

Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés

Companies and proper management, handling and control of stress

Franco Lotito Catino¹
Universidad Austral de Chile
francolotito@uach.cl

¹ Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Valdivia, CHILE.

Resumen

Propósito: El propósito de este trabajo es: (a) destacar el rol de las empresas y sus líderes en la adecuada gestión, manejo y control del estrés con el fin de promover el bienestar de los trabajadores, (b) identificar cuáles son las principales fuentes generadoras de estrés, (c) presentar diversas estrategias para manejar el estrés, (d) analizar los factores de una empresa psicológicamente saludable.

Metodología: El enfoque metodológico fue de tipo cualitativo con un diseño documental, apoyado en una amplia revisión de literatura actualizada.

Resultados: Como resultado se obtuvo que los estudios, así como las encuestas que se realizan acerca de las condiciones de trabajo han puesto de manifiesto que el estrés es un factor relevante en la vida de las personas, que está ampliamente extendido y que suele ir acompañado de graves y negativas consecuencias sobre la salud mental y física.

Implicaciones prácticas: Respecto a las implicaciones prácticas, se encontró que las empresas y sus directivos deben comprender la responsabilidad que les cabe en el cuidado de la salud organizacional y laboral, tanto a nivel individual como colectivo, prestando especial atención a la prevención, manejo y control del estrés.

Valor: El valor de este trabajo es facilitar información, evidencia científica y datos prácticos. A lo largo del siglo veintiuno, el tema del estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y que ha sido reconocido social y científicamente a nivel mundial.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 5 de Agosto 2022
Aceptado: 1 de Julio 2023

Palabras Claves:

Gestión del estrés
Bienestar del trabajador
Acoso laboral
Salud mental

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is: (a) to highlight the role of companies and their leaders in the proper management, handling, and control of stress in order to promote the well-being of workers, (b) to identify the main sources of stress, (c) to present various strategies to manage stress, (d) to analyze the factors of a psychologically healthy company.

Methodology: The methodological approach was qualitative with a documentary design, supported by an extensive review of updated literature.

Findings: research studies and surveys on working conditions have shown that stress is a relevant factor in people's lives, that it is widely spread and that it is usually accompanied by serious and negative consequences on mental and physical health.

Practical implications: Companies and their managers should understand their responsibility in caring for organizational and occupational health, both individually and collectively, paying special attention to the prevention, management, and control of stress.

Value: This work provides information, scientific evidence, and practical data. Throughout the twenty-first century, the subject of stress has become not only a relevant phenomenon but also it has been socially and scientifically acknowledged worldwide.

ARTICLE INFO

Received: 5 August 2022
Accepted: 1 July 2023

Keywords:

Mental health
Stress management
Worker welfare
Workplace bullying

INTRODUCCIÓN

La literatura señala que el estrés y sus negativas consecuencias están cada vez más presentes en la vida de las personas, siendo indiferente, si hablamos del fenómeno estrés al interior de: (a) las empresas (Peiró, 2001; Acosta, 2012; Mateo, 2013; Gutiérrez y Vilorio-Doria, 2014; Lotito, 2009, 2016b; Foladori y Guerrero, 2018; Pfeffer, 2019; Gutiérrez y Ángeles, 2021; Chiang, Sanhueza y Rivera, 2022), (b) en las fuerzas armadas (Bartone, 2006; Bardera, García-Silgo y Pastor, 2014), (c) en la academia (Huaquín y Loaiza, 2004; Barraza y Rodríguez, 2010; Barraza, 2011; Otero, 2012; Lotito, 2022b) o en (d) la sociedad, en general (Artazcoz, Escribá-Argüir y Cortés, 2006; Torrades, 2007; Acuña y Silva, 2008; Lotito, 2015; Weiss, 2018; Palomino y Huarcaya, 2020; Varela, 2020; López, 2022; Poblete y Jiménez, 2022).

En efecto, y como una forma de refrendar la peligrosidad que implica trabajar bajo condiciones de estrés laboral negativo, Pfeffer (2019) señala una serie de sucesos dramáticos al consignar el fallecimiento en el año 2016 por suicidio del Jefe de Software de Uber por causa del alto nivel de estrés que le producía su trabajo, la muerte de un becario de Merrill Lynch a causa de un colapso total luego de trabajar más de 72 horas seguidas, el drama colectivo que se produjo en la empresa de telecomunicaciones France Télécom (actualmente Orange) a raíz del suicidio de 46 de sus trabajadores como consecuencia de las perjudiciales condiciones laborales reinantes en dicha empresa, que incluían abusos de diversa naturaleza: acoso laboral, trato hostil, vejámenes, decisiones arbitrarias y unilaterales, etc., por parte de la Gerencia superior, seis de cuyos integrantes terminaron siendo juzgados en los Tribunales de Justicia franceses, incluyendo al CEO de France Télécom, Didier Lombard (Hirigoyen, 2013, 2014; Lotito, 2016b; Pfeffer, 2019).

Por lo tanto, reconocer esta situación, abordar el problema y darle tratamiento se hace cada día más urgente, por cuanto no solo repercute en la salud mental y física de las personas y en su calidad de vida, sino que también tiene gran incidencia en la productividad y el rendimiento de los trabajadores (Martínez, 2004; OIT, 2016).

Además, el nivel de violencia que se advierte en las calles, colegios, hospitales, empresas, en las familias, así como también en quienes conducen a la hora de los tacos en calles atestadas de vehí-

culos, son solo algunos de los numerosos síntomas que grafican los altos niveles de estrés que experimenta la sociedad y los malos índices de salud mental existentes (Larizgoitia, 2006; Carrión, 2008; OMS, 2022). En tanto, la Organización Mundial de la Salud (OMS) sugiere a los países acelerar e implementar el plan de acción diseñado por dicha entidad, afirmando que todos los países pueden alcanzar importantes y significativos progresos en la salud mental de sus respectivas poblaciones (OMS, 2022).

Lo anterior a través de las tres vías de transformación (OMS, 2022), a saber: (a) incrementar el valor que se otorga a la salud mental de la gente, las comunidades y los gobiernos, y lograr que las partes interesadas de todos los sectores se comprometan con la finalidad de favorecer la salud mental, invirtiendo en ella, (b) proceder a tomar acciones concretas con relación a las características físicas, sociales y económicas vinculadas a los medios familiares, escolares, laborales y comunitarios con el objetivo de prevenir futuros trastornos en salud mental, (c) fortalecer las atenciones en salud mental, con la finalidad de que las necesidades en salud sean cubiertas por servicios de apoyo que sean asequibles, accesibles y de calidad. La razón para enfatizar en el tema salud, se fundamenta en que esta es un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos (Chiang, Sanhueza y Rivera, 2022).

Paralelamente, resulta oportuno señalar que las consultas psicológicas han aumentado en todo el mundo, donde de los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile ocuparía uno de los últimos lugares del listado en cuanto a salud mental, cantidad de profesionales disponibles para responder a las consultas psiquiátricas y psicológicas, así como también la infraestructura hospitalaria necesaria para atender a tanta gente con problemas de salud provocados por los elevados niveles de estrés existente, ya sea que hablemos de los negativos efectos producidos por la pandemia Covid-19, la incertidumbre política y económica, los elevados niveles de delincuencia y violencia (OCDE, 2019; Palomino y Huarcaya, 2020).

