer, 1979; Murphy, 1988) donde los resultados son pobres y la evaluación deficiente. En la mayor parte de casos, esta evaluación no se basa en medidas repetidas y no da cuenta de la dimensión temporal. Si el ambiente de trabajo no cambia, el efecto de la acción individual de la gestión del estrés se diluye muy rápidamente.

La aproximación terciaria, que incluye los programas colectivos de asistencia al personal a gran escala, parece más prometedora. De acuerdo con Cartwright, Cooper y Murphy (1996), las relaciones coste-beneficio de estas intervenciones muestran ratios de 3:1 a 15:1. Después de un programa de «fitness cardiovascular» la compañía New York Telephone señaló haber ganado 2.7 millones de dólares en los costes de absentismo y gestión de enfermedades durante un año. La corporación General Motors informa de una reducción en el tiempo perdido de un 40% y de un 60% en los accidentes y enfermedades, gracias a los resultados de un programa similar. Control Data Corporation también ha señalado beneficios sustanciales. Y la lista

podría continuar. Estos resultados son esperanzadores, pero no hacen posible controlar todos los agentes estresores. Un calor intenso combinado con un trabajo duro en una fundición producirá menos efectos cardiovasculares nocivos si se utiliza un programa apropiado. Pero los riesgos a largo plazo del «usar y tirar» y los riesgos de aparición de accidentes que reducen la productividad –después del retiro de las personas y por lo tanto fuera de la ratio coste/beneficio de la empresa– no están sin embargo excluidos. Teiger et al. (1982) han puesto de manifiesto en el sector gráfico, el impacto tardío sobre la expectativa de vida de los trabajadores de las condiciones de trabajo negativas (ruido, horario, presión temporal). Estas observaciones piden una aproximación frontal frente ante las fuentes de estrés que intente reducir las a un mínimo, posiblemente combinada con otras aproximaciones más adaptativas.

LAS INTERVENCIONES ERGONÓMICAS Y ORGANIZACIONALES

Cuando miramos detenidamente a las iniciativas adoptadas por las empresas para atacar los agentes estresores en el nivel primario, es decir, para adoptar acciones proactivas en relación con el estrés, llaman la atención diversos elementos:

- Estas intervenciones son todavía muy limitadas en su número.
- Evitan los agentes estresores potenciales que son las transformaciones de la naturaleza del trabajo durante los últimos veinte años, como las hemos descrito en la Tabla 1.
- Proponen, desde un punto de vista ergonómico y organizacional, la aplicación de conocimientos que apenas tienen en cuenta los descubrimientos recientes.

Veamos cuáles son las áreas que cubren estas observaciones:

Casi desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la adaptación del trabajo a la persona ha sido el aspecto principal de la ergonomía. Ha consistido en reducir el riesgo de error, de accidente, de carga mental incrementada y de faltas de comunicación en la interacción hombre-máquina y en los sistemas del entorno. Ya en la década de los sesenta en Francia, aparecieron métodos de análisis de puestos⁵ que hacían posible evaluar los efectos nocivos del ambiente de trabajo. Estaban dirigidos al gran público y a menudo proporcionaban recomendaciones que hacían posible mejorar considerablemente las deficiencias identificadas. Este es el caso de la guía desarrollada por la compañía nacional Renault (RNUR) que tuvo un éxito importante porque estaba dirigida a un gran público. A menudo esas guías pecaban de un defecto –el de no permitir una ergonomía correctiva, es decir, la de analizar un puesto una vez ha sido diseñado sin proporcionar suficientes directrices a los diseñadores. Sin embargo ciertas guías, tales como el método AVISEM, se escapan de esta crítica. Este enfoque ergonómico, que intenta influir en la tecnología con el fin de hacerla más humana y más centrada en las personas ha sido desarrollado ampliamente y encontramos muestras de ello en varias industrias de alto riesgo –nucleares, de proceso continuo (CERI, 1984), aeronáutica (Billings, 1997), que intentan introducir los factores humanos cada vez más pronto en el ciclo de diseño (Wickens, 1992). Todo lo que hoy es ergonomía del software, interfaz hombre-máquina en ambientes altamente automatizados, responde a esta

lógica. Hasta un cierto punto, este camino claramente definido podría «cruzar la autopista del estrés»; sabemos que en el caso de un incidente, en estos sectores de alto riesgo, el estrés aumenta de forma importante las posibilidades del error humano, que a su vez es capaz de producir una catástrofe. En este punto, sin embargo, la literatura sobre estrés que se ocupa de esos factores, a menudo se limita a un diagnóstico de los efectos que puede tener sobre la persona sin proponer una revisión de su diseño. Esto es lo que pone de manifiesto la revisión de Dainoff acerca de los agentes estresores en puestos de trabajo que implican terminales de ordenador (1982), o el estudio del impacto del ambiente de trabajo sobre el bienestar psicológico de empleados de oficina por Klitzman y Stellman (1989), o la recomendación de Hawkins y Biol (1987) de abordar el estrés de una forma ergonómica. Estos autores han relacionado estrechamente la literatura sobre el estrés a la de la ergonomía clásica, pero hasta el presente no van más allá de ofrecer sugerencias. Así pues, no aparece nada esencialmente nuevo, si no es las interrelaciones satisfactorias entre campos que habían sido muy diferentes hasta ahora, y que podrían contribuir a revitalizar el conocimiento que ya está bien establecido.

Un esquema similar aparece en los aspectos organizacionales del trabajo. Después de la guerra, y especialmente durante los setenta, se produjo en todo el mundo un cuestionamiento de los sistemas de producción fuertemente influidos por el taylorismo. Bien sea esto debido a las nuevas formas de organización del trabajo que han emergido en los países escandinavos, generadas por las ideas del Instituto Tavistock o en el Ambiente di Lavoro, un movimiento italiano de los setenta impulsado

⁵ Ver LEST, AVISEM, etc...

por los sindicatos dentro de un movimiento democrático, o en las ideas planteadas por Kurt Lewin y sus sucesores en los Estados Unidos (Elden y Chisholm, 1993), o incluso en la sociología de Pablo Freire frente a la opresión en el Brasil (Freire, 1985). Parece que estas mismas cuestiones son retomadas actualmente con fuerza en las intervenciones organizacionales:

- La demanda de una democracia en el trabajo, que permita autonomía y poder de toma de decisiones al personal.
- El recurso a la participación en cualquier cambio organizacional
- La necesidad de que el trabajo tenga sentido.
- La importancia de las relaciones sociales y de las comunicaciones en el trabajo.
- El énfasis puesto en el autocontrol, la planificación y la evaluación de la calidad del trabajo por el personal o por el equipo.

