

## ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL

José M. Peiró\* y Isabel Rodríguez\*\*

\*UIPOT. Universidad de Valencia e IVIE. \*\* UIPOT. Universidad de Valencia

*El presente trabajo pretende analizar el papel del liderazgo en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral a nivel individual y colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral. Nos centraremos en la investigación llevada a cabo en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)) presentando trabajos adicionales cuando se considere oportuno. Para ello, la segunda sección del artículo se centrará en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral así como en los recientes modelos teóricos; su análisis proporcionará nuevas perspectivas que ayuden a promover la prevención del estrés en el trabajo. En la tercera sección, se revisan los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, a nivel individual. La cuarta sección se centrará en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi- y trans-nivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral, y la sección final considera las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo y la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.*

**Palabras clave:** estrés laboral, liderazgo, bienestar, salud ocupacional, riesgos psicosociales.

*The aim of this article is to analyze the role of leadership for promoting work and organizational well-being and health at individual and collective (work unit, company) levels, giving special attention to psychosocial factors, e.g. work stress. We will comment on research carried on at the Work and Organizational Psychology Unit in the University of Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)). We will present additional studies when needed. The second section of the article will be centred on recent tendencies on work stress conceptualization as well as recent theoretical models. The analysis will show new perspectives for promoting stress prevention at work. In the third section, the multiple roles of individual leadership on stress will be revised. The fourth section will be centred on the role of leadership on stress from a multi-and-cross level approach. The fifth section will briefly analyze shared leadership and its implications for work stress. Final section considers implications of available empirical evidence and knowledge for assessing leadership and intervention in the context of analysis and prevention of psychosocial risks in organizations*

**Key words:** work stress, leadership, well-being, occupational health, psychosocial risks.

### INTRODUCCIÓN

La globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos están teniendo impactos claros y complejos en los mercados laborales, las actividades laborales y las organizaciones. Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios, manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más complejo y global. Los cambios en las empresas, junto con los producidos por las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. El trabajo mental y el trabajo emocional, la flexibilidad laboral, las interacciones sociales más frecuentes y complejas con una gran cantidad de gente

(compañeros, proveedores, clientes, etc.), el trabajo a distancia (teletrabajo), los nuevos sistemas de dirección que buscan aumentar la eficiencia y las nuevas relaciones entre empleados y empleadores son algunas de las características que moldean las nuevas formas de actividad laboral, los sistemas de trabajo y los mercados laborales.

Todos estos cambios pueden tener claras implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores y tienen efectos importantes sobre la salud y eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, hay evidencia de que este ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados.

Sin embargo, un gran número de indicadores (absentismo por enfermedad, accidentes laborales, bajo desempeño, conflictos, etc.) muestran que la situación respecto al desarrollo de organizaciones sanas y la promoción de la salud en el lugar de trabajo no es tan positiva como debería ser y, por tanto, es importante que las políticas y legislación de los gobiernos, así

---

Correspondencia: José M. Peiró. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. Avda. Blasco Ibañez, 21. 46010 Valencia. España.  
E-mail: [Jose.M.Peiro@uv.es](mailto:Jose.M.Peiro@uv.es)

como las iniciativas públicas y privadas, contribuyan a la promoción de la salud en las empresas. Además, las empresas mismas tienen que desarrollar políticas y prácticas de salud y seguridad y tienen que promover mejoras en los sistemas y condiciones de trabajo. Para lograrlo, la dirección juega un papel importante a la hora de dirigir los cambios y promover la salud en el trabajo.

El objetivo del presente trabajo es analizar el papel del liderazgo en la promoción de la salud y el bienestar laboral y organizacional tanto a nivel individual como colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral. Nos centraremos en la investigación llevada a cabo en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT), presentando trabajos adicionales cuando se considere oportuno. Para ello, en la segunda sección del artículo, después de ésta, nos centraremos en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral así como en los recientes modelos teóricos. En la tercera sección, revisaremos los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, considerando principalmente el nivel individual. En la cuarta sección centraremos nuestra revisión en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi- y trans-nivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral. Por último, prestaremos atención a las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo en las organizaciones, y a la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Ha habido varias formas de conceptualizar el estrés laboral que han demostrado ser útiles para entender mejor un conjunto de fenómenos tan complejo. Sin embargo, todas las aproximaciones que se han formulado son parciales y han olvidado aspectos relevantes. Por tanto, para obtener una visión más comprensiva del estrés, es importante tener en cuenta varios modelos teóricos que lo aborden desde distintos ángulos.

#### *La aproximación clásica: El estrés laboral como desajuste*

Con frecuencia, el estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella. Estas consecuencias negativas para la persona se denominan *tensión (strain)*, y las fuentes de las experiencias de estrés, anteriormente mencionadas, se denominan *estresores*. El análisis de los estresores es muy importante en el proceso de la prevención y control del estrés laboral. Son los estímulos que desencadenan las experiencias de estrés-tensión.

Los estresores se han conceptualizado de diferentes formas. Desde una definición dimensional, los autores han tomado en consideración dimensiones tales como la frecuencia de ocurrencia, su intensidad, su duración y predictibilidad (Patt y Barling, 1988). De hecho, la combinación de estas dimensiones da lugar a varias categorías de estresores que son útiles para su análisis, prevención y control. Los autores señalados han identificado las siguientes categorías: agudos, crónicos, diarios, y catastróficos o desastres. En función del análisis del contenido de los estresores laborales, Peiró (1999a) revisó los estresores más importantes y estableció 8 categorías: 1) incluye aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.); 2) dedicada a la organización laboral (turnos, carga de trabajo...); 3) se centra en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el *feedback* de la tarea, etc.; 4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos de desarrollo laboral, tales como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera; 7) toma en consideración las características de la organización tales como la tecnología que se tiene que usar, la estructura y el clima social de la organización; y 8) aborda la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo, etc.).

Algunos modelos teóricos han pretendido identificar no sólo el contenido de los estresores sino también el proceso por el que ciertas características ambientales (externas) o personales (internas) se vuelven estresantes para alguien. Una respuesta a esta cuestión que ha tenido mucho éxito es la aportada por Karasek (1979). Desde su punto de vista, lo que hace que una condición o situación sea estresante es la falta de control de la persona para afrontar las altas demandas que provienen normalmente del ambiente. El modelo Demandas-Control sugiere que la fuente de estrés se encuentra en el desajuste entre las demandas existentes y el control (*decision latitude*) que tiene la persona para afrontar dichas demandas. Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) han formulado un modelo similar, que amplía la noción de control a la de "recurso". En este modelo los recursos no se consideran sólo a nivel de puesto sino también a nivel grupal u organizacional.

