



Psicología Organizacional Humana

3

Volumen 2, número 3, Diciembre 2009

ARTÍCULOS

**Tras una Investigación
Acción Efectiva y Válida**
Rafael Estévez Valencia.

**Estrés: el Costo Económico y Emocional
de Trabajar con un Jefe Tóxico**
Franco Lotito Catino

Actuar como un Buen Jefe
Carlos Altschul.

**Fundamentos de la Horizontalidad
Relacional: Un Concepto Emergente en las
Empresas**
Andrés Álvarez Banda, Catherine Currie Ríos,
David Espinoza Espinoza, Rosario Zúñiga.

**Coaching corporal: sentido emergente
para la efectividad personal**
Luis Felipe Correa Bengochea, Tomás
Fleischmann Chadwick, Martín Pastene
Pinochet, Nicole Pizarro Reculé.

**Gestión del clima organizacional como
herramienta estratégica para generar
valor en las organizaciones: la experiencia
de empresas reconocidas en el ranking Great
Place to Work Chile**

Octavio López De Oliveira, Luis Roberto Illanes
Álvarez, Benjamín Maldonado Keller, Hery
Segovia Embry.

**Subcontratación: una aproximación
estratégica al outsourcing**

Francisca Bustamante Molina, José Tomás
García Larraín, Carolina Moya Moreau, Paula
Saa Molina.

COMUNICACIÓN BREVE

Conocimiento e “Insight” en la Organización
Juan Magliano

**Evaluación ROI de un programa de
capacitación**

Cristián Irarrázaval Jory, Tomás Vergara
Sandoval.

Editorial

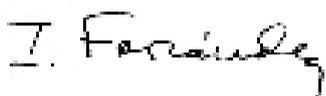
Este número de Psicología Organizacional Humana tiene 4 focos: profundizar la mirada respecto de los efectos del rol de las jefaturas, abordar algunas estrategias de gestión de personas y su impacto en la gestión estratégica, presentar una propuesta metodológica para el ejercicio del coaching y efectuar una reflexión sobre las organizaciones desde una perspectiva académica.

En relación al rol de las jefaturas, compartimos el aporte de Franco Lotito y su evaluación del impacto económico del stress y las jefaturas tóxicas. Resulta de particular interés esta mirada, pues pone el foco en los efectos negativos del rol de los jefes, aspecto escasamente abordado por la literatura. Como reverso de esta mirada, la lucidez de Carlos Altschul hace énfasis en cómo actuar como buen jefe, qué significa y cómo se traduce en el ejercicio cotidiano del liderazgo. En esta línea apreciativa, encontrará un artículo seminal sobre uno de los conceptos centrales de la Psicología Organizacional Humana: la horizontalidad relacional como base de las vinculaciones entre la jefatura y su equipo. Se detallan las bases conceptuales y se establece una primera definición de horizontalidad y sus alcances.

Desde la perspectiva de la efectividad de las estrategias de gestión de personas, se aborda cómo se lleva a cabo la gestión del clima como herramienta estratégica en las mejores empresas para trabajar en Chile, una interesante mirada al outsourcing como estrategia organizacional y una evaluación ROI a un programa de capacitación.

Uno de los temas de mayor desarrollo en los últimos años ha sido el coaching y la formación de coaches, básicamente desde una perspectiva ontológica con énfasis en el lenguaje y las conversaciones. En este número se presenta una nueva mirada al coaching desde la perspectiva corporal y cómo ella vehiculiza el contacto con el emergente sentido personal.

En perspectiva de reflexión académica, se presenta un destacado artículo de Rafael Estévez sobre cómo realizar investigación acción efectiva y aplicable, en un aporte concreto y pragmático para unir investigación académica e investigación empresarial, y la psicológica reflexión de Juan Magliano sobre cómo ocurren los insights organizacionales y su impacto en la generación de conocimiento.



Ignacio Fernández
Director
Psicología Organizacional Humana

Estrés:
el Costo Económico
y Emocional
de Trabajar con un Jefe
Tóxico

*Franco Lotito Catino,
Universidad Austral de Chile*

Estrés: el Costo Económico y Emocional de Trabajar con un Jefe Tóxico

Franco Lotito C., Universidad Austral de Chile

Resumen

La Organización Mundial de la Salud (OMS), ha estimado que casi tres millones de personas de todo el mundo se suman cada año a la numerosa lista de gente afectada por el trastorno de la depresión, una condición de salud que diversos expertos sindicaron como el corolario de un cuadro de estrés prolongado, entre cuyos síntomas se incluye el desborde emocional, la falta de perspectivas hacia el futuro, ideas recurrentes de suicidio, pérdida de apego, interés y alegría por la vida, sensación de agobio y desaliento en el trabajo. Por lo tanto, conocer estas realidades, pueden ayudar a todo individuo a repensar su situación personal y laboral, y optar por dar un golpe de timón a su vida, para cambiarle así el curso ominoso que pudiera estar enfilando su destino.

Palabras claves: estrés, trastorno adaptativo, jefe tóxico, estrategias preventivas, estresores

Abstract

The World Health Organization (WHO), estimates that almost three million people all over the world, increases each year the numerous list of people affected by a depression disorder, a disease, that many experts on the matter point out as the corollary of a prolonged stress disease, a disorder that includes an emotional overflow, the lack of future perspectives, recurrent ideas to commit suicide, loss of attachment, interest and joy in life, a sensation of oppression and discouragement at work. Therefore, the fact of knowing these realities might help any kind of individual to rethink his personal and working situation, so that he will be able to change the direction of his life changing through this way the ominous course his destiny might be heading on.

Key words: stress, adaptative disorder, toxic boss, preventive strategies, stressors

1. Introducción

Contrariamente a considerar como un hecho “normal” y “cotidiano” la agitada y estresada agenda diaria de un número apreciable de personas en todo el mundo –donde confluyen, entre otras variables, la sensación de sobrecarga laboral, la inestabilidad emocional, el estrechamiento de conciencia, el sedentarismo a ultranza y el desaliento–, no cabe duda alguna, que estas situaciones deben (y pueden) ser revertidas. ¿Cómo? A través de dar una nueva y más profunda mirada sobre aquello que tenemos y que experimentamos hoy, al mismo tiempo que arriesgamos una ojeada hacia lo que nos depara el futuro –si nos empeñamos en mantener la misma senda equivocada–, complementando esta visión con el despertar de nuestra conciencia, la que debe ser acompañada de un mejor nivel de desarrollo individual, formación personal y profesional. Esto implica, necesariamente, reforzar y potenciar nuestra curiosidad intelectual por todo aquello que está ocurriendo en nuestro alrededor. También requiere de una firme voluntad.