La principal diferencia consiste en que el marco en el que las distintas intervenciones se ubican hoy está dominado por la globalización de la economía y la competición internacional, y en que existe una amplia gama de instrumentos de diagnóstico del estrés como de la evaluación de su reducción potencial. Incluso si el carácter de las intervenciones puede aparecer clásico, las condiciones en que se sitúan no siempre son las mismas que hace 20 años, y las obligaciones de los resultados en términos coste-beneficio son exigidas ampliamente. Además, nuevos conocimientos y teorías sobre el estrés pueden ser combinadas con conceptos que han estado presentes durante largo tiempo. El énfasis más importante se ubica en la noción de control. El control está relacionado con una apreciación subjetiva de adecuación entre las aptitudes de la persona y los recursos

externos que le permiten manejar la situación. La impresión de no ser capaz de controlar los factores del trabajo se cree que influye negativamente sobre el estrés. Un proyecto de investigación sueco llevado a cabo sobre el control en el trabajo (Aronson, 1989) mantiene que las personas, al manejar con éxito los agentes estresores desarrollan los recursos necesarios para ejercer control individual o colectivo sobre los eventos externos, las condiciones y los procesos de trabajo. Frankenheuser (1981) señala que una persona en una posición de regular y controlar sus impresiones puede mantener una activación fisiológica con implicaciones positivas para su salud a largo plazo. Se han propuesto diferentes modelos relacionados con el control sobre el trabajo (Karasek, 1979; Frese, 1989; Parkes, 1989; Steptoe, 1989; Ganster, 1989b). Karasek ha sugerido su modelo sobre el margen de decisión –es decir, el grado de libertad que un individuo cree que tiene sobre los factores del trabajo– distinguiendo diferentes facetas del trabajo (por ejemplo, destrezas, organización de la tarea, gestión sobre la cadencia de trabajo, política organizacional, etc.). Este modelo combinado con principios organizacionales producidos en los años setenta, ha influido en numerosos autores que han desarrollado intervenciones de reducción del estrés de nivel primario. Es en este sentido en el que deberíamos interpretar la investigación de una metodología de acción participativa llevada a cabo por Schurman e Israel (1997). Terra (1997) adopta la misma perspectiva que combina la aproximación socio-técnica del Instituto Tavistock con la teoría de Karasek (1989). El caso que cita es el de una empresa de cajas de metal en donde el diseño de la tarea se revisa y en el que se implantan equipos semiautónomos que regulan su propio trabajo. Finalmente, la revisión de

K. Lindstrom (1997) sobre los cambios organizacionales producidos en Finlandia entre los años 80 y 90, plantea el mismo tipo de influencias híbridas de las nociones de democracia industrial escandinava con la teoría de Karasek entre otros. Estos pueden ser métodos de aproximaciones clásicas, incluso algunas viejas pero pueden asociarse con lo que sabemos sobre el estrés hoy.

UN CASO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA BELGA

Desde esta óptica de control hemos desarrollado un nuevo instrumento (el WOCCQ) en el Laboratorio de Psicología del Trabajo de la Universidad de Liège (Bélgica) que permite distinguir las principales áreas de trabajo y el control que el trabajador tiene sobre ellas. El instrumento, que comprende una lista de situaciones problemáticas y una medida de estrés psicológico, fue aplicado en una institución belga de 816 personas que pertenecían a diferentes departamentos de esta institución y ocupaban funciones distintas (Hansez y Paradowski, 1997). Si permite distinguir entre individuos en cuanto al nivel de control de su situación, también ofrece diferencias claras de un departamento a otro y entre funciones. Estos son los elementos de diagnóstico que están llevando a la empresa a poner en marcha una intervención organizacional que toma en consideración los problemas específicos de los diferentes departamentos y las dificultades que ciertas funciones implican. El énfasis ha cambiado, pues, del individuo a la organización y la presentación que haremos en este trabajo resaltarán sobre todo, este aspecto.

El contexto de trabajo objeto de estudio es una agencia de empleo. Esta agencia es

una organización pública que se describe como una empresa de servicios a personas o empresas. Pretende ofrecer respuestas globales a los problemas de los clientes. Esta es la razón por la que propone un amplio rango de servicios: orientación, formación y ayuda a personas desempleadas. De acuerdo con la definición de Hasenfeld (1983) y Soderfeldt et al. (1996), ésta agencia pública de empleo puede incluirse en lo que se denomina Organizaciones de Servicios Humanos. Este tipo de organizaciones puede describirse como «el conjunto de organizaciones cuya función principal es proteger, mantener o mejorar el bienestar de las personas al definir, modelar o alterar sus atributos personales».

Tomaron parte en el estudio los profesionales que tenían contacto directo con los usuarios: los consejeros, que proporcionaban ayuda y orientaciones a las personas acerca de su futuro, y los profesores que les proporcionaban formación para desarrollar las habilidades relativas al trabajo de la gente desempleada. En principio, el estrés debería ser más elevado en los consejeros. Por ejemplo, en términos de presión, están permanentemente empujados por una fuerte exigencia de resultados en un contexto económico desfavorable. Por lo que se refiere a la flexibilidad, deben ser capaces de tratar cada caso tomando en consideración las características personales y profesionales de las personas que buscan empleo.

MÉTODO PARA EL DIAGNÓSTICO

En la primera fase, el objetivo preciso era establecer un pre-diagnóstico que debería posibilitar la identificación y definición de situaciones problema gracias a una lista de indicadores. Ello debería permitir determinar posteriormente las acciones correcti-

vas posibles a tomar, bien sean de carácter formativo, de gestión o en el área de recursos humanos y de la selección... En una segunda fase, durante una reflexión realizada con los responsables jerárquicos así como con los directores de recursos humanos con el fin de identificar los problemas de forma anticipada se elaboró un procedimiento de intervención colectiva basado en la resolución de problemas que se implementará próximamente.