Warr (1987) presentó otro modelo para explicar lo que constituye un estresor. En su Modelo Vitamínico diferencia nueve tipos de estresores: la falta de control, la falta de oportunidad para el uso de habilidades, la generación externa de metas, la falta de variedad, la incertidumbre ambiental, la baja disponi-

bilidad de dinero, la falta de seguridad física, la falta de contacto interpersonal y la posición social poco valorada. Warr agrupa dichos estresores en dos grandes categorías: 1) los que son similares a las vitaminas BC, en cuyo caso, baja cantidad de dichas características produce estrés, mientras que grandes cantidades no tienen efectos negativos, por ej. la disponibilidad de dinero; y 2) los que son similares a las vitaminas AD, que producen efectos negativos tanto por defecto como por exceso, por ej., la variedad en el trabajo. Es interesante señalar que el ajuste es también el concepto clave de esta teoría. El bienestar está relacionado con el ajuste entre la cantidad presente de las características laborales y las que requiere la persona, teniendo en cuenta que la cantidad que requiere cada uno y el umbral aceptable puede variar de persona a persona en función de algunas características personales y ambientales.

**El modelo AMIGO: Una aproximación al estrés laboral comprehensiva y contextualizada.**

Recientemente se ha sugerido una aproximación contextualizada al estrés laboral para ampliar y redefinir los ámbitos y contenidos de los estresores laborales. En el nuevo ambiente cambiante en el que operan las organizaciones, y dados los tipos emergentes de trabajo, es importante prestar atención a fenómenos como: 1) las políticas y prácticas de RRHH; 2) los cambios estructurales tales como las fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reducciones, re-localizaciones, etc.; 3) la flexibilidad de las organizaciones en sus diferentes formas (numérica, contractual, funcional, geográfica...) y la inseguridad laboral; 4) las nuevas carreras, y la dirección y perspectivas de carrera; 5) la conciliación y equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida; 6) los estresores relacionados con la pérdida de estatus y las demandas sociales; y 7) los fenómenos transculturales.

Para proporcionar un marco para el estudio del estrés laboral, hemos desarrollado un modelo comprehensivo que ayuda a identificar y formular una taxonomía de estresores que tiene

en cuenta no sólo los estresores a nivel laboral, sino también a nivel estratégico de la organización y los estresores que surgen de la interfaz entre la organización y su ambiente. El modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró, 1999b; 2000; Peiró y Martínez-Tur, 2008) es un modelo conceptual para el análisis, la intervención y la gestión organizacional que ayuda a comprender las facetas y funcionamiento de las organizaciones, y sirve de guía para el cambio organizacional. Las diferentes facetas de la organización consideradas en el modelo describen, de forma comprehensiva, la organización y se clasifican en cinco bloques que se presentan a continuación. Cada faceta puede contener varios estresores que se deberían analizar en una evaluación comprehensiva de los riesgos psicosociales en una organización. Los bloques de las facetas son los siguientes:

*Facetas estratégicas y paradigmáticas.* El primer bloque corresponde al paradigma de la organización, que incluye su cultura, misión y visión, y facetas estratégicas relacionadas con las presiones y oportunidades del ambiente. Es importante señalar que se presta especial atención a la anticipación del ambiente futuro, ya que es crítico para la vida de la organización y el desarrollo de sus miembros. También toma en consideración los servicios y bienes producidos por la organización como la especificación básica de su misión.

*Facetas duras ("hard").* El segundo bloque incluye cuatro tipos de facetas "duras": los recursos económicos e infraestructura; la estructura organizacional; la tecnología; y el sistema de trabajo. El sistema de trabajo es la faceta crítica de este bloque. Se define como el conjunto de procedimientos para diseñar, producir y vender los bienes y servicios proporcionados por la empresa, así como para realizar cualquier otra actividad dirigida a dicho fin. La tecnología, la estructura, y la infraestructura y recursos materiales de la organización se supone que contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de trabajo.

*Facetas blandas ("soft").* El tercer bloque corresponde a cuatro tipos de facetas organizacionales "blandas": la comunicación y el clima; las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos; la gestión organizacional; y el capital humano (personas y grupos). De forma paralela a lo que se ha comentado en el bloque previo, el capital humano es la faceta central del presente bloque. El resto de facetas deberían contribuir a su mejor desempeño y desarrollo.

*Facetas de integración.* Implican dos ajustes críticos en las organizaciones. Por un lado, el ajuste entre el capital humano (personas y grupos) y el sistema de trabajo de la organización. Debido a que las características de las personas son críticas, este ajuste es esencial para la producción de bienes y servicios, el logro de las metas organizacionales, y el cumplimiento de la misión. Por otro lado, el contrato psicológico describe las expectativas y promesas mutuas entre empleados y empleadores



sobre las condiciones laborales, el desempeño, y otros aspectos transaccionales y relacionales. El contrato psicológico juega un papel importante, ampliando la noción de ajuste dinámico entre las personas y equipos y el sistema de trabajo al ajuste entre las expectativas y valores de las personas, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección y muchas otras facetas de la organización. Las promesas y acuerdos entre empleadores y empleados (individual y colectivamente) juegan un papel importante en la construcción del contrato psicológico, que es una de las facetas clave del modelo ya que tiene que ver con el grado de integración entre la organización y sus miembros.

**Resultados organizacionales.** Los resultados organizacionales se dividen en tres categorías: resultados para el supra-sistema (resultados para la sociedad en su conjunto, los clientes, etc.), para el sistema (resultados relacionados con la supervivencia, mejora y desarrollo de la organización como sistema), y para los sub-sistemas (compensación, satisfacción de intereses y desarrollo de las personas y grupos). Además, estos resultados se han de considerar tanto a corto como a largo plazo, y es importante que haya un equilibrio, de forma que la consecución de unos no impida o dificulte la consecución de los otros.

Este modelo multifacético ha demostrado ser útil para identificar los riesgos psicosociales y estresores de las diferentes facetas del modelo que pueden afectar al bienestar y salud de los trabajadores. Basándonos en este modelo, hemos desarrollado la herramienta de chequeo organizacional "Prevenlab-Psicosocial" para diagnosticar los riesgos psicosociales en las organizaciones, prestando atención a las principales características de cada faceta considerada en el modelo (Peiró, 2006).

### **Aproximaciones teóricas recientes al estrés laboral**

Aunque el concepto de ajuste entre la persona y las características relevantes de su ambiente laboral es importante para comprender el estrés, no es lo suficientemente comprensivo para entender los fenómenos emergentes en el trabajo y las organizaciones. Otros temas, como las complejas dinámicas de intercambio entre las partes implicadas en la situación laboral, merecen atención. Así, es importante comprender el equilibrio en el intercambio entre los empleados y la empresa o entre los diferentes actores del ambiente laboral. Para comprender este equilibrio, se vuelven relevantes varios mecanismos y procesos sociales, tales como la comparación social (Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta y Gosálvez, 2005; Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez y Bravo, 2006), la justicia (Martínez-Tur, Moliner y Carbonell, 2003) y la reciprocidad. Los modelos de justicia proporcionan un interesante marco teórico para abordar el estudio del estrés laboral y los resultados tanto positivos como negativos que surgen de tales experiencias (Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005; Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). De esta forma, además de tener en cuenta las de-

mandas y capacidades, y el ajuste entre los valores y expectativas de la persona y los de la empresa, la investigación futura tendrá que analizar la compleja dinámica de intercambio entre las partes.

A este respecto, es necesario integrar la investigación sobre el poder (Peiró y Meliá, 2003) y el conflicto (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999) en los modelos teóricos que pretendan entender mejor el estrés laboral en las organizaciones. El poder y el conflicto son fenómenos complejos que desempeñan múltiples funciones en los sistemas sociales. No sólo se dan a nivel interpersonal, sino también a nivel social, implicando maniobras políticas. Estos procesos están extendidos a través de las organizaciones y juegan un papel significativo en los procesos sociales implicados en el estrés laboral.