Hoy en día, la responsabilidad de los padres no se limita única y exclusivamente a ser buenos proveedores o a entregar seguridad económica y bienes materiales a sus hijos. La responsabilidad mayor del padre verdaderamente interesado, es hacer de agente enzimático y catalizador del crecimiento del hijo como persona, buscando que éste pueda desarrollar todo el potencial con el que viene dotado.

El gran objetivo que debe tener ante sí todo formador, todo profesional y/o progenitor involucrado, es entregar a su país **hijos que se conviertan en personas conscientes de sí mismas, autónomas por formación, interdependientes por educación, creativas por estimulación y líderes por inspiración** (Lotito, 2008).

Ralph Waldo Emerson, filósofo del siglo XIX, planteaba que la piedra de tope de nuestra civilización no era el número de sus habitantes, ni el tamaño de sus ciudades, ni siquiera el alcance de sus logros económicos o tecnológicos, **sino que la valía y la clase de hombres, que el país en sí, estaba en grado de entregar a la sociedad.** Al profundizar en este pensamiento, se advierte la importancia de su aseveración, por cuanto, en la medida que las naciones progresan en términos de bienestar económico, con mayor fuerza se presenta la miseria humana encarnada en trabajadores frustrados y desencantados, sin alicientes y sin visión de futuro; en un anarquismo político generalizado donde la corrupción, la codicia y la desidia se adueña del horizonte; en peligrosos psicópatas seriales o en precoces delincuentes, quienes, con catorce o quince años son capaces de matar por una nimiedad.

¿Cómo entregar, entonces, a la sociedad más hombres y mujeres justos, bien intencionados, emocionalmente equilibrados, éticos en su proceder y, ojalá, preparados para recibir y entregar afecto sin condiciones, en la búsqueda de la tolerancia, la trascendencia, la satisfacción laboral y la felicidad?

2. ¿La mejor defensa? ¡La proactividad y el ataque preventivo!

Existe un axioma, que plantea, que la mejor defensa es el ataque. Para poder “atacar” a algo (o a alguien) con posibilidades de éxito, es preciso conocer aquellos aspectos que describen y caracterizan al objetivo que deberá ser alcanzado, de otra manera, las probabilidades de triunfar se reducen notablemente. Con el **estrés** sucede algo similar. Existe la necesidad de responder a ciertas interrogantes y detectar los aspectos más peligrosos del adversario a vencer, y eso exige un despertar de la conciencia, estudiar, investigar y generar conocimientos (Lotito, 2008).

Las consecuencias de vivir bajo condiciones de estrés son múltiples y pueden ser fatales. De ahí, que todos nosotros debamos sentirnos obligados a cuestionarnos por qué un trabajador intenta quitarse la vida a causa de presiones laborales; por qué ciertas mujeres enferman de cáncer algún tiempo después de sufrir una tragedia familiar (Middleton,

2004); por qué razón algunos niños y jóvenes –inteligentes y capaces– planifican (y ejecutan con éxito) junto a otros de sus iguales, suicidios colectivos o actos individuales de autoeliminación. En fin, por qué acontece, que **algunos empleados, que no fumaban y que no bebían, fallecen repentinamente de un infarto al corazón, tras vivir durante cierto tiempo bajo tensión y estrés.**

Es un hecho comprobado y fuera de todo tipo de discusión, que las conductas y actitudes negativas de algunas personas –jefes tóxicos, padres incompetentes, políticos corruptos, etc.–, pueden provocar mucho estrés, frustración y desaliento en las personas. Digamos –sólo a modo de ir tomando el peso al tema en cuestión– que algunos de **los efectos del estrés sobre los seres humanos, redundan en la aparición de una serie de graves trastornos: irritabilidad, ansiedad constante, fatiga crónica, colon irritable, colitis ulcerosa, hipertensión arterial, taquicardia, insomnio, alteraciones del apetito, depresión, daño al sistema inmunológico**, amén de un sinnúmero de otros trastornos y enfermedades (Roquebrune y Joussemet, 1994; Weiss, 2007; Pinel, 2007; Lotito, 2008).

Por otra parte, **los estudios psicológicos demuestran que el estrés crónico asociado a la ira reprimida, el resentimiento, la rabia contenida o la hostilidad abierta, son factores que tienen gran incidencia en la debacle orgánica que sufren las arterias coronarias con sus inmediatas repercusiones: aceleración del ritmo cardíaco, ataques e infartos vasculares con consecuencias muchas veces irreversibles y fatales** (Cruz y Vargas, 1998; Salovey et al., 2000; Weiss, 2007; Lotito, 2008).

Goleman (2002), gran difusor del concepto de **inteligencia emocional en la empresa** plantea que los “vínculos tóxicos” que establecen algunas personas, tales como una “envenenada” relación entre un jefe y sus subordinados, puede convertirse en un factor de riesgo tan grave, como lo puede ser el hecho de sufrir de presión arterial elevada, tener el colesterol alto o sufrir de obesidad.

3. Estrés: las implicancias de un concepto que adquiere, cada día más, un carácter pandémico

Mucho se habla acerca del estrés, de sus efectos y consecuencias, así como del gran daño que está causando en gran parte de la población, sin distinción de cultura, sexo, credo, raza ni edad. De ahí la necesidad de valorar más el concepto de **estrés** como una palabra que requiere de un contexto e, incluso, de algunos adjetivos que permitan ubicarlo dentro de un eje, de forma tal, de considerar desde el estrés bueno (o **eustrés**) al estrés malo (o **distrés**) (Selye, 1974).

Hay que tener presente, que una **reacción de estrés**, en situaciones y condiciones “apropiadas”, **nos puede salvar la vida**, como sucede en aquellos casos en que la persona, de pronto, se encuentra ante una fiera peligrosa, en medio de un voraz incendio o a punto de ser blanco de un disparo enemigo. La contra parte negativa, se relaciona con el desgaste emocional del individuo y con los altos costos económicos a nivel mundial, como consecuencia del estrés laboral y psicosocial de la vida diaria.

Hoy en día, se ha dejado de ver al estrés como un tema individual. La nueva visión, es considerar a este problema como un fenómeno social de alcance mundial, que tiene enormes **repercusiones económicas y de salud mental**, razón por la cual, se lo debe combatir en todos los frentes. La Unión Europea (U.E.), por ejemplo, unificó el criterio y enfoca ahora al estrés laboral como una **reacción emocional, cognitiva y fisiológica del comportamiento ante los aspectos nocivos del trabajo.**

No cabe duda alguna que el impacto económico del estrés tiene hoy un alcance mundial. Tanto es así, que la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** está muy consciente que las condiciones a nivel mundial se tornan cada vez más críticas, afectando a más y más trabajadores de todos los niveles jerárquicos. Especialistas de la U.E. han

concluido que los recursos que se pierden por las cientos de miles de jornadas laborales no realizadas, así como por el otorgamiento de licencias asociadas al estrés, se elevan por sobre los 220.000 millones de dólares anuales. Brian Weiss (2007), por su parte, plantea que el costo sólo para las empresas norteamericanas que tienen trabajadores estresados sobrepasa los 300.000 millones de dólares al año. Son cifras siderales.