En consecuencia de lo que vive nuestra sociedad pareciera que las vivencias de estrés se han convertido en un fenómeno omnipresente en la vida de los seres humanos, lo que incide de manera directa en su calidad de vida. Pero, ¿qué tiene que

ver esto con la productividad y el rendimiento de los trabajadores? Pues bien, todos los estudios han demostrado que el estrés tiene graves consecuencias en la productividad, en el ambiente de trabajo, en los accidentes laborales, en el alto nivel de rotación del personal y en la salud física y mental de las personas (Rodríguez y de Rivas, 2011; Cirera, Aparecida, Rueda y Ferraz, 2012; Herrera-Covarrubias y cols., 2017; Naciones Unidas, 2019). De acuerdo con la información suministrada por la OIT, el estrés, los accidentes laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo matan a 7500 personas cada día (Naciones Unidas, 2019). De ellas, alrededor de 1000 fallecen por accidentes laborales y otras 6500 por enfermedades profesionales (Naciones Unidas, 2019). En tanto, el estrés crónico también está vinculado con enfermedades cardiovasculares, obesidad, depresión y cáncer (Herrera-Covarrubias y cols., 2017).

No obstante, hoy la adecuada gestión del estrés laboral se ha erigido como una de las competencias esenciales y básicas del liderazgo efectivo. Sin embargo, estamos ante un tema poco tratado en el trabajo, donde el estrés se considera un signo de debilidad y de no ser capaz de afrontar las tareas y el quehacer diario. En función de lo anterior, cobra especial relevancia la siguiente pregunta: ¿cómo deberá el líder lidiar con el estrés propio, así como con el estrés de sus colaboradores? Para tal efecto, es relevante señalar que el estrés es una reacción tanto física como psíquica, emocional y conductual, que se manifiesta cuando se produce un desequilibrio entre las exigencias del entorno y la capacidad de resistencia individual del sujeto afectado (Lotito, 2009, 2015; Hirigoyen, 2013, 2014; Weiss, 2018; López, 2022).

En función de lo anterior, los objetivos de este trabajo son: (a) analizar el rol que le cabe a las empresas –y a sus respectivos líderes– en el adecuado y apropiado manejo y control del estrés, (b) identificar y señalar las diversas fuentes de estrés que afectan a las personas, (c) identificar y describir algunas fórmulas y/o estrategias para enfrentar el estrés, (d) analizar los factores de las empresas psicológicamente saludables, como una manera de responder de manera proactiva y efectiva en la prevención del estrés, cuyos efectos pueden ser negativos en términos de salud física y mental como en cuanto al nivel de productividad de los trabajadores, de su seguridad y bienestar y, por último, en la calidad de los productos y servicios ofrecidos a la comunidad.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico es de tipo cualitativo, con un diseño documental apoyado en una revisión bibliográfica y basado en un análisis crítico de la literatura consultada. La investigación documental se realizó a partir del análisis de material bibliográfico extraído de fuentes primarias como revistas, libros y sitios Web. Se hizo uso de numerosos artículos provenientes de revistas científicas indexadas, así como de libros de autores reconocidos por su nivel de experticia.

Para la selección de los artículos científicos se usó la base de datos provista, principalmente, por la *Scientific Electronic Library on Line* (SciELO), la Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (REDALYC), SCOPUS y el Portal de Difusión de la Producción Científica Hispana (DIALNET). El énfasis fue puesto en la selección de artículos y libros vinculados con el tema tratado que fueron publicados en los últimos 20 años, con la finalidad de disponer de literatura actualizada y amplia vinculada al estrés y su relación con las diversas enfermedades que este provoca. Se empleó como criterio de inclusión para la exploración de información en las bases de datos la utilización de palabras clave, tales como: “estrés”, “estadísticas sobre el estrés”, “hormonas del estrés”, “desórdenes psiquiátricos y psicológicos”, “factores de riesgo cardiovascular”, “cáncer y estrés”, “obesidad y estrés”, “depresión y estrés”, “salud mental” y “estrés psicosocial”.

Se seleccionó un total de 102 trabajos entre libros y artículos científicos, obteniéndose referencias bibliográficas en español e inglés en consideración a su relevancia en cuanto a su contenido y en un período de tiempo comprendido, preferentemente, entre los años 2002 y 2022. El criterio de exclusión se relaciona con artículos que no tuvieran una relación entre el estrés y el desarrollo de trastornos psicológicos y emocionales, así como de otras graves enfermedades como cáncer, obesidad, depresión y cardiovasculares.

DESARROLLO

Exigencias, desafíos y/o fuentes de tensión que causan estrés en las personas: el rol que cumplen los líderes empresariales

Son diversos los autores que sostienen que los líderes empresariales no solo son responsables por el crecimiento y el éxito económico de las organizaciones, sino que también son directamente responsables del desarrollo, cuidado y bienestar de los trabajadores de la empresa, por cuanto dichos trabajadores representan el capital humano del que dispone una institución con respecto a conocimientos, experticia, experiencia, creatividad y talento (Luna, 2017; Gairín y Mercader, 2018; Villalonga, 2020). Por su parte, Besseyre des Horts (1997) indica que entre las empresas que tienen éxito de aquellas que fracasan, destacan las personas, su talento, su entusiasmo y creatividad, y que todo lo demás se podía comprar, aprender o copiar.

Entonces, al hacer un escrutinio de la literatura disponible que está relacionada con el tema bajo análisis, es posible detectar una serie de fuentes de estrés, tensión, ansiedad y malestar para las personas, las que pueden darse en diversos planos y ser, al mismo tiempo, de distinta naturaleza:

1. A nivel individual: una sobrecarga de tareas y funciones puede producir estrés y severas vivencias de burnout en los trabajadores; el hecho de estar a cargo de un grupo de personas poco disciplinadas y sin la presencia de una meta común puede generar una serie de graves inconvenientes al interior de las empresas; trabajar en espacios físicamente incómodos, con mucho ruido o en un ambiente con malos olores dificulta el desempeño laboral y el bienestar del personal; trabajar en lugares donde existe hacinamiento, con mala iluminación, suciedad o desorden genera altos niveles de insatisfacción; si en la empresa existe ambigüedad de roles y no hay claridad acerca de cuáles son las funciones que debe desempeñar cada trabajador, ello puede producir frustración, irritación y pérdida de compromiso (Iñiguez-Rueda, 1987; Boldú y Pascal, 2005; Gil-Montes y García-Juevas, 2008; Rodríguez y de Riva, 2011; Bolívar, 2015; Korunka y Kubicek, 2017; Pervez y Halbesleben, 2017; Poblete y Jiménez, 2022).
2. A nivel grupal: la existencia de conflictos no resueltos al interior del grupo de trabajo, la falta de confianza o de cohesión grupal, el ejercicio de un liderazgo negativo o deficiente, etc., pueden elevar los niveles de estrés y generar una serie de problemas entre los integrantes de los equipos de trabajo y entre estos y el líder (Arango y Ocampo, 2009; Kelloway y Dimoff, 2017; Vincent-Höper, Teetzen, Gregeresen y Nienhaus, 2017; Reina, Reina y Hudnut, 2018; Lotito, 2020, 2022a). Los líderes y directivos de empresas, además de tener la misión de hacer crecer económicamente a las organizaciones, juegan un rol de máxima relevancia en el cuidado y bienestar de los trabajadores, por cuanto, dichos trabajadores representan justamente el capital humano del que dispone una institución (Vincent-Höper y cols., 2017).
3. A nivel organizacional: el tener mal clima laboral puede producir un alto nivel de estrés en las personas, al igual que la existencia de estilos de dirección negativos por parte de la jefatura y alta gerencia; llevar a cabo la implementación de cambios organizacionales y/o la introducción de nuevas tecnologías sin la debida capacitación y preparación predispone negativamente al personal con la consecuente aparición de malestar, molestia e indignación (García-Rubiano y Forero-Aponte, 2018; Díaz, Guevara y Vidaurre, 2019; Chiang, Sanhuesa y Rivera, 2022).

Chiang, Heredia y Santamaría (2017) sugieren que el clima organizacional (C.O) tendría implicancias directas en la salud psicológica de las personas, donde los principales síntomas serían el estrés, cansancio y fatiga, en función

de lo cual un C.O adecuado tendería a beneficiar la salud psicológica de los trabajadores.