### **El contrato psicológico y el estrés laboral**

La teoría del contrato psicológico puede contribuir a un análisis más contextualizado del estrés (Gakovic y Tetrick, 2003; Rousseau, 2005). Se centra en la transacción entre el empleador y un empleado o grupo de empleados (Estreder, Ramos, Caballer y Carbonell, 2004). Este contrato comienza con la formulación, por cada parte, de un número de promesas sobre la conducta y actitudes en el trabajo, que generan expectativas en la otra parte. Durante el desarrollo de la relación, las promesas pueden cumplirse o no. Si la promesa hecha por una parte se cumple, se satisfacen las expectativas de la otra parte. Si una promesa no se hizo, pero el agente la lleva a cabo, se puede producir una sorpresa positiva en la otra parte, que provoque sentimientos y evaluaciones positivas. Sin embargo, si una promesa hecha no se cumple, no se satisfacen las expectativas de la otra parte. Cuando esto se interpreta como algo intencional, surge un sentido de violación del contrato psicológico, acompañado de irritación y frustración. Esta experiencia está significativamente relacionada con la salud y el bienestar (Gracia, Silla, Peiró y Fortes, 2006).

Asimismo, es importante que ambas partes perciban como justo el intercambio de promesas y su cumplimiento. Podría ocurrir que un empleador lleve a cabo todo lo que prometió a un empleado pero, aun así, el empleado piense que no es suficiente en comparación con lo que él ha prometido y realizado. Por tanto, la percepción de justicia por ambas partes es un componente importante del contrato psicológico, que provoca reciprocidad y contribuye al surgimiento de la confianza. De hecho, la decisión de cada parte de hacerse vulnerable a la otra parte bajo la expectativa de que ésta no se aprovechará de ello, es el punto clave del contrato relacional. El contrato relacional se construye sobre la confianza y está orientado hacia el futuro. Por el contrario, cuando falta la confianza, el contrato psicológico se vuelve transaccional y queda restringido a los intercambios actuales sin ninguna orientación de futuro. Por supuesto, esta compleja dinámica de intercambio, mientras dura

las relaciones empleador-empleado, tiene claras implicaciones para la salud y el bienestar de los participantes; y la decepción o frustración, debidas a la violación del contrato psicológico o percepción de injusticia en las transacciones, son antecedentes de riesgo del deterioro de la salud.

Por tanto, el análisis y prevención de riesgos psicosociales tiene que tener en cuenta las promesas y el cumplimiento de las expectativas, así como la reciprocidad y la justicia en las relaciones empleador-empleado. Las intervenciones que pretendan mejorar la situación laboral tienen que ser conscientes de que el objetivo no es sólo la persona sino también su contexto, incluyendo a las otras personas que interactúan en la misma situación. La construcción de la confianza mutua entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos, es un aspecto importante para promover intervenciones eficaces.

**EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES Y EL ESTRÉS LABORAL**

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004). Por tanto, es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo (especialmente el liderazgo formal) y el estrés laboral en las organizaciones. La literatura ha prestado alguna atención a este tema y ha diferenciado distintos tipos de relaciones entre el liderazgo y el estrés y la salud en el trabajo.

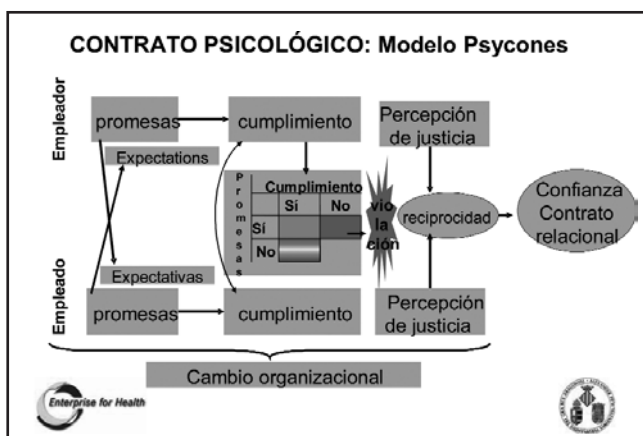
**Las conductas del líder como predictoras de la tensión (strain) y el bienestar**

Se ha señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones

(Tepper, 2000). La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor distrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

En la mayoría de estudios, la relación con el supervisor se ha operacionalizado en términos de apoyo social. La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo. En un estudio cualitativo, Peiró, Zurriaga y González-Romá, (2002), utilizando una discusión de grupo focalizada con 8 equipos de trabajadores sociales, encontraron que el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión. En un estudio con una muestra de 1000 empleados públicos de salud, el liderazgo de apoyo presentaba una relación negativa significativa con la propensión a abandonar la organización y la unidad de trabajo (Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás, 2005). Por último, se encontró que el apoyo social del supervisor se relacionaba negativa y significativamente con el *burnout* (Gil-Monte y Peiró, 2000). Otras conductas de liderazgo pueden jugar también un papel en la contribución de los supervisores al estrés y bienestar de sus subordinados.

Los estudios basados en los modelos teóricos del liderazgo han analizado también la relación entre el liderazgo, tal y como se conceptualiza en el modelo, y el bienestar de los seguidores. Dichos estudios normalmente describen el lado positivo de la relación, pero se puede inferir que la falta de dicha característica positiva del liderazgo tiene un impacto negativo sobre el bienestar y la salud. Un modelo ampliamente investigado es el de la Universidad de Ohio, formulado originalmente por Halpin y Winer (1957). Dicho modelo distingue dos tipos principales de conducta de liderazgo: consideración e iniciación de estructura. De hecho, en un estudio con 432 profesionales del sistema primario de salud, agrupados en 43 equipos, Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura de los líderes tenía una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto sobre la tensión laboral mediado por la reducción de las percepciones de ambigüedad de rol. En otro estudio con 155 miembros del personal de enfermería y 127



miembros del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con las facetas de la satisfacción laboral (Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996). Los estilos de liderazgo también se relacionan con el *burnout*. Seltzer y Numerof (1986) encontraron que las personas que evaluaban alto a sus supervisores en consideración también mostraban bajo *burnout*, y una relación similar se encontró con la iniciación de estructura.

Otra teoría seminal en los estudios sobre las relaciones liderazgo-tensión (*strain*) es la del intercambio líder-miembros (LMX). Según dicha teoría, la calidad de la interacción líder-miembros puede variar de una díada vertical a otra, de forma que en un grupo algunos miembros pueden pertenecer al endogrupo, cercano al líder, mientras que otros pertenecen al exogrupo, con pobres percepciones de la interacción. Tordera, Peiró, González-Romá, Fortes-Ferreira y Mañas (2006) encontraron que la calidad de la relación LMX influía en el bienestar psicológico. En un estudio longitudinal, con 119 empleados no-supervisores, se encontraron correlaciones concurrentes y diferidas (12 meses más tarde) significativas entre la relación LMX y las variables entusiasta-deprimido, lleno de energía-cansado y ansioso-relajado.