Para poder calcular y comparar el impacto que esto tiene, basta pensar que en un país como Chile –que no es, en términos comparativos, una nación ni tan rica ni tan pobre– con sus casi 17 millones de habitantes alcanza a producir durante un año solamente un poco más de la mitad de la última cifra indicada, es decir, alrededor de 170.000 millones de dólares, cifra que corresponde a su Producto Interno Bruto (PIB).

4. El estrés, el cerebro humano y el proceso de percepción.

El estrés no se desencadena de una manera automática ante la sola presencia del estímulo, sino que una parte de la respuesta va a depender de la **percepción** que el cerebro de un sujeto realice en relación con el hecho en sí, es decir, de si considera a la realidad que le toca enfrentar como un estímulo que resulta ser amenazante para su integridad, o bien, como algo “manejable” y/o beneficioso para su persona.

La percepción está vinculada al proceso que permite a la persona extraer información significativa del medio ambiente en el cual está inserto el individuo, que es propio de cada sujeto y que está “teñido” –por decirlo de algún modo– por la edad, sexo, nivel de inteligencia, bagaje cultural y grado de experiencia de la persona. Muchas veces, este proceso puede ser objeto de graves distorsiones. Baste pensar en las personas que sufren de anorexia nerviosa: éstas tienden a alterar la percepción de su figura corporal agregándole a su cuerpo kilos que, objetivamente, no existen y que sólo están en su “percepción”. En este sentido –utilizando una frase de Kluckhorn y Murrin–, podemos aseverar que cada individuo es en ciertos aspectos como todos los individuos, como algunos otros individuos y como ningún otro individuo (Lotito y Sanhueza, 2007).

En definitiva, los altos costos económicos para cada país, para las personas y las empresas por las horas no trabajadas, las pérdidas de producción, los accidentes, hospitalizaciones, medicamentos, la desintegración de los hogares, la violencia intrafamiliar, etc., suman cifras ante las cuales no podemos cerrar los ojos. Es una realidad que debería dar que pensar, tanto a los empresarios, como a las autoridades de cualquier gobierno, si acaso no es tiempo de comenzar a “percibir” el factor estrés de una manera distinta y de hacer **algunas inversiones significativas en la generación e implementación de nuevos y mejores programas preventivos contra el estrés.**

El concepto “estrés” implica considerar a todo un conjunto de vivencias, exigencias y sentimientos que, a su vez, son afectados por el dolor, la rabia, las grandes alegrías, la contaminación ambiental, la delincuencia, la injusticia, el latrocinio político, la angustia –y un sinnúmero de otros eventos– a los cuales se ve expuesto un individuo (Lotito, 2008). Es un bombardeo emocional que agota y desgasta. La analogía más cercana es la de aquella piedra que se ve sometida al efecto de una gota de agua que cae sobre ella una y otra vez. ¿Resultado? Esta roca, dura y fuerte, que aguanta durante un buen tiempo, termina por ser vencida por la débil y solitaria gota de agua que la horada y termina por traspasarla completamente. Es cierto que le llevó su tiempo hacerlo, pero la débil gota venció finalmente a la sólida piedra.

5. Las ponzoñosas gotas del estrés diario

Con los seres humanos pasa lo mismo que con la piedra sometida a incesante goteo: aparecemos fuertes y poderosos, para, al final, ser vencidos por nuestras propias gotas de agua, a saber: por nuestras frustraciones, la rabia contenida, el ruido, el calor, el frío, el trabajo, nuestro jefe, nuestra pareja, los hijos, la falta de dinero, las enfermedades, etc., así como por nuestra propia impotencia e inoperancia frente a los diversos sucesos diarios que nos toca vivenciar.

El impacto de estar sometido a situaciones de estrés, puede ser tan disímil entre un ser humano y otro, que los síntomas pueden ir desde: mostrar raptos de furia, perder el apetito o entrar en una fase de gran voracidad; desde evidenciar conductas hiperactivas o tener una notable baja en la energía vital y, en consecuencia, una notoria merma en la productividad; mostrar claros signos de ansiedad y depresión hasta reflejar episodios de marcada melancolía, que botan a la persona al hoyo más profundo.

Una visión del concepto “estresor” nos la entrega la experta en el tema del estrés, Dorothy Cotton (1990), quien hace la siguiente clasificación:

1. **Estresores psicológicos:** son las amenazas que pueden atribuirse a una reacción interna del sujeto, tales como: sentimientos, pensamientos y preocupaciones relacionadas con vivencias que son experimentadas por la persona (el sentimiento de frustración, el hecho de estar cesante, el temor a quedar sin trabajo, la falta de objetivos personales, un nivel insuficiente de las remuneraciones, etcétera).
2. **Estresores físicos (o somáticos):** son todas aquellas condiciones que afectan principalmente a nuestros cuerpos: la contaminación ambiental (que impactan a nuestros oídos, piel, olfato y vista), cambios bruscos de temperatura (exceso de frío y calor) o el hecho de haber exagerado la práctica de un deporte o actividad física.
3. **Estresores psicosociales:** es el caso de las personas sometidas a condiciones de hacinamiento: hogares con espacios minúsculos y muchos miembros familiares; o el caso de algunas cárceles, donde deben convivir diez desconocidos, en un espacio donde sólo caben cinco, o bien, tener que trasladarse diariamente en sistemas públicos de transporte deficientes y mal diseñados, cuya norma es el hacinamiento total tratando de forzar en un “espacio” de un metro cuadrado a siete u ocho personas, donde sólo deberían viajar cuatro o cinco a lo más. (El efecto “lata de sardinas” puede ser muy dañino, estresante y generador de altos niveles de agresividad). Roquebrune y Joussemet (1994) al referirse al punto 3, lo hacen bajo el concepto de **estrés sociocultural**, destacando situaciones tales como: la pérdida de autoridad paterna, los atochamientos de tráfico, el proceso de jubilación, la agresividad mostrada en (y por) los medios de comunicación masiva (Tironi y Cavallo, 2004; van Dijk, 2000).