4. A nivel extra organizacional: tener problemas de tipo familiar puede convertirse en un grave factor de estrés, porque puede causar trastornos psicosociales por doble presencia, es decir, la exigencia que tienen los trabajadores –especialmente las mujeres– de responder en forma simultánea a las demandas impuestas por el trabajo, así como también a las demandas del trabajo doméstico-familiar. Por otro lado, problemas de tipo económico por acumulación de deudas, tener una mala calidad de vida o experimentar violencia intrafamiliar, repercute directa y negativamente en el desempeño y productividad del sujeto afectado (Gavidia, 2017; Ruiz, Pullas, Parra y Zamora, 2017).

Las consecuencias del estrés en la vida de los seres humanos

El estrés trae consigo numerosas repercusiones y consecuencias negativas para las personas, tanto en su vida privada como en el ámbito del trabajo: insatisfacción, disminución del rendimiento, agotamiento, ausentismo, irritabilidad y mal humor, ansiedad, angustia, depresión, trastornos del ánimo, insomnio o hipersomnía, colon irritable, úlceras, ideación suicida, trastornos mentales, trastornos por estrés postraumático, abuso de anfetaminas, ansiolíticos, alcohol y drogas, entre otras. A lo anterior, es preciso sumar la falta de concentración y la pérdida de memoria, sentimientos de inadecuación personal, y la comisión de errores en la realización del trabajo (Sánchez, 2010; Weiss, 2018).

De esta forma, a nivel organizacional puede provocar un incremento en la rotación de personal y un aumento de los accidentes laborales, aspectos que comprometen seriamente los resultados de una organización. Del Prado-Lu (2017), destaca que los numerosos cambios en el trabajo como la economía de 24 horas, la *“lean production”* o producción ajustada, la reingeniería de procesos y la producción flexible han planteado grandes desafíos a causa de la naturaleza emergente de los riesgos y peligros de las nuevas fórmulas de producción y que tienen una directa implicación en la salud y seguridad ocupacional. Asimismo, el estrés afecta la salud física pudiendo causar hipertensión arterial, trastornos del apetito, aumento del nivel de colesterol, desarrollo de ciertos tipos de cáncer y accidentes cardio- y cerebrovas-

culares, tal como es el caso de los infartos cardíacos y derrames cerebrales (Eagleston, Chesney y Rosenman, 1988; Duijts, Zeegers y Borne, 2003; Lotito, 2016a).

Todo lo anterior se reflejará en importantes costos para las empresas, pues la productividad disminuye considerablemente con menor producción en cantidad y calidad, en tanto que el hecho de estar más irritables genera conflictos interpersonales al interior de los equipos de trabajo (Arango y Ocampo, 2009) ¿Qué se puede hacer, entonces? Recordemos que una de las competencias críticas asociadas al ejercicio del liderazgo es el control y el manejo del estrés. Esto implica que el directivo tiene la responsabilidad de detectar a tiempo no solo las señales de agotamiento en sus colaboradores, sino que también de sus propios síntomas. Si el directivo observa que los miembros de su equipo están al límite de sus capacidades o al borde de un conflicto, debe investigar las posibles causas y fuentes de los problemas, abriendo espacios para hablar de los temas relacionados con dichas dificultades.

De acuerdo con Hildebrand (1999), cuando los integrantes del equipo tienen la posibilidad de expresar sus emociones y sentimientos al interior del grupo de trabajo es factible revertir una serie de situaciones negativas, porque el no tener que esconder las emociones y sentimientos que pudiesen estar experimentando baja, precisamente, los niveles de estrés, despeja obstáculos y problemas, y disminuye las distracciones al interior de los equipos humanos, una condición que hace sentir mucho mejor a las personas generando un ambiente de confianza, seguridad y camaradería (Reina, Reina y Hudnut, 2018; Lotito, 2022a). A su vez, Reina y cols. (2018) indican que en los entornos donde el nivel de confianza es elevado, las personas trabajan de forma óptima. Además, si la confianza se deteriora las personas se retraen y se desvinculan, pierden la confianza en sí mismas y en los demás, así como el compromiso con el trabajo y la organización.

Igualmente, resulta crucial en el objetivo de crear valor para la empresa definir con claridad cuáles son las funciones de cada puesto, saber qué le corresponde hacer a cada trabajador y cuál es su nivel de responsabilidad en la ejecución de su labor, por cuanto, la gestión del estrés está estrechamente vinculada con la gestión del tiempo, y detectar cuáles son las tareas prioritarias y aquellas rutinarias libera a las personas de una carga innecesaria (Acosta, 2012).

En línea con lo expuesto, resulta relevante que los directivos fomenten en sus empresas un equilibrio en la relación trabajo-familia, creando espacios para la recreación y el deporte, así como también poder contar con una red de apoyo cuando la persona lo necesite.

Los factores de una empresa psicológicamente saludable

Burke y Page (2017) llevaron a cabo una recopilación de 23 estudios en el libro titulado "Research Handbook on Work and Well-Being", con el propósito de investigar los diversos factores laborales que influyen en la disminución o aumento del bienestar de los empleados, con el objetivo de responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo se pueden incrementar los niveles de satisfacción y bienestar laboral de los trabajadores?

Cuando se realiza una indagación sobre qué organizaciones y qué tipos pueden ser consideradas como empresas psicológicamente saludables, destaca la American Psychological Association (APA) como una de las instituciones que ha llevado a cabo una amplia investigación en el ámbito de la salud mental. Una de las áreas investigadas por APA se relaciona con la salud mental de las personas en el ámbito laboral, en una época histórica en que las condiciones de trabajo cambian de manera abrupta y rápida, y que van, además, acompañadas de un alto grado de incertidumbre, estrés y ansiedad, donde las exigencias externas y el elevado nivel de competitividad crecen sin parar, al igual que lo hacen las necesidades individuales y familiares.

De manera regular, APA estudia y analiza aquellas organizaciones que entregan a sus trabajadores el mejor ambiente emocional, estableciendo por esta vía un ranking de las empresas psicológicamente saludables (Ballard y Grawitch, 2017). Para ello, utiliza una serie de encuestas, parámetros e indicadores para determinar el grado en que las empresas estudiadas aplican de manera efectiva la psicología laboral en el trabajo, tomando en consideración aspectos como el interés por el bienestar emocional de los trabajadores, ofrecimiento de programas de desarrollo y de asistencia en salud (programa *Healthy Mind*), entrega de recursos a sus empleados, entre otros. Se relevan entre las empresas reconocidas por APA (2015) con el premio "Lugar de Trabajo Psicológicamente Saludable", por la implementación en favor de sus trabajadores de un conjunto integral de prácticas

que respaldan un entorno de trabajo saludable y de alto rendimiento: *American Express*, *Beehive PR*, *LaSalle Network*, *Team Horner*, entre otras.

En estas empresas, ocho de cada diez trabajadores señalaron que la organización valoraba: (a) la participación de los empleados (84%), (b) el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal (86%), (c) la capacitación y el desarrollo de la gente (91%), y (d) el reconocimiento de los empleados (91%). En este sentido, el bienestar de los colaboradores juega un rol central en estas organizaciones, pues un 92% informa que su empresa promueve un estilo de vida saludable, y un número similar (85%) afirma que proporciona los recursos adecuados para abordar sus necesidades de salud mental y ayudarlos a manejar el estrés (APA, 2015).