En resumen, desde las diferentes perspectivas del liderazgo, ha quedado bien establecida la relación entre la conducta de los líderes y la tensión (*strain*) de los seguidores. Sin embargo, el liderazgo puede contribuir de otras formas al bienestar de sus subordinados.

### **La conducta del líder como antecedente de otros estresores**

Como hemos señalado en la sección previa, las prácticas y conductas de liderazgo pueden ser estresores en sí mismas. Sin embargo, los líderes también pueden influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión (*strain*) de los empleados (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2004). De hecho, los líderes pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados. También pueden producir percepciones de injusticia debido a sus prácticas de recompensa o evaluación del desempeño, la forma en que usan el reconocimiento entre sus empleados o las decisiones que toman en el lugar de trabajo. De esta forma, el liderazgo ineficaz puede contribuir seriamente a dañar la salud y el bienestar de los empleados. Por el contrario, el liderazgo eficaz es un factor clave para tener organizaciones y trabajadores sanos. Si los líderes son competentes, pueden mejorar el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de los empleados.

Los estudios llevados a cabo con el modelo de liderazgo de la Universidad de Ohio han encontrado que las conductas de consideración e iniciación de estructura contribuyen a la experiencia de estrés de rol. De hecho, en el estudio mencionado anteriormente, Peiró et al. (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura y la influencia sobre la toma de decisiones de los líderes tenía un impacto positivo significativo sobre la claridad de rol, aunque la influencia sobre el conflicto de rol no era estadísticamente significativa. En otro estudio, ya mencionado, con miembros del personal de enfermería y del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con la claridad de rol. Además, la iniciación de estructura del líder mostró una correlación significativa con el conflicto de rol en ambas muestras, y con la tensión laboral en la muestra del personal médico (Peiró et al., 1996).

La investigación sobre la teoría de la relación LMX ha señalado que la calidad de la relación líder-miembros influye en los estresores de rol y está relacionada con la salud y el bienestar. Tordera, González-Romá y Peiró (2008) han encontrado que los empleados que informan de alta calidad en la relación LMX tienden a mostrar menores niveles de sobrecarga de rol. Utilizando modelos no-lineales, Harris y Kacmar (2006) encontraron que la relación entre el LMX y el estrés era curvilínea. Las personas que tienen una relación LMX de alta calidad con sus supervisores experimentan más estrés que sus compañeros con una relación de calidad moderada. Esto podría deberse a la presión extra que experimentan los subordinados con relaciones LMX de alta calidad para reducir sus sentimientos de obligación y cumplir las expectativas de sus jefes.

### **La conducta del líder como moduladora de las relaciones estrés-tensión (*strain*)**

Las conductas del líder también juegan un papel modulador en muchas relaciones entre los estresores y la tensión (*strain*) y falta de bienestar de los empleados. De hecho, las conductas positivas de los líderes, a menudo, tienen un efecto amortiguador sobre estas relaciones. Este efecto amortiguador se ha investigado ampliamente con respecto al apoyo social del líder y hay una amplia evidencia que muestra el papel jugado por los diferentes tipos de apoyo (material, informativo, emocional, etc.) como estrategia para afrontar el estrés (Peiró y Salvador, 1993). Además, la hipótesis de la congruencia sugiere que el apoyo recibido es más eficaz cuando proviene del mismo ámbito que el estresor. Así, el supervisor es una fuente privilegiada de apoyo porque, a menudo, puede proporcionarlo en el mismo ámbito en que surge el estresor (por ej. el estrés de rol, la sobrecarga, la evaluación del desempeño, etc.).

En un estudio longitudinal con 3895 empleados de una industria privada, Väänänen et al. (2003) encontraron que el

apoyo del supervisor modulaba el efecto de la autonomía del puesto sobre las bajas por enfermedad entre los hombres. Además, el apoyo del supervisor disminuía considerablemente el efecto de la escasa complejidad laboral sobre el número de episodios largos de enfermedad en los hombres. También entre los hombres, el apoyo de los compañeros y el apoyo del supervisor modulaban el efecto de los síntomas físicos sobre las bajas largas por enfermedad: cuando había un bajo nivel de síntomas físicos, el apoyo social de ambas fuentes disminuía los episodios largos de baja, pero un patrón similar se observaba también cuando los síntomas físicos eran muy fuertes, mostrando unas relaciones en forma de U-invertida.

Tordera et al. (2006) encontraron un efecto modulador del liderazgo en la relación entre diferentes facetas del clima y varios indicadores de bienestar emocional. De forma bastante interesante, la alta calidad en la relación LMX potencia los efectos positivos concurrentes de un clima de innovación sobre el entusiasmo y la energía, y los efectos diferidos sobre las experiencias de relajación. Por otro lado, reduce las relaciones positivas concurrentes entre el clima orientado a metas en las organizaciones y el entusiasmo y la energía, y también las relaciones diferidas con las experiencias de relajación.

En resumen, las conductas y prácticas de los líderes juegan un importante papel ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados. De hecho, los líderes a menudo juegan un rol limítrofe entre sus empleados y la organización o los clientes. En este rol limítrofe desempeñan varias funciones tales como la de representación, sensor, filtración y "traducción" de información, amortiguación de impactos, negociación y transacción. Todas estas funciones pueden contribuir a amortiguar la experiencia negativa o, por el contrario, potenciarla cuando no se desempeñan adecuadamente (Richter, West, Van Dicky Dawson, 2006). En la siguiente sección, analizaremos el papel de los líderes como generadores de recursos positivos que contribuyen a prevenir, de una forma proactiva, el estrés.

### **Las conductas de los líderes como recursos para prevenir el estrés y potenciar la salud**

En el contexto de la prevención de riesgos psicosociales, la conceptualización del estrés no debería limitarse a la consideración del distrés. En años recientes, desde la perspectiva de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se ha destacado una aproximación más positiva al estrés (Peiró, 2008). El eustrés se ha definido como "una respuesta psicológica positiva a un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos" (Nelson y Simmons, 2004, p. 292). Estas experiencias positivas es más probable que ocurran cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en lugar de amenazas. Desde luego, para que esto ocurra, los líderes tienen que jugar un papel importante en el proceso de

creación tanto de las condiciones como del significado de la situación. Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006). Varios estudios han mostrado que los líderes transformacionales son capaces de generar recursos positivos que contribuyen a controlar el distrés y aumentar el eustrés de sus seguidores. Schultz, Greenley y Brown (1995), utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que el liderazgo contribuía a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el *burnout*. Por otro lado, la confianza está claramente relacionada con la salud mental (Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003) y el liderazgo transformacional se ha asociado positivamente con la confianza en varios estudios (Jung y Avolio, 2000). Toda la evidencia revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo que tienen los trabajadores, de forma que aumenta el bienestar. Mediante esta generación de recursos y procesos de reinterpretación, el liderazgo transformacional contribuye al afrontamiento proactivo. Varios autores han señalado que el *afrontamiento proactivo* se centra en los retos próximos que pueden crear oportunidades para crecer (Schwarzer y Knoll, 2003). En este contexto, el liderazgo carismático y transformacional puede representar un importante recurso para promover el afrontamiento proactivo y las oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, no todo lo relacionado con el liderazgo transformacional es positivo. Varios autores han señalado que estas estrategias utilizadas por los líderes carismáticos y transformacionales podrían ser manipuladoras y utilizadas con propósitos interesados. Así, la investigación se ha interesado en diferenciar a los auténticos líderes transformacionales de sus homólogos interesados. El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización (Michie y Gootie, 2005). Es especialmente importante desarrollar más este tema si se quiere promover el liderazgo transformacional como una estrategia para mejorar el bienestar y crear nuevas oportunidades de eustrés y crecimiento personal para los trabajadores.