Numerosas investigaciones han demostrado, que no **sólo el estado de ánimo de las personas puede ser alterado por otros individuos que se encuentran visibles en nuestro entorno** (y qué más visible que la figura de un jefe tóxico!), **sino que también la biología misma de la persona puede ser afectada**, expresándose este suceso, a través de múltiples síntomas de estrés y severos cuadros depresivos. Goleman (2006) va incluso más allá y plantea que la neurociencia ha puesto al descubierto que el diseño mismo del cerebro humano lo hace sociable, lo cual, de una u otra forma, lo lleva a generar un **enlace cerebro a cerebro** bastante íntimo toda vez que establece algún tipo de relación con otra persona. Con un poco de imaginación es posible proyectar todas las implicaciones que esto puede traerle a un sujeto para su salud y bienestar personal cuando el tipo de relación establecida no es precisamente sano.

6. El mecanismo salvador del ser humano: luchar o escapar frente a las amenazas

Se le atribuye a **Walter Cannon** (Cruz y Vargas, 1998), haber acuñado tanto el concepto de **“stress”** (tensión, esfuerzo), como también la conocida frase de “luchar o huir” (***the fight or flight response***) frente a un estresor. Es decir, el organismo tendría ante sí sólo dos opciones: presentar batalla o emprender la retirada.

Algunos investigadores agregan una tercera vía, que sería la respuesta de **“freeze”** o de congelamiento, es decir, el sujeto afectado es incapaz de realizar acción evasiva alguna y permanece paralizado de miedo frente al estímulo estresor. Tal es el caso, por ejemplo, de una persona que se queda absolutamente inmobilizada frente a la inminente embestida de un automóvil que viene en su contra.

La respuesta de lucha o huida ante un agente agresor (un gerente abusador, un empleado agresivo y descalificador, una relación de pareja malsana, etc.), es **una respuesta fisiopsicológica ante una amenaza** y corresponde al resultado de millones de años de evolución, que han dotado al ser humano con una amplia gama de “armas automáticas”, por decirlo de algún modo, que se hacen cargo de la situación en casos de emergencia.

Es un mecanismo que Selye (1974) bautizó como **el síndrome general de adaptación** y que tendría un carácter dual, por cuanto, en el corto plazo genera cambios de tipo adaptativo que le permiten al organismo entregar una respuesta adecuada ante el estímulo estresor, pero que en el largo plazo (cuando la vivencia se torna crónica) termina por provocar cambios que son marcadamente desadaptativos y contraproducentes que pueden enfermar al sujeto afectado.

Es verdad que en nuestra era, las formas en que se presenta el estrés son distintas a las de nuestros antepasados, pero para nuestra desgracia, éste se aparece en los lugares menos esperados: en el propio hogar, en el trabajo, en nuestro círculo social, etc., es decir, en el entorno más próximo y cercano, que debería ser –se supone– el más “seguro” de todos.

Este mecanismo de defensa se compone de tres fases o etapas: alarma, resistencia y cansancio (Selye, 1974; Cruz y Vargas, 1998). Cada fase implica una serie de respuestas o funciones diferenciadas (aunque no totalmente separables), que pueden ser descritas para efectos didácticos, como sigue:

- 1. Fase de alarma interna:** el cerebro –sin que haya conciencia acerca de las reacciones que están **ocurriendo internamente**– se da cuenta de que está frente a un estresor y responde en tan sólo segundos, buscando la manera de lograr que el cuerpo retorne a su estado de equilibrio, de forma tal, que el estresor pase de largo y no cause ningún daño físico ni emocional.
- 2. Fase de lucha o de resistencia:** el sistema de defensa –ya activado en propiedad– se preocupa por mantener el equilibrio interno, intentando, por una parte, controlar los efectos del estímulo estresor y, por otra, mantener bajo control al organismo, al mismo tiempo que trabaja aceleradamente en la solución del problema.
- 3. Fase de cansancio:** el efecto del estresor ya tiene una larga data de permanencia, originando que el organismo se mantenga en permanente alarma, intentando controlar inútilmente los desbordes emocionales y las consecuencias sobre el cuerpo, sin que se vislumbre alguna solución satisfactoria. El tipo de respuesta depende de una serie de cualidades del evento, entre las cuales, deben considerarse: la **duración del evento**, su **intensidad**, de si se trata de un **suceso nuevo** y si se presenta ante el sujeto en forma **sorpresiva o peligrosa**.

No importa cuál país se tome como ejemplo, el resultado del estrés sobre la población es consistentemente el mismo: **malos índices de salud mental, población enferma y**

crónicamente cansada y, muchas veces, individuos sin esperanza alguna de poder cambiar su destino. En todo el planeta, el estrés, la ansiedad y la depresión se están convirtiendo en problemas de primera magnitud para la salud pública mundial. Si se toma como referente sólo al trastorno de la depresión, se calcula que la prevalencia de esta enfermedad se sitúa entre el 7,5 y el 10 por ciento de la población. De acuerdo con la O.M.S., esta enfermedad se convertirá en la segunda causa global de discapacidad antes del año 2020.

Sólo en el caso de Estados Unidos, de acuerdo con los registros que lleva el *National Institute of Health*¹ de ese país, existen en esa nación más de 20 millones de personas que sufren actualmente de depresión, razón por la cual, durante el año 2008 se extendieron casi 240 millones de recetas médicas para la compra de ansiolíticos y antidepresivos tales como el *prozac*, *zoloft* y *paxil* (Weiss, 2007), cifra que implicó un diez por ciento más de recetas que el año anterior, como consecuencia, *solamente*, de las crisis económicas que –regularmente– afectan en forma global a todo el planeta. A lo anterior, también hay que sumar las graves crisis políticas que se producen como consecuencia de los malos, irresponsables (o abusivos) manejos económicos.

7. La presión del tiempo: la carrera eterna

Nadie tiene tiempo, todos andan apurados, nada tiene un carácter estable. Muchas personas se insultan y agreden cuando manejan sus autos; otros beben y se embriagan hasta la inconsciencia; algunos otros se drogan, sin distinción –una vez más– de sexo, edad, raza o condición social.

Dado que las personas parecieran no tener nunca el tiempo suficiente a disposición y que la batalla parece perdida antes de siquiera comenzar a luchar, el estrés se convierte en un fenómeno omnipresente y poco benevolente, donde lo primero que se ve afectada, es la **calidad de vida del individuo**, que es la razón, por la que todos los días, cada persona se levanta para ir al trabajo a ganar el sustento diario. Pero si el sujeto está estresado, lo más probable es que esta situación afecte su rendimiento, su nivel de motivación, productividad, su vida familiar, y por ende, a la propia seguridad y estabilidad laboral. Entre otras cosas. ¿Por qué?