Con la finalidad de ser categorizado como una empresa psicológicamente saludable, las organizaciones deben cumplir con una serie de condiciones clave (Ballard y Grawitch, 2017). Algunos de estos criterios y factores son:

1. **Involucramiento del trabajador:** implica la creación de instancias y espacios para que los trabajadores tengan la oportunidad de preguntar las razones de las decisiones que toma la compañía. Incluso se hace partícipe a los colaboradores de las decisiones por intermedio de la aplicación de encuestas, recepción de ideas en buzones de sugerencias, realización de reuniones de información, etc. La razón principal para el uso de esta estrategia organizacional busca involucrar al trabajador y generar un liderazgo de tipo participativo, por medio del cual experimenta el sentimiento de estar realizando grandes aportes a su organización (Fairlie, 2017).
2. **Desarrollo del colaborador:** las instituciones que se destacan tienden a generar nuevas alternativas y opciones laborales, apoyando a aquellos trabajadores que desean seguir formándose y perfeccionándose. Resulta importante el hecho de que el colaborador: (a) vea que existe una posibilidad de desarrollo y crecimiento en su trabajo, (b) sienta que pertenece a una organización que crece y que evoluciona con el mercado, (c) advierta que existe un aumento de su nivel de empleabilidad y que puede aspirar a un desarrollo de carrera. No solo resulta ser algo positivo que el trabajador se proyecte para obtener mejores ingresos económicos, sino que constate que existe la posibilidad de asumir otras funciones y mayores responsabilidades (Ballard y Grawitch, 2017).

3. Acceso a mejor salud y seguridad: no basta con disponer de buenos planes de salud, sino que es fundamental tener un centro asistencial al interior de las empresas que permita dar una pronta solución a emergencias, tanto al colaborador como a su grupo familiar. La compañía debe estar dispuesta a tomar medidas preventivas frente a problemas tan comunes como tendinitis por el uso continuo del mouse, problemas con las posturas corporales por tener que pasar muchas horas sentado frente al computador, accidentes por uso equivocado de las herramientas de trabajo, etc. Una buena medida preventiva es la realización de pequeñas pausas de descanso durante la jornada laboral con la finalidad de realizar algo de gimnasia, relajación y ejercicios corporales, actividades que tenderán a disminuir el alto nivel de estrés y ansiedad que ronda en casi todas las empresas (Richardsen y Burke, 2014; Moore, 2017; Kelly y Snow, 2019).
4. Reconocimiento explícito de los logros de los trabajadores: significa ser capaces de apreciar el logro de las metas propuestas, valorar los avances y progresos efectuados por las personas como también por los equipos de trabajo con relación a los proyectos asignados, pero sin hacer sentir a la gente que se trata de una competencia donde habrá ganadores y perdedores como resultado final. Asimismo, la gente está ávida de reconocimiento, algo que no siempre está asociado a lo monetario porque existen las llamadas recompensas o salario emocionales, por ejemplo: días libres para ser ocupados en fechas especiales del colaborador y su grupo familiar, un horario que sea flexible, guarderías infantiles para mujeres que son mamás, espacios de distracción que estén destinados a desconectarse del trabajo, posibilidad de teletrabajar sin la necesidad de salir del hogar, etc. (Forbes, 2015; Burke, 2017; Rodríguez, 2020).

Desde la mirada de Rodríguez (2020), algunos factores relacionados con el salario emocional son: buenas condiciones en el puesto de trabajo para que el colaborador se desempeñe a gusto (seguridad, orden, limpieza, luminosidad), conciliación de trabajo y familia, oportunidades de desarrollo (capacitación, gestión del talento, existencia de un plan de carrera), balance con la vida personal (esquemas flexibles de trabajo, oportunidades de esparcimiento y recreación), bienestar psicológico (reconocimiento, auto-

mía, desafíos profesionales), realizar un trabajo significativo, tener un entorno laboral grato (compañerismo, sentido de equipo, solidaridad entre colegas), presencia de cultura laboral y valores, es decir, responder de manera efectiva a la responsabilidad social empresarial, etc. En síntesis, el salario emocional se ha tornado cada vez más relevante en el objetivo de fidelizar a la gente talentosa (Martela y cols., 2021).

Por otra parte, el acto de introducir el reconocimiento a los trabajadores que hacen las cosas bien entrega una serie de grandes beneficios, tales como: aumento del sentimiento de satisfacción y felicidad del colaborador, incremento en la motivación laboral, aumento en el deseo de permanecer en la empresa por sentirse valorados por el trabajo que desempeñan, lo que, a su vez, disminuye los niveles de rotación en las organizaciones.

5. Equilibrio y balance entre el trabajo y la vida personal: mientras más flexibles sean las políticas de las empresas para administrar el horario y cumplir con las metas asignadas, mayor grado de autonomía, satisfacción y libertad sentirán los colaboradores (Martela y cols., 2021). De igual modo, en la gente aumenta la sensación y el sentimiento de que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta. Si un directivo de una de las organizaciones que pertenecen al ranking de la APA envía un viernes por la tarde un mail a sus trabajadores después de las 16:00 horas o durante un fin de semana, es considerado como un grave error que puede ser sancionado por la gerencia por considerar que el trabajo fue solicitado demasiado tarde por parte de la jefatura, y que, además, interrumpe el merecido descanso del colaborador (Day y Hartling, 2017).
6. El líder y la presencia de una buena comunicación: una comunicación directa y eficiente constituye el eje transversal de una institución destacada. Disponer de una buena comunicación entre directivos y trabajadores juega un rol clave en el éxito de todo programa o política laboral, por cuanto, hace de vínculo directo entre las prácticas laborales y las políticas enunciadas por la empresa. Para lograr lo anterior, es preciso utilizar múltiples vías y canales informativos, desde hacer impresos hasta el envío de correos electrónicos, realizar procesos de capacitación, actividades de recreación conjunta, etc. Asimismo, crear ciertos ritos de inicio y cierre de actividades permite al conjun-

to de colaboradores celebrar el cumplimiento de las metas y objetivos que fueron fijados de manera conjunta, al mismo tiempo que genera un sentimiento de gran satisfacción y plena confianza en los futuros procesos de cambios (Frías y Kaufmann, 1992; Garay 2010; Kelloway y Dimoff, 2017).

Para Frías y Kaufmann (1992), la “falta de una eficaz comunicación institucional” es “una de las mayores carencias de las organizaciones empresariales” (p.14) y, al parecer, continúa siendo uno de los grandes déficits del siglo veintiuno porque cuando falta la comunicación –o esta es deficitaria–, las empresas se arriesgan a padecer de “infoesclerosis, es decir, un endurecimiento de los canales de comunicación” (p.14) y la consecuente pérdida de la transferencia de información significativa entre dos o más personas.

Por el contrario, cuando existe una buena comunicación se permite lograr una “acción coordinada” entre todos los actores de la organización, “compartir información” relevante y significativa, la posibilidad de “proporcionar orientaciones específicas” a los colaboradores respecto de las “tareas que han de desarrollar”, entregar retroalimentación o “evaluación de los resultados de las tareas realizadas”, poder “expresar los sentimientos y emociones” que experimentan los trabajadores (Frías y Kaufmann, 1992, p.16). En este sentido, el proceso de comunicación representa una labor esencial de quienes lideran una organización, pues es el medio a través del cual las actividades y tareas se coordinan para incrementar la efectividad laboral.

En definitiva, el conjunto de todos estos factores permite fidelizar a los trabajadores y contar con su lealtad y compromiso.