### **UN ANÁLISIS MULTI- Y TRANS-NIVEL DE LAS RELACIONES LÍDER-ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES**

El trabajo y las organizaciones son realidades sociales que se encuentran inmersas en fenómenos con diferentes niveles de

complejidad. Algunos de estos fenómenos pueden ocurrir a nivel individual, implicando conductas y procesos psicológicos individuales. Otros tienen lugar a nivel colectivo (grupo u organización). Además, los fenómenos de un nivel pueden, y a menudo lo hacen, influir sobre los fenómenos de otro nivel. En este marco, Klein y Kozlowski (2000) señalaron que la aproximación por niveles junto con las perspectivas micro y macro (colectiva) dan lugar a una ciencia de las organizaciones más integrada.

En los años recientes, la investigación ha comenzado a examinar el estrés colectivo en las unidades de trabajo y las organizaciones (Peiró, 2001). Cuando se analiza el estrés laboral desde una perspectiva individual, se consideran procesos como el desajuste entre las demandas y los recursos o control disponible, la valoración de la situación que hace la persona, las emociones experimentadas, y las estrategias de afrontamiento realizadas. Sin embargo, no se tienen en cuenta temas tales como cómo esta experiencia es compartida por los miembros de la misma unidad de trabajo. Por tanto, es necesario un análisis colectivo y trans-nivel del estrés laboral para comprender mejor el estrés en sistemas sociales como las organizaciones. En nuestra unidad de investigación (UIPOT) está en marcha un programa de investigación que pretende estudiar los diferentes componentes del estrés laboral desde una aproximación tanto multi-nivel como trans-nivel. El modelo asume que los diferentes componentes del estrés (valoración, emociones y afrontamiento) se deben considerar, no sólo como fenómenos individuales, sino también colectivos cuyos procesos y propiedades emergentes también merecen investigación (ver figura 1). Una revisión de la conceptualización y de los principales temas de investigación se ha presentado en Peiró (2008).

En la presente sección nos centraremos en el papel que juega el liderazgo en estos fenómenos. En este contexto, el liderazgo transformacional es especialmente importante, ya que mediante la creación de sentido, la visión y la inspiración, los líderes pueden influir sobre la forma en que los miembros de la unidad de trabajo conforman sus puntos de vista compartidos de un clima dado como amenazador o como retador. Además, estas percepciones compartidas, junto con las emociones del líder, pueden generar afectos y emociones colectivos en el grupo o la organización mediante la interacción o los procesos de contagio. Por último, el liderazgo carismático y transformacional también influye en la generación de estrategias colectivas de afrontamiento para hacer frente al estrés colectivo. Por tanto, es esencial un análisis colectivo del estrés y el liderazgo para obtener una visión comprensiva del estrés laboral y las estrategias para prevenirlo y controlarlo.

**Valoración del estrés colectivo y el liderazgo**

La valoración del estrés es la primera etapa subjetiva de la experiencia de estrés. Bajo ciertas condiciones, un grupo de personas puede desarrollar percepciones compartidas de una

situación, y pueden interpretarla como amenazante o retadora y beneficiosa, surgiendo una experiencia colectiva de estrés. Este fue el caso en tres divisiones independientes de una compañía donde se identificaron propiedades colectivas de las experiencias de estrés utilizando la metodología cualitativa de la teoría fundamentada (Lämsäalmi, Peiró y Kivimäki, 2000; 2004). Es interesante señalar que cuando estas experiencias de estrés emergen, se vuelven una propiedad holística que no se puede reducir a sus elementos de nivel inferior, aunque sí tenga una influencia sobre ellos. La valoración compartida se puede producir a través de diferentes procesos, y el liderazgo se puede considerar uno importante. Las cualidades de liderazgo tales como la creación de sentido y el carisma pueden moldear las percepciones de los miembros del grupo. Las percepciones de estrés laboral de los líderes pueden influir en las experiencias de estrés de los miembros del grupo.

En un estudio llevado a cabo con equipos de salud, Peiró y González-Roma (2003a) encontraron que más del 80% de los 142 equipos de salud estudiados presentaban experiencias y percepciones compartidas sobre el estrés laboral. Además, el estrés del líder predecía de forma significativa y positiva el nivel medio de estrés de los miembros del equipo. Sin embargo, en contra de lo esperado, esta relación no estaba modulada por la frecuencia de la interacción entre el líder y los miembros del equipo. Britt et al. (2004) han señalado que “mediante conductas dirigidas a la unidad como un todo, los líderes pueden crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados (un sentido compartido de valor, misión y prioridades). Este sentido compartido de realidad social tiene efectos tanto directos como indirectos sobre el bienestar de los soldados”. (p.542). En resumen, los resultados de la investigación sugieren que el liderazgo contribuye a la formación de un clima de estrés en la unidad de trabajo.

**El liderazgo y el clima emocional y afectivo de las unidades de trabajo**

Cuando los grupos comparten experiencias de estrés, es probable que sus miembros tiendan a expresar emociones similares, lo que da lugar a un clima emocional de la unidad de





trabajo. Recientemente, varios autores han examinado estos fenómenos. George (1996) los ha descrito como el “tono afectivo del grupo” y De Rivera (1992) los definió como “clima emocional”. Este autor señaló que el clima emocional se concibe como un hecho objetivo, aunque socialmente construido, y se puede considerar como un constructo subjetivo (las emociones están en las mentes de las personas) así como uno objetivo (se comparten y manifiestan como formas colectivas de conducta). González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) proporcionaron apoyo empírico para la validez de lo que ellos han llamado “clima afectivo del equipo de trabajo”. González-Morales, Peiró, Rodríguez y Bliese (2005) encontraron evidencia empírica, en una muestra de 555 profesores de 100 escuelas, que apoyaba la existencia del *burnout* compartido en las escuelas.

Las emociones compartidas pueden emerger debido a que los miembros de la unidad de trabajo perciben el clima de la unidad de forma similar. Cuando emerge una experiencia colectiva de estrés, puede dar lugar a procesos conductuales y emocionales que también pueden volverse colectivos. En un estudio reciente llevado a cabo con una muestra de 156 oficinas bancarias, Gamero, González-Romá y Peiró (2008) encontraron que las unidades de trabajo que experimentaban mayor conflicto de tareas, presentaban un clima afectivo más negativo. Además, esta relación estaba mediada por el conflicto de la relación.