La respuesta es simple: vivimos en una sociedad que valora la competencia y el individualismo, que aprecia y exige rentabilidad, que busca y pide que el trabajador se entregue al máximo en pro de las metas organizacionales, dejando a veces, los propios objetivos personales a un lado. Arriesgando en ocasiones, como hemos indicado más arriba, incluso su seguridad. Cuando se pregunta a instituciones altamente reconocidas en Chile como la **Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)** o la **Mutual de Seguridad** –que deben lidiar a diario con trabajadores severamente accidentados– y se pregunta a los funcionarios por los resultados de sus investigaciones acerca de las circunstancias y causas que dieron origen a los accidentes, éstos plantean que hasta un setenta por ciento de dichos accidentes pueden ser explicados porque los trabajadores estaban experimentando (o laborando en) condiciones de estrés. Son hechos que no dejan de llamar –negativamente– la atención.

8. Estrés, un verdadero flagelo del siglo XXI

Para tratar de combatir las consecuencias de vivir bajo la presión del estrés, y no caer en conductas descuidadas, impulsivas y agresivas, los especialistas recomiendan, primero que todo, identificar la(s) verdadera(s) fuente(s) del trastorno, para luego alentar la práctica de una serie de medidas de probada eficacia, que van desde prepararse psicológicamente ante los futuros embates de la vida, preocuparse de obtener una mejor educación que propicie el propio desarrollo personal, practicar algunas formas de meditación y de relajación, aprender a reconocer las propias fortalezas y limitaciones (realizar una autognosis), comunicar los

1 <http://vsearch.nlm.nih.gov/vivisimo/cgi-bin/query-meta?v:project=medlineplus&query=depression>

problemas a una persona de confianza (o a un especialista en la materia), ver la forma de darse algún respiro cuando las situaciones son demasiado estresantes; hasta buscar cierto tipo de compensaciones distractivas fuera del trabajo o del entorno que está generando la tensión (práctica de hobbies y actividades recreativas). Incluso el hecho de tener (y cuidar) una mascota puede convertirse en un acto tremendamente sanador para la persona afectada.

Ahora bien, conjuntamente con lo anterior resulta de gran ayuda para toda persona saber y conocer que existen una serie de **respuestas defensivas estratégicas** que el trabajador dispone (o que puede desarrollar) frente a un jefe **tóxico y abusador**.

Es así, que la psiquiatra norteamericana Judith Orloff (2006) habla de los **“vampiros emocionales”** como fuentes de estrés psicosocial, en tanto que la psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen habla del **acoso moral** como la forma “práctica” de lograr la renuncia de un trabajador, evitándose el empleador, de esta manera, el costo de pagar una indemnización a través de ejercer sobre el empleado(a) una serie de presiones psicológicas, hasta causar la desesperación del sujeto y su posterior renuncia. Estas presiones y tácticas malignas van desde aislar físicamente al empleado, quitarle la oficina y el escritorio en el que trabaja, humillarlo, descalificar su opinión en público, hasta sabotear sus informes y trabajos.

A diferencia del acoso sexual, tema sobre el cual se ha legislado y se han dictado leyes y condenas en Chile, el acoso moral – por lo difícil de probar – sigue siendo tierra de nadie. Es decir, el jefe está en grado de transformarse en un verdadero vampiro emocional a sabiendas de que no existe sanción legal alguna que pueda caer sobre él (o ella), salvo la sanción moral que pudiesen emitir los propios compañeros de trabajo de la víctima de estas acciones.

En general, en este tipo de casos, un trabajador dispone de una variedad de estrategias posibles (o una combinación de ellas). En una serie de ejercicios prácticos relacionados con el tema en cuestión realizados con alumnos universitarios de pre y postgrado, se logró identificar (y corroborar) en forma consistente la existencia de una serie de respuestas posibles de utilizar para evitar los efectos o consecuencias de la presencia de un jefe tóxico. A continuación se presentan algunas:

1. **Renunciar a la empresa.** Ninguna persona está obligada a soportar a un matón o abusador, especialmente, si es que el empleado puede evitarlo. En la medida de lo posible, antes de renunciar, debe buscar la manera de que lo trasladen de área de trabajo, de oficina o sucursal.

2. **Hacerse el invisible (o –con algo de fina ironía– aprender a “hacerse el muertito”).** Los jefes y colegas abusadores, lo que esperan, es que la víctima se asuste o se paralice. Si el sujeto se siente muy atado (porque tiene una pareja e hijos que debe cuidar) y sin mucho espacio para maniobrar (edad que no facilita la contratación), tiene que aprender a darle al jefe abusador en el gusto y hacerle creer que se está saliendo con la suya.

3. **Desarrollar un caparazón refractario.** Todos podemos llegar a desarrollar una suerte de armadura que impida que las flechas venenosas atraviesen la naturaleza sensible de la persona atacada. Hay quienes ya vienen dotados con este escudo protector, logrando que aquello que no entra en su campo de interés, rebote limpiamente, sin dejar ni una sola marca o magulladura: son los sujetos resilientes. Un paciente mío lo expresó muy bien cuando me relató, que en el mismo momento que aparecía su jefa (proclive a “ejercitar” el *mobbing* o acoso moral con sus colaboradores), él, se ponía mentalmente **“un traje de hombre rana con escafandra incluida”**, donde rebotaba todo lo que esta dama pudiera hacer o decir en contra de mi paciente.

4. **Desarrollar el humor de crítica como medio de defensa.** Éste puede ser un excelente medio de adaptación a situaciones laborales adversas. Quienes sufren la desgracia de trabajar con un jefe tirano, tienen el justo derecho a defenderse de éste con humor crítico y de ridiculizarlo disimuladamente ante (y con) sus otros compañeros de infortunio. La persona logra dos objetivos: se quita presión y estrés de encima y, además, colabora en la descompresión del tenso ambiente que también viven sus colegas.

5. Quedarse en la empresa y convertirse en una suerte de héroe. Si el trabajador está en grado de poder renunciar e irse de la empresa, **entonces también estará en grado de enfrentar directamente la situación.** El afectado debe actuar y acudir a los superiores de su jefe, al departamento de RR.HH, o –si existe uno en la empresa– al sindicato, con objeto de exponer la situación y reclamar por los abusos. Por último, están los tribunales de justicia donde se puede intentar “dar la primera pelea” que marque la pauta para el resto de la población trabajadora. Si el empleado tiene decidido marcharse, entonces no tiene nada que perder: podría confrontar a este jefe tóxico y decirle lo que piensa de él (o ella). Esto puede sentar un buen precedente para los demás colegas. También puede ser la señal que logre remecer al directorio de la empresa y haga que éste reaccione, y actúe contra quien le está ocasionando tanto daño.

6. Evaluar la posibilidad de independizarse y crear su propio espacio de acción. Todo sujeto medianamente inteligente y capaz, siempre tendrá a su disposición la posibilidad cierta de iniciar su propio negocio o de convertirse en un asesor competente en las áreas de su especialidad. Hoy en día, justamente a raíz de los continuos cambios en los sectores industriales, así como por la gran incertidumbre que reina en los mercados (nacionales e internacionales), la opción de transformarse en un emprendedor y dueño de su propio tiempo, habilidades, conocimientos y experticia ha dejado de ser un sueño inalcanzable. Algo riesgoso sí, pero definitivamente factible de hacer.