Las estrategias para combatir el estrés: el flagelo que se apoderó del siglo veintiuno

Con la finalidad de combatir las graves consecuencias de vivir bajo la presión del estrés y no correr el riesgo de caer en conductas impulsivas y agresivas, resulta relevante identificar las fuentes del trastorno para luego alentar la práctica de una serie de acciones y medidas de probada eficacia, que van desde: (a) prepararse psicológicamente ante los futuros embates de la vida, (b) preocuparse de alcanzar un mejor nivel de educación

que propicie el desarrollo personal, (c) aprender a reconocer las propias fortalezas y debilidades y ser capaz de pedir ayuda cuando sea necesario, (d) comunicar y/o compartir las preocupaciones y problemas con una persona de confianza del equipo de trabajo, (e) darse algún respiro y descanso cuando las situaciones se salen de ciertos límites y se vuelven demasiado estresantes. Al respecto de este último punto, resulta ser muy útil la práctica de técnicas y/o de métodos probados como el mindfulness, yoga, ejercicios de respiración y relajación, práctica de la meditación, entre otros.

En consonancia con la existencia de líderes inadecuados y personas tóxicas que generan estrés, intimidación, acoso y humillación hacia sus subordinados, también se encuentran los buenos líderes, aquellos que se distinguen por su liderazgo ético y su capacidad para administrar y gestionar a su personal. Estos líderes competentes no solo poseen habilidades directivas, sino que también han adquirido conocimientos sobre cómo modular y regular el estrés laboral, evitando así sus perniciosos efectos en los miembros de su equipo. A disposición tienen una serie de herramientas y estrategias que les permiten mejorar el clima laboral en sus organizaciones, y proceder a controlar y disminuir los niveles de estrés (Chiang, Sanhueza y Rivera, 2022). Algunas de estas fórmulas son:

1. Aplicar la Inteligencia Emocional (I.E) en el trabajo: Goleman (2011, 2013, 2018) señala que la inteligencia emocional representa un complemento indispensable de la inteligencia racional de todo individuo (o líder) que está determinado a tener éxito, porque la inteligencia pura –ni siquiera en alto grado– que no vaya acompañada de otras competencias, capacidades y habilidades sociales, se hace insuficiente para triunfar.

Uno de los obstáculos más habituales es la exagerada presión y exigencia laboral que existe en las organizaciones, cuando la comparamos con el tiempo de relajación y ocio del que dispone el trabajador. Para efectos de poder quebrar este paradigma, es preciso crear momentos y lugares de descompresión que den espacio a las personas para conectarse con sus emociones e identificar la presencia de emociones negativas como la ansiedad, irritabilidad, angustia, temor, ira, frustración, etc. En este contexto, la I.E. es la capacidad que puede desarrollar una persona para analizar, adaptar, comprender y asimilar las emociones que experimenta, y canalizarlas de una

manera más adecuada y conveniente en sus relaciones con el otro. En este proceso, uno de los componentes más importantes de la I.E. es la empatía, es decir, la capacidad de advertir y comprender las emociones del otro, y su posterior aceptación. Por cuanto, si la empatía está presente en todos los colaboradores, se asegurará de manera importante la conformación de un formidable equipo de trabajo.

Otros componentes relevantes de la I.E. en el ámbito laboral son el autocontrol de impulsos y la capacidad para mantener relaciones interpersonales sanas y positivas. El hecho de realizar con los trabajadores algún tipo de actividad o taller relacionado con la I.E. permitirá el desarrollo y formación emocional de las personas, lo cual, además de redundar en un beneficioso contacto más estrecho con las propias emociones y sentimientos, se convierte en un ítem determinante en la vida laboral y un factor relevante con relación a las posibilidades de crecimiento profesional. El ser capaz de identificar y controlar las emociones –propias y ajenas– permite superar los efectos negativos que dichas emociones pudiesen tener sobre los trabajadores (Lotito, 2022c).

2. Practicar un liderazgo flexible: existe una diversidad de estilos de liderazgo que van desde el visionario al carismático, del instructor (o estilo coaching) al democrático, del situacional (o contingente) al estilo coercitivo (o autoritario), del transformacional al transaccional, etc. (Abarca, 2004; Ramírez, 2012; Goleman, 2019). En tanto, todo verdadero líder debe determinar cuál de los estilos enunciados –u otros– es el que mejor refleja su esencia como líder y cuál es la fórmula que mejores resultados y dividendos le reporta. Un aspecto que todo líder debe tener en cuenta es que la tenacidad física y mental son factores que forman parte integral del perfil de quien quiere ejercer el liderazgo en propiedad. De acuerdo con Ramírez (2012,p.95), “el líder es esencial para inspirar a otras personas, motivarlas a lograr los objetivos que se propongan a través de la conducción en las tareas comunes, por cuanto, no solo se ubicará al frente del grupo, sino que también logrará tener los méritos suficientes para ser aceptado por los demás”.

En complemento, un creciente número de investigaciones se ha centrado en la influencia que tienen los líderes organizacionales en el bienestar laboral de los trabajadores. La ma-

yor parte de la literatura se ha centrado en el estilo de liderazgo, es decir, la forma en cómo los líderes tratan a sus colaboradores, en función de lo cual existe clara evidencia que vincula los estilos de liderazgo negativos –por ejemplo, estilos controladores y autoritarios– y positivos –de tipo carismático o transformacional– con el bienestar de los empleados. Esto significa que, los líderes también pueden servir como recurso de salud en las empresas, y aquellos programas de formación que enseñan a los líderes comportamientos de apoyo han sido efectivos y exitosos (Peiró y Rodríguez, 2008; Kelloway y Dimoff, 2017).

Entonces, este líder se convierte en un referente para sus colaboradores y un verdadero catalizador de las emociones de sus trabajadores y compañeros de equipo. Es un sujeto respetuoso, atento y reflexivo, poseedor de una férrea determinación, quien, al mismo tiempo que se auto motiva, es capaz de movilizar y motivar a su gente a sacar lo mejor de sí, guiándolos en el proceso de fomentar la colaboración mutua (Collins, 2005). Dado que los buenos líderes tienen una visión clara de aquello que buscan, es su misión y responsabilidad promover dicha visión y compartirla con sus seguidores como una manera de inspirarlos en la búsqueda de la meta común. En rigor, la esencia del liderazgo es la capacidad que tienen ciertas personas de influir sobre el comportamiento de sus seguidores evitando el conflicto emocional (Abarca, 2004), refiriéndose con ello a la condición en la cual los integrantes de un equipo mantienen relaciones tensas, presentan desavenencias, hay choques y otras discordias entre ellos, condición que termina por aumentar los niveles de rivalidad, rabia, estrés y una declarada hostilidad entre los integrantes del equipo.

Finalmente para Collins (2005, p.41), el “líder excepcional” es poseedor de una férrea determinación, destacando que el ingrediente clave que permite a una empresa alcanzar la excelencia organizacional de una manera integral, es tener un “líder de Nivel 5”, es decir, un líder que “desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional”, quien hace “contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo”. Estos son los líderes capaces de “catalizar” el compromiso de los colaboradores con una visión clara y convincente.

te, estimulando a su equipo a alcanzar altos estándares de desempeño por intermedio de buenas prácticas.

3. Trabajar en equipo: a diferencia del trabajo en grupo, el trabajo en equipo se asocia con el concepto de sinergia, es decir, un alto desempeño donde el todo resultante será mucho más que la suma de las partes individuales. Un equipo cohesionado es aquel que desarrolla seguridad y confianza en sí mismo a fin de desarrollar una determinada actividad, donde sus integrantes se encuentran cómodos, satisfechos y contentos con la relación establecida entre ellos. Es cierto que un individuo talentoso, brillante y disciplinado puede impulsar con mucha fuerza un proyecto; sin embargo, se requiere de un gran equipo de personas que esté detrás del proyecto para hacerlo volar y elevarse por el sendero de la creatividad, calidad e innovación (Hildebrand, 1999; Torrelles y cols., 2011; Reina, Reina y Hudnut, 2018; Lotito, 2022a).