La metodología que proponemos tiene un carácter práctico dado que cada persona responsable de recursos humanos en la empresa será capaz de utilizar los instrumentos planteados e incluso de interpretar los datos obtenidos. En este marco del proyecto de investigación, se realizó un diagnóstico basado en tres elementos: el instrumento de control de la situación laboral (WOCCQ), una lista de situaciones problema (datos cualitativos) y una medida de estrés psicológico.

Sujetos

Los cuestionarios se remitieron a toda la población de consejeros y formadores que ascendía a 1.100 trabajadores. 417 consejeros cumplimentaron el cuestionario lo que representa una tasa de respuesta del 79%; también participaron en el estudio 316 formadores, lo que representa una tasa de respuesta del 59%. 82 personas devolvieron el cuestionario sin especificar la función y ello hace que los cuestionarios cumplimentados sea de 816. La tasa de respuesta más reducida de los formadores puede explicarse de la forma siguiente: el cuestionario se aplicó a finales de junio de 1996 y algunos centros de formación habían cerrado ya por vacaciones. En su conjunto tomaron parte en el estudio 399

mujeres y 325 varones (92 personas no especificaron su sexo). Las personas trabajaban en 12 centros de trabajo diferentes ubicados en la región Valona.

Material

Medida del control percibido del trabajo. En un estadio previo de este estudio, una escala múltiple de control se desarrolló y validó sobre esta misma población (Hansez y De Keyser, 1997). Los datos obtenidos fueron analizados con análisis factorial y se obtuvieron seis subescalas de control: control sobre la gestión del tiempo (12 ítems), control sobre la gestión de tareas (13 ítems), confianza en el futuro (10 ítems), autonomía organizacional (4 ítems), control sobre riesgos (3 ítems), control sobre condiciones de trabajo (5 ítems). Ver el apéndice para una descripción completa de estas escalas. Los coeficientes alfa fueron satisfactorios para cada subescala. Como ya se especificó en Hansez y De Keyser (1997), cada ítem hace referencia a una característica del trabajo formulada en primera persona, como «Veo amontonarse mi trabajo sin ser capaz de resolver los tiempos de dilación», «Creo en el futuro de mi trabajo», «Puedo hacer sugerencias sobre la forma de hacer mi trabajo», «Puedo adaptar el ritmo de trabajo a mi gusto». El formato de respuesta del cuestionario era como sigue: 1= casi nunca se aplica a mi trabajo, 2= algunas veces se aplica a mi trabajo, 3= habitualmente se aplica a mi trabajo, 4= siempre se aplica a mi trabajo. La formulación de los ítems podría ser fácilmente interpretada en términos de control. La escala de frecuencia Likert se eligió de acuerdo con los trabajos de p.e. De Franck (en Hurrell et al., 1988) y Frese (1989). La formulación de los ítems (positiva o negativa) estaba equilibrada. Las puntuaciones para todas las escalas utilizadas en el análisis

sis se construyeron mediante la suma de las respuestas a los ítems de cada escala. Unas puntuaciones elevadas reflejaban más control en el trabajo.

Medida del estrés percibido. (MPS). La medida MPS ha sido elaborada en la Universidad de Laval (Canadá), por el equipo del Dr. Tessier y el Dr. Lemyre (1988, 1990). Su objetivo era construir una medida que fuera representativa de la concepción del estrés como un indicador de tensión adaptativa, una concepción que separa a los estresores (fuentes del estrés) de los síntomas patológicos (enfermedades). El resultado de esta investigación es el MPS (49 ítems) y dos versiones cortas MPS-A y MPS-B (25 ítems cada una). Los autores tenían múltiples objetivos cuando elaboraban esta medida: 1) crear un instrumento que directamente midiera el estado subjetivo de estar estresado a través de una experiencia fenomenológica común reconocida e informada en dosis masivas por la gente, 2) elaborar una herramienta independiente para los estresores, 3) construir una herramienta cuyos ítems no describieran síntomas patológicos y no procedieran de una población clínica, 4) construir una herramienta con cualidades psicométricas de validez, fiabilidad y sensibilidad que estén realmente demostradas, 5) elaborar una herramienta que sea fácil y económica de administrar. El estado de estrés es auto-observado directamente por la persona y no se deriva de síntomas clínicos como en algunos cuestionarios existentes. Decidimos utilizar la versión corta del MPS-A con el fin de ahorrar tiempo y por la equivalencia entre la versión corta y la completa en lo que se refiere a propiedades psicométricas.

Determinación de las situaciones problemáticas en el trabajo. Nuestro análisis del ambiente de trabajo por lo que se refiere al

estrés se completó con un análisis cualitativo de situaciones problemáticas del trabajo descrito por los propios trabajadores. Desde un punto de vista teórico, este proceso es similar a la aproximación de análisis de problemas epidemiológico (EPA), o al establecimiento de las molestias cotidianas que se encuentran en la vida profesional (Fisher, 1988). Este método permite determinar los problemas que tienen que afrontar los trabajadores en un determinado periodo de tiempo y en un espacio concreto. Posteriormente es posible determinar qué problemas profesionales son más preocupantes.

En este estudio, debido al tamaño de la muestra los análisis cualitativos se limitaron a la siguiente cuestión abierta: «Como parte de su trabajo cite por favor las tres situaciones problemáticas más importantes que usted suele afrontar». Para cada situación descrita el trabajador tenía que indicar sobre escalas Likert, en qué medida la situación era estresante o frecuente.

Las situaciones citadas fueron analizadas y categorizadas en 7 dimensiones: el contenido del trabajo, las relaciones con usuarios de los servicios, las relaciones interpersonales, la atmósfera en el trabajo, la gestión del equipo, la cultura organizacional y el entorno político-socio-económico. Los problemas que esas dimensiones planteaban son diferentes en función de los dos aspectos considerados. Por lo tanto, es posible determinar cuáles de las situaciones problema son las más preocupantes para cada una de las funciones en cada uno de los departamentos de la institución.