7. Utilizar una combinación de las estrategias arriba mencionadas. El uso combinado de dos o más de estas alternativas, permite reforzar las líneas de defensa frente a las acciones, malas prácticas laborales y actividades **tóxicas** de un jefe.

Como era natural de esperar, también surgió en los participantes (especialmente de los alumnos de postgrado que ya trabajaban y que habían vivido en forma personal situaciones graves de estrés laboral) la propuesta del uso de la licencia médica como una forma de obtener un pequeño “respiro” en el proceso de resguardo de su salud mental. No obstante lo anterior, también quedó claro para todos que esta alternativa no solucionaba el problema de fondo, sino que sólo postergaba por un tiempo el dilema que está viviendo la persona. Ante esta situación, la siguiente pregunta es: ¿qué debe hacer el buen jefe?

Se ha hablado del mal jefe, de aquel sujeto tóxico que estresa, intimida y avergüenza a sus subordinados. Pero también están los buenos jefes, los empleadores decentes, aquellos que, además de administrar, también saben liderar a su personal. Estos líderes que saben dirigir, también han aprendido cómo regular y modular el estrés laboral, para que éste no cause estragos entre sus empleados. A su disposición tienen una serie de herramientas, que les permiten mejorar el clima emocional en el trabajo y bajar los niveles del estrés.

Algunas de estas fórmulas son:

1. Aplicar la inteligencia emocional en el trabajo (o en la empresa). Daniel Goleman (2002) es conocido en el mundo científico y empresarial, como la persona que puso en boga el concepto de **inteligencia emocional**. Se ha probado, que este factor es un complemento indispensable de la inteligencia racional de todo individuo que esté determinado a tener éxito en la vida. La inteligencia pura (ni siquiera en alto grado) que no va acompañada de otras competencias y habilidades sociales, es insuficiente para triunfar.

Uno de los problemas más recurrentes en las organizaciones es la exagerada presión laboral que existe en las empresas, comparada con el tiempo de relajo y ocio que el trabajador tiene a disposición. Para romper con este paradigma es necesario diseñar espacios de descompresión, que den a la persona la oportunidad de contactar su cuerpo físico con las propias emociones y detectar la presencia de ansiedades, rabia u otras emociones. Por otra parte, mantener un hobby fuera del trabajo, escuchar música, o practicar cualquier otra actividad estimulante, redundará en beneficio de un contacto más directo con las propias emociones y en el hecho de aprender a darse cuenta de aquellas que están presentes en el entorno próximo, sea éste el laboral o el familiar.

2. **Practicar un liderazgo flexible.** Existe una diversidad de estilos que van desde el visionario al carismático, del instructor o estilo *coaching* al democrático, del asociador al exigente, del situacional (o contingente) hasta el estilo coercitivo (autoritario o autocrático) (Robbins, 2004). La oferta es amplia y generosa, y cada persona debe determinar cuál de todos los tipos enunciados (u otros) es el que mejor refleja su esencia directiva, cuál es la fórmula que mejores dividendos le reporta. Un elemento que el líder debe tener muy claro, es que la tenacidad mental y física son factores que forman parte integral del perfil de aquel que quiere ejercer el liderazgo en propiedad.

En este sentido, el **directivo o trabajador integral** (Lotito y Sanhueza, 2006) se transforma en un verdadero catalizador de las emociones de sus colaboradores y compañeros de equipo. Es un sujeto atento y reflexivo, quien, al mismo tiempo que se automotiva, también es capaz de motivar a su gente a sacar lo mejor de sí, ayudándolos en el proceso de cultivar la intuición y fomentar la colaboración mutua. Todos estos aspectos son pilares fundamentales del óptimo desempeño laboral y empresarial (Hildebrand, 1999). Dado que el buen líder tiene una visión clara de lo que busca, es su misión y responsabilidad el saber promover dicha visión y compartirla con sus colaboradores, como una forma de inspirarlos en la búsqueda de la meta común (Cohen 1990).

Revisemos algunos ejemplos que indican el sendero a seguir por este líder, que sabe cómo modular el nivel de estrés necesario para hacer más creativa y productiva a una unidad de negocio. Si lo que los colaboradores necesitan es sentirse integrados, entonces la respuesta de este directivo integral y coherente (Lotito y Sanhueza, 2006) es armar equipos de trabajo multidisciplinarios que apunten al alto rendimiento. Si la necesidad va por la vía de la expresión personal como respuesta a la alta motivación de logro de sus miembros, entonces el esfuerzo del líder se orienta a brindar la oportunidad de innovar en alguna área de trabajo de la organización acorde con los talentos de su personal y colaboradores. Si el requerimiento es la necesidad de éxito laboral, entonces, debe orientar el esfuerzo hacia un nuevo emprendimiento que responda a una oportunidad de negocio para la empresa y que favorezca también al empleado.

La idea de fondo es motivar al máximo a los colaboradores, evitando lo que Abarca (2004) denomina el **conflicto emocional**, refiriéndose con ello a la condición, en la cual, los sujetos participantes de una relación mantienen desavenencias, choques y otras discordias entre ellos, situación que termina por elevar los niveles de rivalidad, rabia y una declarada hostilidad entre los miembros de un equipo.

3. **Trabajar en equipo.** El concepto de sinergia, se asocia con la capacidad de conformar equipos de trabajo de alto rendimiento, donde el todo resultante siempre será más que la suma de las partes individuales. Un equipo afiatado es un ejemplo perfecto de un sistema complejo y multifacético. Puede darse el caso que todos los integrantes del equipo trabajan por poco dinero, sin embargo, su recompensa emocional es tan grande y satisfactoria, que optan voluntariamente por empeñarse en avanzar como equipo de trabajo. Es verdad que un individuo talentoso y brillante puede impulsar con fuerza un proyecto hacia adelante, pero se necesita de un gran equipo de personas que esté detrás para hacerlo “volar” y elevarse por el sendero de la creatividad y de la innovación (Hildebrand, 1999).

Otro elemento motivador para los trabajadores, es dar el crédito al equipo cuando éste ha logrado la meta fijada, en tanto que si el proyecto falla, es el líder, quien debe asumir la responsabilidad del fracaso y no intentar culpar a su gente (Cohen, 1990). Este tipo de comportamiento y actitudes, genera lo que se denomina un buen clima organizacional: la gente se siente grata trabajando, sabe que existe la confianza suficiente para decir las cosas, nota que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. En suma, existe el grado de **estrés y tensión** suficientes, como para seguir siendo parte de un equipo ganador y de alto rendimiento. Hoy en día, las empresas inteligentes, deben preocuparse que la nueva generación de directivos reciba el necesario entrenamiento para que sean capaces de manejar adecuadamente su día laboral y evitar que se sientan abrumados por las numerosas demandas y responsabilidades que deben asumir. A estos directivos se los llama “atletas

corporativos” y una de las herramientas claves que se les entrega, es la de ser capaces de ocupar su energía en forma positiva, y de focalizarla en aquello que realmente es importante.