En definitiva, un equipo de trabajo de alto desempeño representa un ejemplo perfecto de un sistema complejo y multifacético que tiene la posibilidad de alcanzar resultados extraordinarios para la organización, a saber: mayores niveles de productividad, altos niveles de satisfacción personal y profesional, un alto sentido de orgullo y pertenencia, buen clima laboral, etc. (Katzenbach, 2004, 2008; Katzenbach y Smith, 2015; Lotito, 2022a; Chiang, Sanhueza y Rivera, 2022).

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Hoy, son escasas las personas que dudan de la veracidad acerca de las graves consecuencias que se producen en los seres humanos con relación a uno de los conceptos que más ha dado que hablar en el ámbito de la psicología, psiquiatría y la medicina del siglo veintiuno: el negativo y peligroso impacto que tiene el estrés y la sobrecarga laboral en la vida de las personas, una reacción que involucra una tensión emocional que afecta severamente el organismo cuando nuestra capacidad física y mental se ve superada por obstáculos, vivencias y desafíos excesivos. Adicionalmente, si tomamos en cuenta el efecto multiplicador y

devastador que ha tenido la pandemia por coronavirus con graves repercusiones: aumento de los niveles de estrés, ansiedad, angustia, incertidumbre, crisis de pánico, miedo al contagio, depresión, incremento de la violencia intrafamiliar, aumento del número de suicidios, etc.

El vivir lleno de preocupaciones y angustia, debido a la interacción con gente y/o con ambientes laborales tóxicos, termina, simplemente, por minar la resistencia de la gente y enfermar a las personas. Y, para poder afrontar los diversos desafíos y barreras a los que nos exponemos, nuestro organismo pone en marcha una serie de mecanismos excepcionales que se basa en la producción de adrenalina, noradrenalina y cortisol, es decir, las hormonas del estrés que activan nuestro sistema de alarma interno. El problema radica cuando estas hormonas permanecen activas por mucho tiempo al interior de nuestro cuerpo y se produce el colapso.

En consecuencia, el estrés laboral se ha convertido en uno de los responsables directos de una serie de trastornos y enfermedades físicas y psicológicas –en ocasiones con carácter mortal– que afectan a las personas, especialmente, cuando el estrés se asocia con ciertas otras condiciones evitables, tales como el sedentarismo, la ingesta de alcohol y drogas, el hecho de mantener una dieta equivocada, etc., lo que da como resultado trastornos en la salud. Desde una perspectiva concreta, en la actualidad no resulta inusual hacer referencia al “corazón roto” o a estar “muriendo de pena y tristeza”. Esta condición se desencadena como resultado de diversas circunstancias, tales como la pérdida de un ser querido, una separación amorosa, un divorcio, una experiencia traumática o la situación de desempleo, entre otras, que tienen un impacto devastador en la persona afectada. Todos los elementos mencionados hacen referencia al “síndrome de Tako-tsubo” o síndrome del corazón roto.

De acuerdo con estudios de la Clínica Mayo en EE.UU., el síndrome del corazón roto es una afección cardíaca que es provocada por situaciones estresantes y por emociones extremas. Esta afección puede ser desencadenada por la muerte de un ser querido –un hijo, la pareja–, por una condición de estrés crónico, por una enfermedad física grave, someterse a una cirugía bajo condiciones de mucho temor y/o estrés, fuertes presiones laborales, etc., en función de lo cual se la denomina miocardiopatía por estrés o cardiopatía de Tako-tsubo (Núñez-Gil y cols., 2012). Estudios indican, además, que el 10% de los infartos en mujeres se debe, precisamente, a esta causa, y

los especialistas aconsejan estar atentos a las señales que apunten a la posibilidad de ser afectado por este síndrome.

La teoría acerca del estrés que fue presentada por el médico fisiólogo Hans Selye (1976) en el siglo pasado, se ha convertido en evidencia científica ¿De qué otra forma se podría explicar que un trabajador inteligente y capaz decida quitarse la vida debido a presiones laborales? ¿Por qué razón algunas mujeres enferman de cáncer tiempo después de sufrir una tragedia familiar? ¿Por qué razón personas que no fumaban, no bebían y que llevaban una vida sana, fallecen de un infarto tras vivir durante años bajo elevados niveles de estrés? (Duijts, Zeegers y Borne, 2003; Pfeffer, 2019). Un ejemplo es el caso de los numerosos suicidios que se produjeron en la empresa France Télécom –la mayor tele-operadora de Francia–, que entre los años 2008 y 2014 perdió a 46 trabajadores, quienes se quitaron la vida a raíz del pésimo ambiente laboral y los métodos brutales de gestión que había propiciado la directiva de la empresa, cúpula que terminó condenada por acoso y maltrato laboral. Ciertamente, esta compañía no es la única empresa donde ha muerto gente como consecuencia de las condiciones miserables bajo las cuales deben trabajar. Sin dejar de considerar los numerosos accidentes laborales que se producen producto de estar trabajando bajo condiciones estresantes (Naciones Unidas, 2019).

En función de todo lo anterior, podemos señalar que existen en las empresas una serie de asesinos de la motivación laboral, entre los cuales es posible identificar los siguientes: trabajar en un ambiente negativo, inexistencia de reconocimiento al trabajo bien hecho, no pagarle a los trabajadores lo que ellos valen, disponer de espacios de trabajo incómodos y/o contaminados por ruidos y malos olores, poca flexibilidad y horarios de trabajo rígidos, presencia de jefes tóxicos y controladores, ausencia de metas y objetivos claros, tener que asistir a reuniones que hacen perder el tiempo, falta de unidad, colaboración y confianza al interior de los equipos de trabajo, inexistencia de planes de desarrollo profesional, entre otros. En tanto, frente a cualquier condición o vivencia de estrés –ya sea de tipo interno o por causa externa– el sistema nervioso central, el eje hipotalámico hipofisario, el sistema cardiovascular, el metabólico y el sistema inmune responden de inmediato, y el precio que cada persona debe pagar por intentar adaptarse a las situaciones estresantes se denomina carga alostática (McEwen, 2006).

Esta carga alostática corresponde al desgaste que se produce como respuesta a las tensiones, donde enfrentar y combatir con decisión las consecuencias de vivir bajo tensión y estrés en forma crónica se convierte en una de las principales competencias que debe desarrollar el líder efectivo, si es que desea cuidar y proteger la salud física y mental de sus colaboradores (y la propia también). Para lograr este objetivo –controlar, superar y vencer el estrés– los especialistas en el tema recomiendan una serie de medidas que ha demostrado su gran eficacia. Lo primero, comenzar por identificar cuáles son las propias fortalezas y limitaciones de las que se dispone y cuáles son aquellas de los demás, luego de lo cual, cada sujeto –de acuerdo con sus capacidades, intereses, preferencias personales y posibilidades a disposición– bajo la supervisión y acompañamiento del líder, estará en condiciones de identificar las principales fuentes de estrés y malestar laboral, especialmente, cuando las situaciones sobrepasan los límites de resistencia de un determinado trabajador.

De acuerdo con lo que se detecte, el paso siguiente –con la finalidad de buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal– es encontrar algún tipo de escape o compensación personal que ayude al sujeto a superar la dificultades y/o problemas: detenerse y hacer una pausa, darse algunos respiros –ya sea al interior de la empresa o fuera del trabajo–, la práctica de algún hobby, la realización de deporte, hacer meditación o relajación, hacer uso apropiado del humor, comunicar a su red de apoyo los obstáculos y/o dificultades que pudiese estar experimentando, etc.

No obstante, hay un aspecto que aun cuando diversas fuentes consultadas lo señalan como un factor a considerar en el proceso de cuidar la salud integral de los trabajadores, no ha sido lo suficientemente destacado por los autores que han investigado acerca de los estragos que puede causar la sobrecarga de estrés laboral y que pasa casi inadvertido al compararlo con otros factores analizados, hablamos de la responsabilidad personal en el resguardo de nuestra propia salud física y mental y no depender, exclusivamente, de lo que otras personas puedan hacer por nuestro bienestar. Por ejemplo, la práctica habitual de ejercicio físico representa una estrategia efectiva para la cognición, la socialización y el rendimiento académico y laboral, en pos de contrarrestar las consecuencias negativas que provoca el estrés y los daños que este genera.