Al igual que ocurría con la valoración compartida del estrés, el liderazgo también puede jugar un papel importante en la formación de los climas emocionales. George (1996), basándose en los resultados de su propia investigación, señaló que “los líderes que se sienten excitados, entusiastas y enérgicos es probable que den energía a sus seguidores, mientras que los líderes que se sienten estresados y hostiles es probable que activen de forma negativa a sus seguidores” (p.84). Tordera, González-Romá, Mañas y Ramos (1999), en un estudio de la calidad de la interacción LMX en unidades de trabajo, encontraron que la calidad de la conducta de liderazgo a nivel de unidad de trabajo está positiva y significativamente relacionada con el clima afectivo del equipo, operacionalizado como satisfacción compartida entre los miembros del equipo. Asimismo, González-Romá, Peiró, y Tordera (2002) encontraron que la conducta de información de los líderes, tal y como era percibida por los miembros de 197 unidades de trabajo de los servicios públicos de salud, estaba positiva y significativamente correlacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los miembros del equipo. Por último, Potocnik, Tordera, Peiró y González-Romá (2007) encontraron que la interacción LMX de la unidad estaba positiva y significativamente relacionada con el bienestar de la unidad y negativamente relacionada con la propensión, a nivel de unidad, a abandonar el equipo.

Dados estos resultados, es importante identificar los mecanismos a través de los cuales los líderes influyen sobre las emocio-

nes compartidas y los climas afectivos de sus equipos. Un mecanismo básico es la interacción entre el líder y los miembros de su unidad de trabajo. Además, el contagio emocional (tanto consciente como inconsciente), puede jugar también un papel importante en este proceso. En un estudio llevado a cabo por Peiró y González-Romá (2003b), se encontró una relación positiva y significativa entre el *burnout* de los líderes y el nivel medio de *burnout* de los miembros de su unidad de trabajo. Esta relación estaba, de hecho, modulada por la frecuencia de la interacción debida a las actividades laborales. Cuando la interacción era alta, la relación entre el *burnout* del líder y el *burnout* medio de los miembros de su equipo era más fuerte que en las situaciones con interacciones menos frecuentes. Por su parte, Westman y Etzion (1999) analizaron el contagio de la tensión (*strain*) desde los directores de escuela a los profesores y viceversa. Encontraron un efecto de contagio directo de la tensión inducida por el trabajo entre los directores y los profesores en ambas direcciones. Estos autores explican estos procesos señalando que “la gente que comparte el mismo ambiente puede experimentar un nivel similar de estrés al principio, pero una vez que expresan un malestar, como ansiedad o pánico, se establece una dinámica de “ping-pong” que aumenta la reacción de todo el mundo a la situación estresante. Así, la conducta de un supervisor puede ser una fuente de estrés para muchas personas de la organización, cuyo estrés, a su vez, no sólo vuelve con un efecto boomerang a los supervisores, sino que también comienza la reacción de ping-pong entre su grupo de subordinados” (p.277) creando un “clima de tensión”.

### ***El papel del liderazgo en el afrontamiento co-activo y colectivo del estrés laboral***

En el paradigma heredado de la investigación del estrés, el afrontamiento se ha estudiado casi exclusivamente desde una perspectiva individualista, bajo las asunciones de que las personas funcionan de forma bastante independiente y deciden por sí mismas cómo manejar los estresores. Sin embargo, en algunos casos, las aproximaciones individualistas al afrontamiento en las organizaciones pueden ser ineficaces o, incluso, contraproducentes y las estrategias colectivas de afrontamiento ser la única vía para reducir el estrés laboral. Para comprender mejor el afrontamiento colectivo, distinguimos dos tipos diferentes de afrontamiento agregado (Peiró, 2008; Torkelson, Muhonen y Peiró, 2007). En primer lugar, el *afrontamiento co-activo* ocurre cuando las personas de un grupo o unidad de trabajo utilizan formas individuales similares de afrontamiento, debido a la presión social, las percepciones o creencias compartidas, o las estrategias de imitación cuando ven que otros han usado dichas estrategias con resultados positivos. Los líderes pueden jugar un importante papel en la contribución al desarrollo del afrontamiento co-activo. Pueden producir interpretaciones y razones convincentes para que los miembros

del equipo utilicen una estrategia de afrontamiento dada para ciertos estresores comunes. En segundo lugar, el *afrontamiento colectivo* ocurre cuando un grupo inicia acciones para prevenir, eliminar o reducir la situación estresante, para interpretar la situación de una forma más positiva, o para aliviar sus efectos y consecuencias negativas. El afrontamiento colectivo implica metas y acciones colectivas de los miembros del grupo. Las actividades grupales se dirigen a lograr dichas metas, incluso cuando tengan costes individuales. De nuevo, los líderes pueden jugar un importante papel en estos procesos promoviendo la cooperación para afrontar una situación estresante colectiva.

El estudio del afrontamiento co-activo y colectivo es especialmente importante en los ambientes laborales en los que el control de los eventos estresantes no está en manos de las personas de forma individual. Bajo ciertas condiciones, sólo la acción colectiva puede dar lugar a un control eficaz del estrés. En un estudio con 100 escuelas, encontramos evidencia que muestra que, aunque el afrontamiento individual y co-activo de los profesores era ineficaz para reducir el estrés colectivo, el uso de acciones colectivas, a menudo iniciadas por los directores de la escuela, reducían de forma eficaz los niveles individuales y colectivos de estrés. Ejemplos de las acciones colectivas señaladas son el desarrollo de un plan común para tratar con el mal comportamiento de los alumnos, o la búsqueda de entrenamiento para afrontar la introducción de nuevas tecnologías de la información (Peiró, Rodríguez y Bravo, 2003).

Länsisalmi et al., (2000), en un estudio cualitativo, encontraron que, con frecuencia, el afrontamiento colectivo de los departamentos estudiados implicaban a los supervisores y a la dirección. También con una metodología cualitativa, Torkelson et al., (2007), al analizar los estresores y las estrategias de afrontamiento colectivos, encontraron que, en algunos casos, los trabajadores buscaban el apoyo de la dirección, mientras que, en otros, las estrategias colectivas se dirigían a presionar a los directivos para que mejorasen las condiciones.

En resumen, la investigación existente muestra que los líderes influyen no sólo en el estrés y la salud de sus subordinados de forma individual, sino también en los de sus unidades de trabajo como un todo. En primer lugar, influyen sobre el ambiente social del trabajo a nivel de grupo y contribuyen a crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados. También pueden influir en los valores y creencias que contribuyen a generar un sentido compartido de valor y misión. Esta interpretación compartida de las realidades sociales tiene efectos directos sobre las emociones y afectos compartidos y se relaciona con el afrontamiento co-activo y colectivo. Las emociones y el afrontamiento compartidos están influidos también directamente por el liderazgo. Todos estos procesos, a su vez, tienen efectos directos e indirectos sobre el bienestar de los subordinados, tanto individual como colectivamente.