9. La equivalencia entre “estar estresado” y el trastorno de adaptación

En el lenguaje cotidiano, se tiende a usar la frase “¡estoy estresado!” como una categoría diagnóstica, cuando en realidad, en la literatura especializada, el cuadro clínico apropiado para describir esta situación es el de **Trastorno de Adaptación** (Selye, 1974), cuadro que es claramente diferenciable de otras categorías diagnósticas, en la medida que se cumplen con ciertas condiciones, signos o síntomas presentes.

Cuando se analiza dicha literatura, especialmente el DSM-IV o **Manual Estadístico y Diagnóstico de Trastornos Mentales** (1995), que es el referente por antonomasia en psicología y psiquiatría, se constata que este trastorno involucra una serie de factores que deben analizarse con detalle y precisión para evitar alguna confusión o caer en el error de confundir dicho diagnóstico con otro trastorno.

En este sentido, los aspectos principales que caracterizan al trastorno de adaptación son los siguientes: estado de malestar o perturbación psicológica que presenta síntomas de tipo emocional (angustia, ansiedad, llanto, desesperanza, preocupación excesiva, incapacidad para concentrarse) o conductual (impulsividad, conductas agresivas, alteración del comportamiento y violación de las normas y reglas sociales, tales como vandalismo, peleas, vagancia, etcétera), que son provocados como consecuencia de un estímulo estresor que es factible de identificar y que se manifiestan en el lapso de los tres meses siguientes a la aparición de éste (Cotton, 1990). Lo que se busca indicar con la categoría diagnóstica entregada, es que, por parte del sujeto hay **un intento o proceso de adaptación** que es insuficiente, y que sobrepasa y supera a la capacidad que tiene la persona de afrontar, lidiar o encarar al elemento estresor causante de su problema.

La manifestación clínica de esta reacción se traduce en un notable malestar, que es superior a lo que se podría esperar en virtud de la naturaleza o calidad del estímulo estresor, o bien, en un deterioro que resulta ser significativo y que interfiere con el funcionamiento de la persona en sus actividades de tipo social, profesional o académico. Una de las características de este cuadro diagnóstico, es que debe ser resuelto en el plazo de los seis meses siguientes a la desaparición del estímulo estresante o de las consecuencias del mismo.

Es necesario destacar que el estresor puede tomar la forma de un acontecimiento de naturaleza simple, como lo puede ser el término de una relación afectiva, o bien, aparecer bajo la fórmula de múltiples factores, como por ejemplo, la combinación de problemas matrimoniales y complicaciones de importancia en el ámbito laboral. También puede darse la situación en la que el estresor se presente en forma reiterativa o recurrente, como es el caso de crisis estacionales en el ámbito de los negocios o del empleo, o bien habituales o continuos, como lo puede ser el hecho de habitar en un sector de la ciudad que muestra altos índices de criminalidad o con alta densidad poblacional y contaminación acústica y visual.

Por otra parte, el estresor puede terminar afectando a un individuo, a la familia completa, o bien, a un grupo de personas o una comunidad entera, como puede acontecer en el caso de catástrofes de grandes proporciones (guerras, terremotos, incendios, tsunamis, etc.). Finalmente, también pueden aparecer estresores que se relacionan directamente con determinados sucesos que son específicos del proceso de desarrollo y evolución del ser humano, tales como el inicio de la formación escolar (ir al colegio), el abandono del hogar familiar (estudiar y trabajar afuera), establecer una nueva relación de pareja y contraer matrimonio, convertirse en padres, experimentar un fracaso en las metas profesionales o llegar al momento del retiro laboral.

La diversidad de síntomas que pueden hacer su aparición en el momento de presentarse

el trastorno de adaptación en la persona, es variada y múltiple, y, en concordancia con el Manual ya mencionado (DSM-IV, 1995), es posible diferenciar distintos tipos de trastornos, según la presencia de determinados estados de ánimo y alteraciones conductuales –y sus respectivas combinaciones–, entre los cuales cabe mencionar:

- a) los trastornos adaptativos con estado de ánimo depresivo
- b) los trastornos adaptativos con ansiedad
- c) los trastornos adaptativos mixtos, con ansiedad y estado de ánimo depresivo
- d) los trastornos adaptativos con trastornos del comportamiento
- e) los trastornos adaptativos con alteración mixta de las emociones y el comportamiento.

Uno de los estados emocionales vinculado con las experiencias de estrés, es la **ansiedad**. La ansiedad es la respuesta del organismo ante un peligro que presenta características indefinidas, confusas e incluso imaginarias (a diferencia del temor o el miedo que es una respuesta a un peligro definido, real e inmediato). Los estados de ansiedad se caracterizan por la presencia de tirantez muscular, cuerpo tenso, bruxismo (diurno y nocturno), gran inquietud y un notable sentido de desamparo. El individuo ansioso tiende a anticipar una desgracia, ruina o infortunio y, como resultado del estado de ansiedad que lo sobrecoge, se observan en él una serie de manifestaciones clínicas particulares (síntomas físicos), tales como: sudoración excesiva, palpitaciones, quejidos y lamentos, pulso rápido y acelerado, respiración agitada, sensación de nudo en la garganta, indigestiones estomacales, diarrea, micción frecuente, disfunciones de tipo sexual, tendencia a la ingesta excesiva de alimentos, de alcohol, etc., (Roquebrune y Joussemet, 1994; Cruz y Vargas, 1998; Weiss, 2007).

Es importante señalar el rol que juega la duración de los síntomas, a raíz de lo cual, se considera que si éstos tienen una duración inferior a seis meses, se está frente a un **trastorno adaptativo agudo**, en tanto que si la duración de los síntomas es de más de seis meses, se entiende que se está frente a un **trastorno adaptativo con carácter crónico**.

Por lo tanto, cuando la vivencia de estrés se cronifica, pueden surgir una serie de otros inconvenientes que ponen en serio riesgo la salud de la persona. Uno de estos inconvenientes, es que, con alto grado de certeza, se debilitará –como ya lo anticipáramos– el sistema inmunitario, que es el que coordina las defensas del organismo en contra de todas las enfermedades. Es por esta razón –y aquí hay que ser muy enfáticos– que cuando se producen estos períodos prolongados de estrés, los niveles elevados de adrenalina y noradrenalina (u “hormonas del estrés”) simplemente destruyen o reducen notablemente la habilidad de las células T o células “asesinas naturales” de defender al organismo. Al disminuir su actividad, los diversos gérmenes patógenos tendrán más oportunidades de invadir exitosamente el organismo indefenso de la persona afectada.