Estudios realizados en universidades como Harvard y Yale, han demostrado que el secreto para mantener una buena salud reside en la realización de actividad física en forma regular, actividad que de acuerdo con investigaciones puede extender la vida de las personas. Estos estudios indican que basta con agregar alrededor 15 a 20 minutos de actividad física diaria de moderada intensidad para evitar una serie de dolencias graves, tales como enfermedades cardíacas, diabetes, depresión y diversos tipos de cáncer, especialmente, cáncer de mama y colon (Lieberman, Kistner, Richard, Richard y Baggish, 2021). Adicionalmente, el ejercicio realizado de manera regular puede ayudar a la persona a dormir mejor, a controlar el peso, mejorar el estado de ánimo, agudizar el funcionamiento mental y mejorar la vida sexual.

En síntesis y de acuerdo con las evidencias científicas recabadas de numerosos estudios (Bastidas, García, Rincón y Panduro, 2001; Barra, Cerna, Kramm y Véliz, 2006; Trejo, Jasso, Mollinedo y Lugo, 2012; Suárez, Zapata y Cardona-Arias, 2014; Ramírez, Acevedo, Herrera, Ramírez y Sánchez, 2017; Lieberman y cols., 2021), se podría asegurar que la realización de actividad física se convierte en un extraordinario mecanismo anti-estrés, anti-cáncer, anti-diabetes, anti-hipertensión arterial, anti-obesidad, anti-envejecimiento y anti-depresión.

Se concluye el presente artículo destacando un quinto objetivo de naturaleza personal, que persigue fomentar y generar interés entre los individuos y líderes empresariales, puesto que es importante que se motiven a implementar en sus respectivas organizaciones algunas de las fórmulas y estrategias identificadas y analizadas en este documento. Estas propuestas se centran en la prevención, el manejo y el control del estrés, con el propósito de modificar aquellos aspectos que podrían estar ejerciendo una influencia negativa en el desempeño laboral satisfactorio, rentable y favorable de su personal.

REFERENCIAS

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: El Mercurio/Aguilar.
- Acosta, J.M. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. España: Esic Editorial.
- Acuña, E., y Silva, C. (2008). Malestar en organizaciones chilenas: historias de trabajadores. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 25(1-2), 105-119.
- American Psychological Association [APA] (2015). *American Psychological Association Recognizes Six Organizations for Healthy Workplace Practices*. Recuperado de: <https://www.apa.org/news/press/releases/2015/03/healthy-workplace>
- Arango, M., y Ocampo, M. (2009). Los conflictos al interior de los equipos de trabajo desde la naturaleza de la asociación humana y el desarrollo humano y organizacional. *Revista Ciencia Et Technica*, 15(41), 153-158.
- Artazcoz, L., Escribá-Argüir, B., y Cortés, I. (2006). El estrés en una ciudad instalada en el cambio. *Escola Valenciana D'Estudis a per la Salut (EVES)*. *Gaceta Sanitaria*, 20 (1), 71-78.
- Ballard, D., y Grawitch, M. (2017). *Psychologically healthy workplace practices and employee well-being*, (pp. 494-510). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke y Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bardera, M.P., García-Silgo, M., y Pastor, A. (2014). Gestión de estrés en las fuerzas armadas. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, (4), 1-24.
- Barra, E., Cerna, R., Kramm, D., y Véliz, V. (2006). Problemas de Salud, Estrés, Afrontamiento, Depresión y Apoyo Social en Adolescentes. *Terapia Psicológica*, 24(1), 55-61.
- Barraza, A., y Rodríguez, O. (2010). Estrés de examen, variables moduladoras y reprobación escolar. *Revista Internacional de Psicología*, 11(2), 1-18.
- Barraza, A.M. (2011). La gestión del estrés académico por parte del orientador educativo: el papel de las estrategias de afrontamiento. *Revista Visión Educativa IUNAES*, Nueva Época, 5(11), 36-44.

- Bartone, P. (2006). Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, (18), 131-148.
- Bastidas, B.E., García, J.J., Rincón, A.R., y Panduro, A. (2001). Actividad física y diabetes mellitus tipo 2. *Investigación en Salud*, 3(99), 49-56.
- Besseyre des Horts, C. H. (1997). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Boldú, J., y Pascal, I. (2005). Enfermedades relacionadas con los edificios. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 28(1), 117-121.
- Bolívar, J.M. (2015). *Productividad personal. Aprende a liberarte del estrés con GTD*. Colombia: Editorial Conecta.
- Burke, R. (2017). *Work and well-being* (pp. 3-34). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke y Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Burke, R., y Page, K. (2017) (Editores). *Research Handbook on Work and Well-Being*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Carrión, F. (2008). Violencia Urbana: un asunto de ciudad. *Revista EURE*, 34(103), 111-130.
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 70-83.
- Chiang, M., Sanhueza, C., y Rivera, M.J. (2022). Clima Organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *Revista Academia e Negocios*, 8(1), 43-54.
- Cirera, Y., Aparecida, E., Rueda, V., y Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. Análisis de investigaciones publicadas. *Revista Invenio*, 15(29), 67-80.
- Collins, J. (2005). Liderazgo Nivel 5: el triunfo de la humildad y la férrea determinación. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Copyright 2005. Reimpresión R0507M-E, 38-47.
- Cuesta, A. (2018). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.
- Day, A. y Hartling, N. (2017). *Finding the balance: initiatives to promote work-life balance* (pp. 389-412). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Del Prado-Lu, J.L. (2017). *The global workplace and the new work hazards: what are the necessary responses at the national and firm level?* (pp. 415-434). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Díaz, F., Guevara, S., y Vidaurre, W. (2019). Estrés laboral y clima organizacional en colaboradores del Hospital Solidaridad, Chiclayo. *Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 30-43.
- Duijts, S., Zeegers, M., y Borne, B. (2003). The association between stressful life events and breast cancer risk: a meta-analysis. *International Journal of Cancer*, 107(6), 1023-1029.
- Eagleston, J, Chesney, M., y Rosenman (1988). Factores psicosociales de riesgo en las enfermedades coronarias: el patrón de comportamiento tipo A como ejemplo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 20(1), 81-89.
- Fairlie, P. (2017). *Work engagement and employee well-being*, (pp. 292-313). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Foladori, H., y Guerrero, P. (2018). (Eds.) *Malestar en el trabajo: Desarrollo e intervención*. Santiago: Lom.
- Forbes (2015). *El arte de reconocer el trabajo bien hecho*. Recuperado de: <https://forbes.es/lifestyle/4113/el-arte-de-reconocer-el-trabajo-bien-hecho/>
- Frías, R., y Kaufmann, A.E. (1992). Comunicación. Infoesclerosis o comunicación organizativa. *Revista Capital Humano*, (43), 14-18.
- Gairín, J., y Mercader, C. (Editores). (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. España: Wolters Kluwer.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Cuaderno 33, 61-72.