Procedimiento

Es conveniente explicar el procedimiento habida cuenta de que el tamaño

de la muestra varía de un análisis a otro. Primero se eligió un formador en cada centro como intermediario para conseguir la confianza de los trabajadores y recoger los cuestionarios cerrados en un sobre de modo que la confidencialidad estuviera asegurada. Estos intermediarios participaron en una reunión informal en la que se pretendía que tomaran conciencia de los problemas de estrés y el procedimiento a seguir en la obtención de los datos. El cuestionario se distribuyó en 12 centros de trabajo, a través de estos intermediarios. Cada empleado que era consejero o formador recibió un cuestionario. La participación de los empleados era deseable pero no obligatoria. Aunque se garantizaba la confidencialidad, muchos empleados no cumplimentaron las respuestas correspondientes a las variables independientes; esta es la razón por la que análisis posteriores relativos a distintas variables serán llevados a cabo en muestras de tamaño más reducido.

RESULTADOS

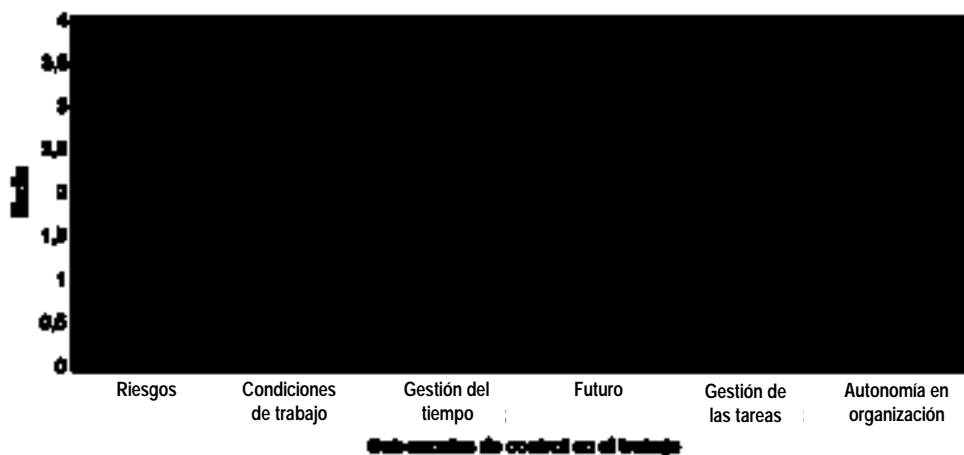
El objetivo aquí no es describir en detalle los resultados obtenidos. Se proporcionarán ejemplos para clarificar las posibilidades de intervención organizacional que esta metodología diagnóstica permite.

Análisis del control del puesto

La metodología descrita nos permitió determinar en qué medida los trabajadores podían ejercer control sobre diversos aspectos de su situación laboral. Aparece en nuestro estudio que hay diferencias significativas entre todas las escalas de control en el trabajo ($F(5,3405)=559,11$; $p=0,0001$) (figura 2). Sin embargo, no hay diferencias significativas entre formadores y consejeros en cuanto al control laboral.

Generalmente hablando, aparece que la autonomía organizacional y el control sobre la gestión de tareas no son suficientes. Por ejemplo, en cuanto al control sobre la

Figura 2
Medidas de las subescalas de control en el trabajo



gestión de la tarea sería útil en este caso desarrollar aproximaciones organizadas más globales que mejoraran las condiciones de trabajo y con ello el bienestar de los trabajadores. Aquí se considera el proceso global que redefiniría cada situación y cada rol junto con la claridad de las tareas a desempeñar y los procedimientos a adoptar para llevarlas a cabo. Esta intervención colectiva mejoraría no sólo el bienestar de los trabajadores sino también su desempeño y con ello la satisfacción de los usuarios.

Cuando tomamos en consideración la definición de estrés laboral, es necesario tener en cuenta los aspectos del trabajo sobre los que los trabajadores no tienen control. Ganster (1989 a,b) defiende que la mejora de los puestos de trabajo en su nivel de control por parte de los trabajadores es compatible con las restricciones económicas actuales en la mayor parte de las empresas en Europa. Defiende que si se encontrara que el control realmente redujera el impacto de las demandas del puesto, la implicación sería que se podría hacer más saludable el lugar de trabajo sin reducir necesariamente esas demandas. Así esto implica que pretender la reducción del estrés en los trabajadores y aumentar la productividad no son necesariamente incompatibles (Hansez y De Keyser, 1997).

El análisis de las situaciones problemáticas del trabajo

El análisis de las situaciones problemáticas del trabajo permitió resaltar las características que producen elevados niveles de estrés. Por lo que se refiere a los consejeros de la agencia de empleo (tabla 2), la sobrecarga cuantitativa de trabajo, las conductas inadecuadas de la

gente desempleada, las relaciones con compañeros y la falta de directrices claras representaban los cuatro problemas principales citados por muchos consejeros como las situaciones que inducían elevados niveles de estrés y que ocurrían con frecuencia. Por lo que se refiere a los formadores (tabla3), los principales problemas implican la falta de directrices claras, la sobrecarga cuantitativa de trabajo, la falta de seguridad en trabajo, las relaciones con la jerarquía, el aprovisionamiento, la lentitud administrativa (o «burocracia»), la conducta inadecuada de los participantes a la formación y las relaciones con los compañeros.

Análisis del nivel de estrés

Las puntuaciones estandarizadas de las medidas de estrés subjetivo señalaban que el nivel general de estrés de los consejeros y formadores no es preocupante. Como se esperaba, el estrés es significativamente mayor en los consejeros que en los formadores ($F(1,674)=2,09$, $p=0,01$), apoyando la hipótesis de la importancia de los factores explicativos primarios descritos en la tabla 1.

En la figura 3, se presentan las puntuaciones estandarizadas para cada centro de trabajo, y más en particular para cada función. Por ejemplo, los consejeros del centro de trabajo A presentan niveles superiores de estrés; están una desviación típica por encima de la media. Los formadores del centro de trabajo C tienen los niveles más bajos de estrés, están una desviación típica por debajo de la media. Como regla general, los agentes de las oficinas de empleo están más o menos sobre la media en relación a la muestra normativa de trabajadores canadienses.