10. Desafíos finales: las medidas preventivas y los múltiples aprendizajes que la persona debe realizar

Otro aspecto positivo en la prestación de ayuda a las personas afectadas, es el desarrollo de programas personales preventivos que estén en consonancia con la constelación particular del problema que aqueja al sujeto. Algunos buenos ejemplos de esto, se traducen en la **elaboración de programas y/o cambio de actitudes personales** que permitan, entre otras cosas: aprender a localizar el origen de su mal, aprender a desarrollar y utilizar técnicas que faciliten el estado de relajación del sujeto afectado, aprender a implementar medidas de corte organizativo, aprender a ocuparse y resolver los problemas, más que a preocuparse obsesivamente de (y por) ellos, aprender a desarrollar un programa de salud integral, aprender a ser una persona asertiva y decir ¡no! cuando corresponde, sin tener que sentir culpa o vergüenza por la actitud adoptada (de la Plaza, 2007), aprender a practicar el optimismo y el pensamiento positivo, aprender a darle cabida al humor, entre otras alternativas posibles de desarrollar. Consignemos brevemente, que la revista internacional

Reader's Digest – que tiene un tiraje de casi 80 millones de ejemplares en todo el mundo – nunca deja de presentar en sus ediciones una sección titulada “La risa: remedio infalible”. Y con mucha razón.

Es cierto que son variados los aprendizajes que hay que hacer. Pero todos ellos son absolutamente necesarios y posibles de realizar en pro de nuestro desarrollo individual, si es que queremos superar nuestras limitaciones personales, los miedos, inseguridades y las presiones laborales a las que estamos sometidos en forma diaria.

Especialmente, si queremos defender y resguardar algo que es nuestro y muy preciado: nuestra salud mental. Ésta no tiene precio. Sólo nos damos cabal cuenta de ello... cuando ya la hemos perdido.

“Las grandes almas tienen voluntades, las débiles tan sólo deseos”
Proverbio chino.

11. Referencias

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: El Mercurio/Aguilar.
- Cohen, W. (1990). *El arte de ser líder*. Buenos Aires: Editorial Atlántida
- Cotton, D. (1990). *Stress Management: An integrated approach to therapy*. New York: Brunnel/Mazel Inc.
- Cruz, C. & Vargas, L. (1998). *Estrés. Entenderlo es manejarlo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- De la Plaza, J. (2007). *La inteligencia asertiva*. Santiago: Editorial Zig-Zag.
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Hildebrand, C. (1999). El juego de las lágrimas. *Trend Management*, 1(5), 78-83.
- Lotito, F. & Sanhueza, H. (2006). El directivo integral y la formación como factor estratégico. *Trend Management*, 8 (Mayo), 70-75.
- Lotito, F. & Sanhueza, H. (2007). ¿Réquiem para las ciencias del comportamiento en la empresa? *Trend Management*, 9 (Mayo), 164-172.
- Lotito, F. (2008). *Estrés: el azote del siglo XXI. Un trastorno transversal que afecta a niños, adolescentes y adultos*. Santiago: Puerto de Palos.
- American Psychiatric Association (1995) *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV)*. Barcelona: Masson, S.A.
- Middleton, J. (2004). *Yo (no) quiero tener cáncer*. Barcelona: Grijalbo.
- Orloff, J. (2006). *Energía positiva*. México: Alama.
- Pinel, J. (2007). *Biopsicología*. Madrid: Pearson / Addison Wesley.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Roquebrune, J. P. & Joussemet, R. (1994). *Prevenir y combatir el estrés, angustia y depresión*. Barcelona: Molino
- Salovey, P., Rothman, A.J., Detweiler, J.B., & Steward, W.T. (2000). Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55, 110-121
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. New York: J. B. Lippincott Co.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Van Dijk, T. (2000). *El discurso como interacción social*. Barcelona: Gedisa.
- Weiss, B. (2007). *Eliminar el estrés*. Barcelona: Vergara Grupo Zeta

Normas de Publicación

1. **Psicología Organizacional Humana** valora la diversidad de enfoques y aproximaciones, ya sean estudios empíricos, conceptualizaciones novedosas, reportes de aplicaciones organizacionales efectivas, estudios de casos o propuestas de herramientas y metodologías. Esta revista es una posibilidad académica abierta a personas de cualquier profesión, universidad y nacionalidad que quieran realizar un aporte relevante a la innovación organizacional. La integración interdisciplinaria es un objetivo de la revista.
2. Los artículos deben ser originales e inéditos, estar escritos en castellano o inglés, tener un máximo de 8.000 palabras (incluyendo resumen, palabras clave, nota del autor, texto, referencias, tablas y figuras) y estar elaborados en formato MS Word.
3. Los artículos deben incluir:
 - ◊ Una Página Titular con el nombre de los autores y su organización (universidad, institución o empresa), y el título corrido (título abreviado que irá en el encabezado de cada página).
 - ◊ Una segunda página con resumen bilingüe (castellano e inglés), de 75 a 120 palabras y hasta 5 Palabras Clave, ubicadas a continuación del Resumen.
 - ◊ En la página siguiente a las Referencias, se debe incluir una Reseña del Autor que debe incluir su nombre, institución, dirección y E-mail.
 - ◊ Las figuras y tablas se incluirán al final del manuscrito, una en cada página. Deberán ser compuestas por los autores del modo definitivo como deseen que aparezcan, y estar numeradas correlativamente, indicándose su ubicación en el texto.
4. Los artículos deben ser enviados en versión electrónica y en formato MS Word.
5. Los artículos serán enviados a expertos para su evaluación. En este proceso serán confidenciales los nombres de autores y evaluadores. El Consejo Editorial tomará la decisión de aceptar, revisar o rechazar los artículos en base a las evaluaciones, y será comunicada a los autores por el Editor de la revista.
6. La preparación de los manuscritos ha de atenerse a las normas de publicación de la APA (Publication Manual of the American Psychological Association, 2009, 6ª edición).
7. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen la opinión y política científica de la revista. Igualmente, las actividades descritas en los trabajos publicados estarán de acuerdo con los criterios generalmente aceptados de ética en lo que se refiere a los trabajos con personas.
8. Los trabajos serán enviados en versión electrónica al Director de la revista al mail ignacio.fernandez@uai.cl. Será informada la recepción del artículo y en un plazo de 4 meses se contestará acerca de su aceptación. El autor recibirá su artículo en formato PDF y un ejemplar de la revista en la que aparecerá su trabajo.