## EL LIDERAZGO COMPARTIDO Y SUS IMPLICACIONES PARA EL ESTRÉS LABORAL Y LA SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Recientemente, varios autores están retando las concepciones tradicionales de liderazgo que se centran en la conducta y acciones de los líderes individuales. Para ello, utilizan el concepto de "liderazgo compartido" introducido por Yukl (1998) y definido como "un proceso dinámico e interactivo de influencia entre personas de un grupo cuyo objetivo es llevarse mutuamente al logro de las metas grupales, organizacionales o ambas" (Pearce y Conger, 2003, p. 1). La evaluación del liderazgo compartido implica un cambio del foco individual de la mayor parte de la investigación sobre liderazgo. Es el grupo el que, de forma colectiva, realiza conductas de liderazgo, y su evaluación implica determinar en qué medida la visión de este hecho es compartida por los miembros del grupo. Por otro lado, parece que existen varias formas de liderazgo compartido: 1) el rol de liderazgo que fluye de persona a persona conforme un equipo pasa a través de diferentes actividades y etapas; 2) la existencia de poca diferenciación del rol de liderazgo en el grupo, siendo el grupo el que realiza, de forma colectiva, las conductas de liderazgo; 3) cuando las personas desempeñan el rol dividiendo las responsabilidades de liderazgo; 4) mediante la influencia lateral entre los miembros del equipo; o 5) cuando la influencia fluye en cualquier dirección. Así pues, en los últimos tiempos, aparecen nuevas formas de liderazgo que requieren nuevos modelos conceptuales y análisis empíricos. De hecho, el liderazgo compartido será particularmente crítico al tratar con tareas complejas e interdependientes y con la creación de conocimiento. Existe alguna evidencia empírica que muestra que el liderazgo compartido es un predictor importante de la eficacia del equipo (Pearce y Sims, 2002). Sin embargo, hasta donde sabemos, ningún estudio se ha centrado en las implicaciones y consecuencias del liderazgo compartido para la salud y el bienestar de los miembros del equipo y para los equipos. Dada la importancia de estas nuevas formas de liderazgo, este es un asunto que ha de incluirse en la agenda de investigación del futuro inmediato.

## IMPLICACIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL LÍDER, LA RETRO-ALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS (SURVEY FEEDBACK) Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Como se ha señalado a lo largo de este artículo, las transformaciones en el contexto de una economía global y de una sociedad de conocimiento, están introduciendo cambios importantes en el mundo del trabajo y las organizaciones, y dichos cambios están aumentando la relevancia del estrés laboral y los riesgos psicosociales en las organizaciones para promover la salud y el bienestar en el trabajo. Vamos a revisar brevemente la principal implicación de nuestra revisión para la mejora de las organizaciones.

### **Nuevos planteamientos e implicaciones prácticas para las intervenciones de prevención de riesgos basadas en las acciones de liderazgo**

La riqueza de los modelos conceptuales sobre el estrés laboral proporciona un amplio conjunto de nuevos planteamientos para las intervenciones cuyo objetivo es la prevención y control del estrés. En este contexto, merece atención el análisis del liderazgo en las organizaciones, ya que juega un papel importante en muchas facetas y procesos relevantes del estrés. De hecho, los modelos teóricos considerados y la evidencia empírica revisada han mostrado que el liderazgo es un concepto complejo con una variedad de facetas y procesos que son relevantes para comprender mejor la promoción de la salud y el bienestar de y en las organizaciones.

Al considerar el estrés como una experiencia individual del trabajador, la evidencia revisada ha mostrado la importancia del liderazgo como una fuente potencial que puede aumentar o reducir el estrés. Asimismo, el liderazgo puede influir sobre otras potenciales fuentes de estrés para bien o para mal y, a través de ellas, puede tener un impacto significativo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores. El liderazgo puede jugar también un papel modulador, en la mayor parte de los casos amortiguador, pero también podría potenciar los efectos negativos de los estresores sobre la tensión (*strain*) de los trabajadores. Por último, el liderazgo, especialmente cuando se considera como transformacional, puede generar recursos que prevengan, de forma proactiva, el estrés de los empleados. La evidencia empírica mostrada proporciona, a los profesionales y las empresas, un conjunto de propuestas para las intervenciones y sugiere varias vías para prevenir y controlar el estrés y promover el bienestar en las organizaciones. Por ejemplo, los líderes deberían ser conscientes de que sus prácticas de dirección pueden influir sobre las percepciones de justicia o cumplimiento del contrato psicológico y, a través de ellas, pueden mejorar o deteriorar el bienestar y la salud de los trabajadores.

El papel del liderazgo es aún más importante si se considera el estrés a nivel colectivo y se analizan las relaciones multi- y trans-nivel. El liderazgo puede influir en las percepciones de los miembros del equipo y contribuir a la formación de un clima más o menos estresante en la organización. También pueden influir en las percepciones compartidas de estrés y en su conceptualización como clima amenazante o retador. El liderazgo contribuye a este proceso a través de varios mecanismos tales como la creación de sentido, el poder formal e informal, la socialización de los miembros, el uso de recompensas, y otras prácticas de liderazgo. Los líderes desempeñan un papel como "ingenieros del clima afectivo", contribuyendo a la configuración de emociones y respuestas afectivas compartidas, e influenciando las respuestas emocionales del grupo mediante la interacción y los procesos de contagio. A través de diferen-

tes conductas de liderazgo pueden contribuir, además, al desarrollo de las estrategias de afrontamiento co-activo y colectivo de su unidad de trabajo, departamento o la organización en su conjunto. Asimismo, pueden influir en las estrategias colectivas para afrontar el estrés. Por último, los recientes desarrollos han cuestionado la consideración del liderazgo como un fenómeno individual y han prestado atención al "liderazgo compartido". No hemos encontrado evidencia empírica sobre las relaciones de este tipo de liderazgo con el bienestar y la salud, pero dados los rápidos cambios del mundo del trabajo y las funciones que puede desempeñar el "liderazgo compartido" para hacer a las unidades de trabajo y las organizaciones más eficaces en el trabajo complejo, interdependiente y en la gestión del conocimiento, esperamos que la investigación futura preste atención a estas relaciones.

### **La evaluación del liderazgo para diagnosticar roles y funciones en la prevención del estrés y la promoción de la salud**

La evaluación del liderazgo es un tema complejo e implica tomar decisiones sobre los modelos teóricos, las facetas, herramientas y metodologías que se van a usar. En la revisión que hemos llevado a cabo previamente, mencionamos varios instrumentos y herramientas utilizadas en los estudios. Ahora describiremos dos herramientas adicionales que se han desarrollado en nuestra Unidad de Investigación: la *escala para evaluar las competencias directivas al liderar gente* y el *módulo de chequeo organizacional sobre supervisión y dirección* del "Prevenlab-Psicosocial". La primera escala está compuesta por 43 ítems que miden las siguientes competencias: motivación de los empleados, planificación del trabajo, evaluación del desempeño, desarrollo de los empleados, consideración, promoción de la innovación, delegación, monitorización y control de los empleados, carisma y creación de sentido. Está incluido en el *Inventario de Clima Organizacional y Satisfacción de los Empleados* (González-Romá y Peiró, 2004) junto con otras escalas que evalúan el clima organizacional, la satisfacción de los empleados, el compromiso y la propensión al abandono. La segunda escala "*Dirección y Supervisión*" está compuesta por 11 ítems que evalúan los riesgos psicosociales generados por la dirección y supervisión, dentro de la metodología "Prevenlab-Psicosocial". Esta metodología evalúa los riesgos organizacionales de las diferentes facetas incluidas en el modelo AMIGO (Peiró, 2006). Ambos instrumentos proporcionan información multinivel.