Tabla 2
Problemas citados por los consejeros

Problemas	Número de personas que citan el problema	Porcentaje	Nivel de estrés	Frecuencia
Dificultades ejecutivas de trabajo	128	37.9	3.41	3.19
Condiciones inadecuadas de los usuarios	93	28.2	3.38	2.93
Relaciones con los compañeros	71	22.1	3.35	2.98
Falta de directrices claras	68	20.11	3.21	3.19
Relaciones con la jerarquía	59	17.45	3.54	3.12
Falta de actividad en el trabajo	47	13.9	3.66	3.20
Falta de servicios	39	11.53	3.31	2.82
Desmotivación sobre la información	31	9.17	3.38	3.19
Falta de competencias (formad. skills...)	29	8.97	3.43	3.00
Condiciones organizativas de la empresa	28	8.38	3.57	3.18
Lugar de trabajo no adaptado e inadecuado	27	7.98	3.11	3.32
Sentimiento de impotencia ante los problemas de los usuarios	26	7.89	3.04	2.54
Ambiente físico	22	6.5	3.32	3.41
Diferencias en la ejecución del trabajo	22	6.5	3.41	3.27
Respeto con los usuarios	20	5.91	2.90	2.98
Dar información relevante	19	5.63	3.26	2.74
Urgencias	17	5.02	3.18	3.24
Insatisfacción de los usuarios	14	4.14	3.69	2.92
Comenzar los objetivos	12	3.59	3.68	2.87
Lentitud administrativa, "burocracia"	12	3.59	3.33	3.33
Reuniones	11	3.23	3.77	2.73
Temperatura (calefacción, ventilación)	11	3.23	3.36	3.09
Trabajo administrativo	9	2.76	3.80	3.00
Balance socio-ocupacional-culicito	9	2.76	3.90	3.25
Falta de participación en la toma de decisiones	7	2.17	3.57	3.14
Mechilencia institucional de la planificación	7	2.17	2.71	3.00
Asignación del grupo	6	1.77	2.89	2.93
Influencia de "maestros difíciles" a los usuarios	4	1.18	3.59	3.25
Falta de evaluación cualitativa	4	1.18	2.75	2.75
Haber en público	3	0.88	3.67	2.00
Horarios de funcionamiento	3	0.88	3.93	3.33
Apropiadamente: falta de material, material obsoleto...	2	0.59	3.58	3.58

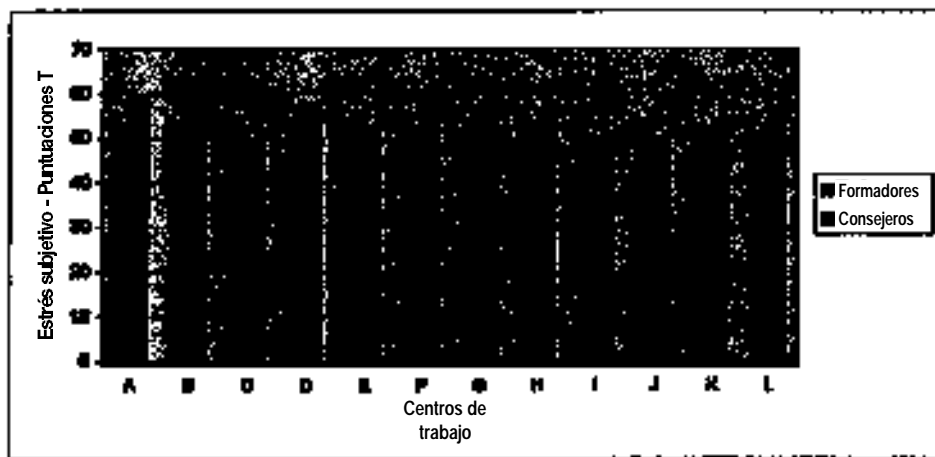
Tabla 2 (continuación)
Problemas citados por los consejeros

Problemas	Número de profesionales que mencionan el problema	Porcentaje	Nivel de estrés	Formación
Falta de directrices claras	39	13.35	3.38	2.92
Sobrecarga constructiva de trabajo	36	14.17	3.22	2.94
Falta de seguridad en el trabajo	36	14.17	3.46	3.09
Relaciones con la jerarquía	35	13.77	3.37	3.29
Aparentamiento: falta de claridad, falta de objetivos...	34	13.38	2.94	3.15
Limitar actividades "importantes"	34	13.28	3.44	3.19
Comunicar insatisfacción de los usuarios	31	12.2	3.19	2.32
Relaciones con los compañeros	30	11.81	3.27	2.98
Hacerlos, desajustamientos	24	9.44	3.88	2.93
Falta de motivación, recursos, obsolescencia	21	8.26	2.86	2.76
Trabaja a una persona que no ha sido preparada para ello	20	7.87	3.33	2.18
Perseguir unidades de formación	14	5.51	3.00	2.64
Cambiar un nuevo grupo	14	5.51	2.89	2.71
Seguridad, conductas peligrosas...	14	5.51	3.87	2.86
Trabaja en silencio	13	5.11	3.23	2.46
Diferencias en la interpretación del trabajo	13	5.11	3.31	2.77
Ordenes contradictorias de la jerarquía	12	4.72	3.50	3.08
Cambios en la planificación	12	4.72	3.58	3.08
Reuniones	11	4.33	2.91	2.96
Falta de participación en la tarea	11	4.33	3.36	2.82
Completar los objetivos	10	3.98	2.80	2.20
Problemas personales de los participantes de los cursos (casos)	10	3.98	3.20	2.90
Conflictos de la Iglesia de la "formación" y de la "administración"	10	3.98	3.10	3.10
Diferencias entre de la información	9	3.56	3.44	3.33
Crear un nuevo programa, unidad de formación o acción	8	3.14	3.25	2.80
Examen de "evaluaciones (técnicas)" a los usuarios	8	3.14	3.13	2.35
Conflictos entre participantes en los cursos	8	3.14	2.98	1.75
Trayectoria (colocación, verificación)	8	3.14	3.49	3.69
Problemas en el presupuesto de la escuela	8	3.14	3.25	3.19
Selección y formación de participantes	7	2.73	3.43	2.96
Grupos de participantes no homogéneos	7	2.73	3.09	3.71
Asistencia reducida	7	2.73	3.57	2.88
Participantes que en algunos en nivel suficiente	6	2.36	2.93	2.90
Lugar de trabajo no adecuado o inseguro	6	2.36	3.17	2.33
Falta de orientaciones (técnicas, fallas...)	6	2.36	3.93	2.90
Entorno socio-económico-político	6	2.36	3.67	2.60

Tabla 3
Problemas citados por los formadores

Trabajo administrativo	4	1,57	2,75	3,24
Comprender las dificultades de los participantes	4	1,57	2,75	2,75
Falta de evaluación cualitativa	4	1,57	3,00	3,00

Figura 3
Puntuaciones medias estandarizadas de estrés subjetivo para formadores y consejeros de cada uno de los 12 centros de trabajo.