- García-Rubiano, M., y Forero-Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162.
- Gavidia, A.M. (2017). Estrés laboral o doble presencia en mujeres: abordaje desde la salud ocupacional, 261-286. En: *Perspectivas y desafíos para la competitividad: Una mirada global desde los territorios*. Colombia: Prospecta.
- Gil-Montes, P., y García-Juesas, J.A. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (BURNOUT). Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329-337.
- Goleman, D. (2011). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en las empresas*. (Reimpresión). Barcelona: Penguin Random House.
- Goleman, D. (2019). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1-15. Reprint for the exclusive use of J. Hopkins.
- Gutiérrez, R., y Ángeles, Y. (2021). *Estrés laboral: una realidad en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gutiérrez, A.M. y Viloria-Doria, J.C. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Salud Uninorte*, 30(1), 5-7.
- Herrera-Covarrubias, D., Coria-Ávila, G., Muñoz-Zavaleta, D., Graillet-Mora, O., Aranda-Abreu, G., Rojas-Durán, F., Hernández M.E., y Ismail, N. (2017). Impacto del estrés en la salud. *Revista Electrónica Neurobiología*, 8(17), 1-23.
- Hildebrand, (1999). El juego de las lágrimas. *Trend Management*, 1(5), 78-83.
- Hirigoyen, M.F. (2013). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hirigoyen, M.F. (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Huaquín, V., y Loaíza, R. (2004). Exigencias académicas y estrés en las carreras de la Facultad de Medicina de la Universidad Austral de Chile. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, (30), 30-59.
- Iñiguez-Rueda, L. (1987). *Modelos teóricos del hacinamiento*. Documentos de Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Katzenbach, J.R. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Gestión*, 9(5), 138-143.
- Katzenbach, J.R. (2008). *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Katzenbach, J.R., y Smith, D.K. (2015). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. McKinsey y Company, Inc. (Reprint) Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kelloway, K., y Dimoff, J. (2017). *Leadership interventions to improve well-being* (pp. 435-452). En: *Research Handbook on Work and Well-Being*, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Kelly, R., y Snow, S. (2019). *The importance of corporate wellness programs for psychological health and productivity in the workplace*, (pp. 411-430). *Creating Psychologically Healthy Workplaces*, Editores: Ronald J. Burke & Astrid Richardsen. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Korunka, C., y Kubicek, B. (2017). *Job demands in a changing world of work*, (pp. 1-5). En C. Korunka & B. Kubicek (Editores), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice*. Springer International Publishing/Springer Nature.
- Larizgoitia, I. (2006). La violencia también es un problema de salud pública. *Revista Gaceta Sanitaria*, 20(1), 63-70.
- Lieberman, D., Kistner, T., Richard, D., Lee, I., y Baggish, A. (2021). The active grandparent hypothesis: Physical activity and the evolution of extended human healthspans and lifespans. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 118(50): e2107621118.

- López, D. (2022). *Estrés, sufrimiento y felicidad*. Editorial Planeta: Barcelona.
- Lotito, F. (2009). Estrés: el costo económico y emocional de trabajar con un jefe tóxico. *Psicología Organizacional Humana*, 2(3), 29-42.
- Lotito, F. (2015). *Estrés: el azote del siglo XXI. Un trastorno transversal que afecta a niños, adolescentes y adultos*. Osorno: Auriga S.A.
- Lotito, F. (2016a). *La (otra) batalla contra el cáncer. Un libro de esperanza*. Osorno: Auriga S.A.
- Lotito, F. (2016b). ¿Homo sapiens u ogro Sapiens? Los jefes duros de roer. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 9-22.
- Lotito, F. (2020). Liderar... nadando en contra de la corriente. *Revista Academia & Negocios*, 6(1), 85-100.
- Lotito, F. (2022a). La formación de equipos de trabajo: un paso estratégico para volar más alto y más lejos. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales Dissertare*, 7(1), 1-22.
- Lotito, F. (2022b). Los profesores que hacen –y que marcan– la diferencia. *Revista de Investigación y Desarrollo Científico Honoris Causa*, 14(1), 21-50.
- Lotito, F. (2022c). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71-86.
- Luna, R. (2017). *Gestión del Talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., y Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 1-15.
- Mateo, P. (2013). *Control del estrés laboral*. España: Fc Editorial
- Martínez, J.M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación.
- McEwen, B. (2006). Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load. *Annals of the New York Academy of Sciences*.
- Moore, K. (2017). *Mindfulness at work*, (pp. 453-467). En: Research Handbook on Work and Well-Being, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Naciones Unidas. (2019). *El estrés, los accidentes y las enfermedades laborales matan a 7.500 personas cada día*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454601>
- Núñez-Gil, I., Molina, M., Bernardo, E., Ibáñez, B., Ruiz-Mateos, B., García-Rubira, J., Vivas, D., Feltes, G. y cols. (2012). Síndrome de tako-tsubo e insuficiencia cardíaca: seguimiento a largo plazo. *Revista Española de Cardiología*, 65(11), 996-1002.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2019). Panorama de la Salud 2019. Indicadores de la OCDE. Recuperado de: <https://www.oecd.org/health/Panorama-de-la-Salud-2019.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022). Informe mundial sobre la salud. Transformar la salud mental para todos. Recuperado de: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/356118>
- Otero, J.M. (2012). *Estrés laboral y burnout en profesores de Enseñanza Secundaria*. Madrid: Ediciones Días de Santo.
- Palomino, C., y Huarcaya, J. (2020). Trastornos por estrés debido a la cuarentena durante la pandemia por la COVID-19. *Revista Horizonte Médico*, 20(4), 1-6.
- Peiró, J.M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30(88), 31-40.
- Peiró, J.M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pervez, A., y Halbesleben, J. (2017). *Burnout and well-being*, (pp. 101-122). En: Research Handbook on Work and Well-Being, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Pfeffer, J. (2019). *El trabajo nos está matando. Cómo mejorar la salud laboral*. Madrid: Editorial LID.

- Poblete, Y., y Jiménez, A. (2022). Impacto de la pandemia: clima laboral, Mobbing y Burnout en funcionarios públicos chilenos. *Revista Academia y Negocios*, 8(2), 247-260.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección Organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89-98.
- Ramírez, K., Acevedo, F., Herrera, M., Ramírez, C., y Sánchez, C. (2017). Actividad física y cáncer de mama: un tratamiento dirigido. *Revista Médica de Chile*, 145(1), 75-84.
- Reina, D., Reina, M. y Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *Center for Creative Leadership*, 1-18.
- Richardsen, A.M., y Burke, R.J. (2014). Corporate wellness programs: A summary of best practices and effectiveness (pp. 349-365). En: R. J. Burke & A. M. Richardsen (Editores), *Corporate wellness programs: Linking employee and organizational health*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Rodríguez, R., y de Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Revista Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 72-88.
- Ruiz, P., Pullas, P., Parra, Ch., y Zamora, R. (2017). La doble presencia en las trabajadoras femininas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Comunicación de la CEESI*, 21(44), 33-51.
- Sánchez, J. M. (2010). Estrés laboral. *Revista Hidrogénesis*, 8(2), 55-63.
- Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. ScienceDirect, eBook.
- Suárez, G.R., Zapata, S., y Cardona-Arias, J. (2014). Estrés laboral y actividad física en empleados. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 131-141.
- Torrades, S. (2007). Estrés y burnout. Definición y prevención. *Revista Offarm, Ámbito Farmacéutico. Divulgación Sanitaria*, 26(10), 104-107.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Trejo, P.M., Jasso, Ch., Mollinedo, F.E., y Lugo, L.G. (2012). Relación entre actividad física y obesidad entre escolares. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 28(1), 34-41.
- Varela, A. (2020). *Gestión del estrés laboral*. España: Editorial RA-MA.
- Vilallonga, M. (2020). *Gestión del Talento y desarrollo organizativo. Algunas claves*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Vincent-Höper, S., Teetzen, F., Gregersen, S., y Nienhaus, A. (2017). *Leadership and employee well-being*, (pp. 269-291). En: Research Handbook on Work and Well-Being, Ronald J. Burke & Kathrin M. Page (Editores). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Weiss, B. (2018). *Eliminar el estrés. Cómo mejorar la salud mental y física para lograr armonía interior*. Barcelona: Editorial B de Bolsillo.