PERSPECTIVAS DE INTERVENCIÓN

Así pues se desprende de los resultados que el nivel de estrés no es realmente preocupante. En este sentido comprenderemos más tarde como manejar las situaciones laborales problemáticas existentes de forma preventiva. Hay que tener en cuenta que estos problemas podrían ser nocivos para la salud de los trabajadores (influencia de la cronicidad de los estresores del ambiente de trabajo). Esta prevención, sin embargo, sigue siendo necesaria ya que se han señalado disfunciones de la organización (falta de autonomía organizacional, falta de control sobre la gestión de las tareas, situaciones

problemáticas específicas para cada función del trabajo). La intervención debería producirse con una aproximación de solución de problemas incluyendo a los trabajadores implicados de la empresa.

El objetivo general de este proceso es proporcionar feedback a todos los trabajadores y grupos de trabajadores de la empresa. Esta información les debería permitir a su nivel y de acuerdo con su rol, participar en la mejora de las condiciones de trabajo de forma que se logre un equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales (calidad de vida de trabajo, bienestar en el trabajo) como parte de este proceso el estrés laboral debe considerarse como una herramienta de

diálogo e impulso para la mejora (Hansez y Paradowski, 1997).

El proceso propondría un análisis más detallado de los problemas y una búsqueda de soluciones relevantes que tomarán en consideración las propuestas de la gente con experiencia práctica. Las soluciones deberían entonces discutirse con las personas afectadas por parte de los responsables del departamento de recursos humanos. Estas personas deberían ser competentes para evaluar la viabilidad de las soluciones propuestas y aplicarlas.

El primer paso del proceso es un diagnóstico inicial mediante una encuesta que incluye el uso del cuestionario de control del trabajo y la formulación de situaciones de trabajo problemáticas que son analizadas, categorizadas y configuradas en una jerarquía en términos de estrés y de frecuencia. El segundo estadio o fase es de feedback. En esta fase de información sobre los resultados y sobre los procesos de intervención participan todos los grupos de empleados de la empresa que han participado en la encuesta. La primera aproximación para la solución de problemas consiste en un análisis en profundidad de las situaciones problemáticas del trabajo a través de seminarios con los trabajadores que están directamente afectados (consejeros y formadores). Se elabora entonces una lista de propuestas y soluciones a negociar. La segunda aproximación para la solución de problemas consiste en informar a la jerarquía que tendrá que participar en su ámbito de responsabilidad (análisis de viabilidad, análisis de oportunidad, toma de decisiones, compromisos). El siguiente estadio relativo a la aplicación de las soluciones (en términos de formación, dirección, organización del trabajo...). En este punto, es importante

realizar una evaluación para desarrollar, si son necesarias acciones correctivas y nuevas perspectivas.

Esta aproximación se inspira en las recomendaciones formuladas especialmente por Landsbergis y Vivona Vaughan (1995). Estos autores han elaborado y aplicado una aproximación similar a la aquí presentada también en una institución pública. En particular recomiendan una comunicación óptima entre los miembros del comité y otros empleados de sus departamentos, de modo que puedan sentirse implicados en el proceso de cambio. El proceso debe ser apoyado por los directivos de alto nivel para que consiga éxito. También recomiendan una aproximación global que implique a la agencia o departamento en su conjunto más que una intervención limitada al nivel de grupo. Además, hay una necesidad de institucionalizar el proceso y considerarlo como una característica permanente de la organización. Finalmente, los autores apuntan la precaución de que «a pesar del potencial para la reforma organizacional en la reducción del estrés y la mejora de la salud, los factores macroeconómicos –recesión económica, déficits en los presupuestos federales y de la comunidad y el incremento rápido de los costes del cuidado de la salud– representan impedimentos para los programas de reducción de estrés, especialmente en el sector público».

En conclusión, nos gustaría resaltar el hecho de que la aproximación organizacional del estrés en la institución pública estudiada se involucra en un dinamismo social muy complejo que han elaborado ellos mismos (grupos de proyecto, reflexión sobre la calidad de los servicios etc.). Por lo tanto, sabemos que es una

aproximación compleja (mucho más compleja que las medidas individuales) pero que puede proporcionar mejores resultados en términos de eficacia global.

RESUMEN

Aunque el siglo XX, en Europa Occidental, ha sido caracterizado por un progreso regular en la salud y en la seguridad –la reducción de accidentes fatales y de los más graves, una menor frecuencia de accidentes, la reducción de las enfermedades profesionales, la ampliación de la expectativa de vida para los individuos– la Organización Internacional del Trabajo (ILO, 1992), situada en Ginebra, lanza una señal de alarma. El estrés y el burnout aparecen ser responsables de un incremento de absentismo de las empresas. Los trabajadores manuales sometidos a trabajo monótono y repetitivo en un ambiente ruidoso están expuestos ampliamente al estrés, pero también vemos otras categorías profesionales tales como los profesores, conductores de autobús y policías que se encuentran expuestos a una violencia cada vez mayor.

Aunque diversos estudios muestran que la mayor parte de los factores en el ambiente del trabajo pueden convertirse en estresores –ruido, calor, riesgo, presión temporal, abigüedad de roles profesionales, etc.– de forma más bien sorprendente, las técnicas utilizadas para diagnosticar y gestionar el estrés se mantienen a un nivel individual. Se supone que es el individuo, y el sólo, quien ha de gestionar su estrés con la ayuda de técnicas que le permitan mejorar su estado funcional y emocional –por ejemplo la relajación–. Una influencia directa sobre el ambiente de trabajo,

especialmente al nivel organizacional no se suele tomar en consideración. Sin duda es en parte debido a las técnicas de investigación –cuestionarios, métodos psicofisiológicos– que se centran en el estado de la persona más que en los agentes estresores posibles de la situación.

Desde esta óptica de control hemos desarrollado un nuevo instrumento (el WOCCQ) en el laboratorio de Psicología del Trabajo de la Universidad de Liège, que hace posible distinguir las principales áreas de trabajo y el control que el trabajador ejerce sobre ellas. Ciertamente consideramos el estrés psicológico en el ámbito del trabajo como una respuesta del trabajador enfrentado con demandas de la situación para las que él duda de que disponga de los recursos necesarios y a las que él considera que ha de responder. Esta definición resalta la evaluación subjetiva de los recursos, la implicación del trabajador y la incertidumbre del resultado que contiene una probabilidad de fracaso. Nos situamos directamente en línea con el modelo transaccional de estrés de Mackay y Cooper (1987). El instrumento se aplicó a una empresa belga de 815 personas que pertenecían a diferentes ramas de esta institución y ocupaban diferentes funciones. Permite distinguir entre personas en relación al nivel de control de su situación y también presenta diferencias entre esas funciones. Esos son los elementos de diagnóstico que están orientando actualmente a la empresa para poner en marcha una intervención organizacional que tome en consideración los problemas específicos de las diferentes oficinas y de las dificultades que ciertas funciones plantean. Así pues se cambia el énfasis de una perspectiva individual a una organizacional y el presente artículo pone de relieve precisamente esta faceta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risque*. Paris, France: Presses Universitaires.
- Anpat (1989). *Statistiques des accidents de travail*. Bruxelles, Belgique: Association Nationale pour la Prévention des Accidents du Travail.
- Anpat (1992). *Statistiques des accidents de travail*. Bruxelles, Belgique: Association Nationale pour la Prévention des Accidents du Travail.
- Aronsson, G. (1989). Swedish research on job control, stress and health. En S.L. Sauter, J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp.75-90). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Billings, C.E. (1997). *Aviation automation. The search for a human-centered approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bossut, M. & Derwa, C. (1997). *Télétravail et handicap: étude exploratoire*. Rapport de recherche sous la direction scientifique du Prof. V. De Keyser. Liège, Belgique: Université de Liège.
- Cartwright, S.; Cooper, C.L. & Murphy, L.R. (1996). Diagnosing an healthy organization: A proactive approach to stress in the workplace. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 217-234). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Cellier, J.M.; De Keyser, V. & Valot, C. (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Ceri (1984). *Prise en compte des facteurs humains dès la conception et l'installation de la Coulée continue de la S.A. Cockerill Sambre-Chertal*. Liège, Belgique: Université.
- Dainoff, M.D. (1982). Occupational stress factors in visual display terminal (VDT) operation: a review of empirical research. *Behavior and Information Technology*, 1(2), 141-176.
- De Keyser, V. (1997a). Une approche comparative et historique de la psychologie du travail et des organisations en Europe. Paper presented at the *Eighth European Congress on Work and Organizational Psychology on Feelings Work in Europe*, Vérone-Bussolengo (Italie), 2-5 avril 1997.
- De Keyser, V. (1997b). Effect of three major factors in the nature of work over the past 20 years. *9ème Rencontres de Psychologie du Panamá au Brésil*, du 27 au 30 août 1997, Iguazu, Panamá.
- De Keyser, V. & Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: Pistes d'évaluations méthodologiques. *Les Cahiers de Médecine du Travail*, 33 (3), 133-144.
- Elden, M. & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations*, 46 (2), 121-142.
- Fischhoff, B., Lichtenstein, S., Slovic, P., Derby, S.L. & Keeney, R.L. (1981). *Acceptable risk*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

- Fisher, S. (1988). Methodological factors in the investigation of stress and health at work: the development of the Epidemiological Problem Analysis Approach. En J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational stress : Issues and developments in research* (pp. 75-87). London, United Kingdom : Taylor and Francis Ltd.
- Frankenhauser, M. (1981). Coping with job stress: A psychobiological approach. En B. Gardell & G. Johansson (Eds.), *Working life: a social contribution to work reform*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Freire, P. (1985). *The politics of education: culture , power and liberation*. South Hadley, MA: Bergin & Garvey.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. En S.L. Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 107-128). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Ganster, D.C. (1989a). Worker control and well-being: a review of research in the workplace. En S.L. Sauter, J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 3-24). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Ganster, D.C. (1989b). Improving measures of worker control in occupational stress research. En J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational stress: Issues and developments in research* (pp. 88-99). London, UK: Taylor and Francis Ltd.
- Gras, A., Moricot, C., Poirot-Delpech, S.L., & Scardigli, V. (1994). *Face à l'automate. Le pilote, le contrôleur et l'ingénieur*. Paris, France: Publication de la Sorbonne.
- Hansez, I. & De Keyser, V. (1997). The measurement of job control dimensions from the standpoint of job control as a stressor reduction mechanism. Submitted in *Applied Psychology: An International Journal*.
- Hansez, I. & Paradowski, M. (1997). Evaluation des risques psycho-sociaux pour la santé des formateurs et conseillers d'une institution publique belge. Rapport de recherche sous la direction scientifique du Prof. V. De Keyser. Liège, Belgique: Université de Liège.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hawkins, L. & Biol, M.I. (1987). An ergonomic approach to stress. *International Journal of Nursing Studies*, 24(4), 307-318.
- Hurrell, J.J., Murphy, L.R., Sauter, S.L. & Cooper, C.L. (Eds.). (1988). *Occupational stress: Issues and developments in research*. London, UK : Taylor and Francis Ltd.
- ILO (1992). Preventing stress at work. *Conditions of Work Digest*, 11, 2. Ilo Geneva, IX.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1988). Promoting the individual's health and well-being. En C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 267-300). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M. & Phillips, J.S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. En S.L. Sauter, J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 129-161). New-York, NY : John Wiley & Sons Ltd.

- Klitzman, S. & Stellman, J. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Sciences and Medicine*, 29(6), 733-742.
- Landsbergis, P.A. & Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 29-48.
- Lemyre, L., & Tessier, R. (1988). Mesure de stress psychologique (MSP): Se sentir stressé(e). *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 20(3), 302-321.
- Lemyre, L.; Tessier, R. & Fillion, M. (1990). *Mesure de Stress Psychologique (MSP): manuel d'utilisation*. S.1. Laval, Canada: Université de Laval.
- Lindström, K. (1997). Finnish research in organizational development and job redesign. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 283-293). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Mackay, C.J. & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. En C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational Psychology* (pp.167-199). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Murphy, L.R. (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention. En C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 301-342). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Newman, J.D. & Beehr, T. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32, 1-43.
- Parkes, K.R. (1989). Personal control in an occupational context. En A. Steptoe & A. Appels (Eds.), *Stress, personal control and health* (pp. 21-47). Chichester, UK: John Wiley and sons Ltd.
- Reynolds, S., Taylor, E. & Shapiro, D.A. (1993). Session impact in stress management training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 99-113.
- Schurman, S. J. & Israel, B.A. (1997). Redesigning work systems to reduce stress : A participatory action research approach to creating change. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 235-264). Washington, D.C : American Psychological Association.
- Soderfeldt, B., Soderfeldt, M., Muntaner, C.; O'Campo, P., Warg, L-E. & Ohlson, C.G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: a conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Sciences and Medicine*, 42(9), 1217-1226.
- Steptoe, A. (1989). The significance of personal control in health and disease. En A. Steptoe & A. Appels (Eds.), *Stress, personal control and health* (pp. 305-312). Chichester, UK: John Wiley and sons Ltd.
- Teiger, C., Laville, A., Boutin, J., Etxezaharreta, L., Pinsky, L., See, N. et al. (1982). *Les rotativistes. Changer les conditions de travail*. Paris, France: ANACT.
- Terra, N. (1997). The prevention of job stress by redesigning jobs and implementing self-regulations teams. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 265-282). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Wickens, C. (1992). *Engineering psychology and human performance*. New York, NY : HarperCollins Publishers.
- Woods, D.D., Johannesen, L.J., Cook, R.I. & Sarter, N. (1994). *Behind human error: cognitive systems, computers, and hindsight*. Wright-Patterson, Ohio: Cseriac Soar.

APÉNDICE: Sub-escalas de control del trabajo resultantes del análisis factorial.

Sub-escala 1: «Control sobre la gestión del tiempo» (= .83)

- No puedo conseguir una buena calidad del trabajo a causa de mi sobrecarga de trabajo (0.60)
- Estoy sepultado bajo el trabajo. (0.59)
- Tengo que ocuparme de varias tareas al mismo tiempo (0.59)
- Veo mi trabajo acumularse sin ser capaz de resolver los retrasos (0.57)
- No puedo utilizar los procedimientos de trabajo habituales por circunstancias específicas (0.55)
- Estoy atrapado entre personas que tienen expectativas diferentes en relación con mi trabajo (0.54)
- No puedo realizar mi trabajo como estaba planificado a causa de acontecimientos inesperados (0.54)
- Debo trabajar rápidamente porque no tengo suficiente tiempo (0.52)
- Tengo dificultades porque mi trabajo es cada vez más complejo a lo largo del tiempo (0.46)
- Otros no se dan cuenta de lo que tengo que hacer (0.46)
- No puedo llevar a cabo mis tareas porque todo ha de hacerse al mismo tiempo (0.43)
- La calidad de mi vida privada está influida negativamente por mis demandas y exigencias profesionales (0.43)

Sub-escala 2: «Control sobre la gestión de las tareas» (= .81)

- Sé exactamente lo que mis compañeros esperan de mí (0.61)
- Sé dónde puedo encontrar la información necesaria para hacer mi trabajo o tomar una decisión (0.60)
- Tengo una descripción clara de la tarea que tengo que hacer (0.54)
- Tengo falta de instrucciones claras sobre la manera en que debería trabajar (0.53)
- Es fácil distinguir entre lo que está bajo mi responsabilidad y lo que no (0.52)
- Recibo órdenes contradictorias (0.48)
- Puedo hacer sugerencias sobre la forma en que debería hacerse el trabajo (0.47)
- Sé de antemano el procedimiento a seguir cuando tengo que hacer una tarea nueva (0.46)
- Participo en los procesos de toma de decisión directamente relacionados con mi trabajo (0.45)
- El feedback o la información regular sobre mi trabajo me ayuda a ajustarme mejor a las expectativas organizacionales (0.44)
- Mis directores me ayudan si tengo problemas (0.43)
- Puedo determinar por mí mismo cuando debe realizarse una operación (0.43)
- Estoy de acuerdo con los principios y opiniones generales de mi organización (0.40)

Sub-escala 3: «Confianza en el futuro» (= .74)

- Creo en el futuro de mi trabajo (0.59)
- Tengo confianza en la sociedad (0.55)
- Siento lo que le pasa a los jóvenes hoy (0.52)
- Hay cada vez menos trabajos y no podemos hacer nada sobre ello (0.47)
- Tengo el sentimiento de que he tenido éxito en mi vida profesional (0.47)

El WOCCQ: una nueva herramienta en el estuche de instrumentos contra los estresores laborales. El caso...

- Tengo el sentimiento de que el trabajo está disminuyendo desde un punto de vista general (0.45)
- Me gustaría recogerlo todo e irme a otra parte (0.45)
- Uno puede todavía influir en el desarrollo del mercado laboral si se aúnan los esfuerzos de todos (0.44)
- Estoy esperando impacientemente mi jubilación (0.41)
- Me siento como una víctima de las circunstancias (0.40)

Sub-escala 4: «*Autonomía organizacional*» (= .67)

- No puedo abandonar mi trabajo durante algún tiempo sin que haya problemas (0.62)
- Puedo adaptar el ritmo de mi trabajo a mis deseos (0.62)
- Puedo fácilmente tomarme un descanso (0.59)
- Puedo planificar el tiempo libre en segmentos adecuados para mí (0.58)

Sub-escala 5: «*Control sobre los riesgos*» (= .66)

- Cualquier error en mi trabajo puede llevar a pérdidas importantes de material o equipo (0.59)
- Cualquier error en mi trabajo puede poner la vida de la gente en peligro (0.53)
- Finalizo el trabajo en casa porque me falta tiempo (0.50)

Sub-escala 6: «*Control sobre las condiciones de trabajo*» (= .66)

- Estoy molesto por la presencia de olores desagradables (0.68)
- Me siento afectado por temperaturas extremas en mi lugar de trabajo (0.62)
- Me molesta el polvo en mi lugar de trabajo (0.57)
- Me afecta el nivel de ruido que es demasiado elevado (0.49)
- Me molesta el nivel de humedad que es demasiado alto (0.43)