### **Retro-alimentación de información de encuestas para líderes**

La retro-alimentación de información de encuestas es una de las técnicas más ampliamente utilizadas en el desarrollo organizacional. Cuando se aplica al desarrollo del liderazgo, con-

siste en recoger datos sobre las percepciones de las conductas de liderazgo de un directivo o supervisor objetivo a partir de una o varias fuentes (por ej., subordinados, iguales ...) y devolver la información obtenida al objetivo para analizar, interpretar su significado y diseñar acciones correctoras o de desarrollo (Nadler, 1977). Si se utiliza un diseño de fuente múltiple y evaluador múltiple, el proceso se conoce como retroalimentación de 360°. La retroalimentación se ha descrito como un elemento clave en el proceso de adquisición de habilidades, logro de metas y cambio conductual. Sin embargo, Bailey y Austin (2006) han encontrado, en un estudio sobre la eficacia de los 360°, que aunque lo favorable de la retroalimentación (proveniente de ciertas fuentes) predecía las medidas criterio, existen factores relevantes más allá de las características de la retroalimentación que influyen en su eficacia. Los autores mencionan la auto-imagen y auto-eficacia iniciales de la persona focal, así como la sesión informativa y preparación para la retroalimentación, y el posterior apoyo para el desarrollo.

Peiró, González-Romá y Cañero (1999) presentaron un estudio de caso en una caja de ahorros donde se desarrolló una intervención para corregir efectos disfuncionales producidos por una estrategia de retro-alimentación de información de encuestas. Estas disfunciones se produjeron por la percepción desarrollada por los directivos y sus subordinados sobre la función política y los juegos de poder del ejercicio de evaluación. Esta interpretación provocó reacciones emocionales tales como miedo, sospecha e incomodidad entre los directivos objetivo. De este modo, la intervención pretendía reinterpretar la situación, ventilar las emociones y promover el desarrollo directivo mediante un uso racional de los resultados de la información de encuestas. Este caso es un ejemplo interesante que muestra cómo las intervenciones en las organizaciones tienen que prestar atención a los temas políticos ya que, dependiendo del contexto, los participantes pueden construir una realidad muy diferente de la que pretenden los profesionales, produciendo resultados diferentes y, algunas veces, contradictorios.

### **Desarrollo de los directivos y supervisores en las funciones de liderazgo para mejorar la salud y bienestar en el trabajo**

Como parte final del presente artículo, señalaremos que la revisión llevada a cabo puede inspirar programas para el desarrollo de supervisores y directivos en las competencias de liderazgo para reducir el estrés y promocionar la salud en el trabajo. En el contexto de un marco general que guíe las intervenciones para prevenir los riesgos psicosociales (Peiró, 2007), los programas de desarrollo de liderazgo pueden ser eficaces para potenciar y promover la salud y bienestar en el trabajo. En tales programas, recomendamos poner el énfasis tanto en el capital humano como social. Como señala Day (2001 p. 605), "la

orientación hacia el capital humano pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades individuales como las relacionadas con la auto-consciencia, la auto-regulación y la auto-motivación, que sirven como base de la competencia intrapersonal... La orientación hacia el capital social pone el énfasis en el desarrollo de las obligaciones recíprocas y el compromiso construido sobre la base de la confianza y el respeto mutuos". Asimismo, es preciso prestar atención al desarrollo de las competencias relacionadas con el liderazgo compartido. En general, varias acciones pueden contribuir al desarrollo del liderazgo. En primer lugar, es importante hacer conscientes a los líderes y directivos de sus funciones para promover la calidad de la vida laboral tanto a nivel individual como colectivo. Además, los líderes también tienen que ser conscientes de su función como creadores de sentido y la forma en que pueden utilizarlo para promover el eustrés, las respuestas emocionales positivas y el afrontamiento colectivo. Las prácticas directivas y de supervisión deberían intentar generar percepciones de justicia y equidad en los miembros del equipo y la organización. Los directivos también deberían entrenarse en la gestión del contrato psicológico, especialmente durante los periodos de cambio en las organizaciones. Asimismo, educar a los directivos y supervisores para preparar a sus empleados puede mejorar el bienestar y la salud en el trabajo. Day (2001) ha proporcionado una revisión útil sobre el desarrollo del liderazgo y, entre las prácticas específicas revisadas, podemos mencionar la retroalimentación de 360°, el entrenamiento ejecutivo, el desempeño del rol de mentor (*mentoring*) y la creación de redes de contactos (*networking*), la asignación de puestos y el aprendizaje mediante la acción. Todas estas actividades pueden ser útiles para mejorar las competencias de los directivos y supervisores para llevar a cabo conductas de liderazgo que contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo.

### **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación ha sido financiada con la Beca de Investigación SEJ2006-14086/PSIC del Ministerio de Educación y Ciencia.

### **REFERENCIAS**

- Ashford B. (1994). Petty tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Bailey, C, & Austin, M. (2006). 360 degree feedback and developmental outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 51-66.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P.D., & Castro, C.A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medecine*, 169(7), 541-545.

- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Peiró, J. M., Nauta, A., & Gosalvez, I. (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 61-80.
- Carmona, C., Buunk, B.P., Peiró J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2006). Do social comparison and coping styles play a role in the development of burnout? Cross-sectional and longitudinal findings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 85-99.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L., III. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.) *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De Rivera, J. H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In K. T. Strongman (Ed.). *International review of studies on emotion* (Vol. 2, pp.197-218). Chichester: John Wiley and Sons.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job demands- Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A., & Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14(3) 67-107.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-24.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group Psychology*. (pp.77-94). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J.M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 135-149.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2005). A longitudinal multilevel analysis of burnout consequences on teachers' job satisfaction from a gender perspective. Paper presented at the Xth European Congress of Psychology. Granada, 7-12, July.
- González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2004): *Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (ECOS)*<sup>®</sup>. University of Valencia. (mimeo).
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The Validity of Affective Work Team Climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-109). Göttingen: Hogrefe and Huber Publishers.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Gracia, F. Silla, I. Peiró, J.M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18, 256-262.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (1957) A factorial study of the leaders behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (eds.): *Leader Behavior: The description and measurement*. Columbus, Ohio State University Res. Mon. 88, pp. 39-51.
- Harris, K. J., & Kacmar, K.M. (2006): Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- Harvey, S., Kelloway, E.K., & Duncan-Leiper, L. (2003) Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-15.
- Jung, D.I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89 - 112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lämsäalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Lämsäalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 242-255). London: Sage.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., & Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3) 91-106.
- Michie, S., & Gootie, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The leadership*

- Quarterly*, 16, 441-457.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*. 10(1), 5-24.
- Nadler, D.A. (1977). *Feedback and organizational development. Using data-based methods*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Nelson, D.L, & Simmons, B.L. (2004). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds.) *Research in occupational stress and well-being (volume 3) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. (pp. 265-322) Oxford: Elsevier.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (Eds) (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage Pub.
- Pearce, C.L., & Sims, H.P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 172-197.
- Peiró, J.M. (1999a): *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Pirámide.
- Peiró, J.M. (1999b). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J.M. (2000). Assessment of Psychosocial risks and prevention strategies : The AMIGO model as the basis of the prevenlab/Psychosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166, www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm.
- Peiró, J. M. (2001). Stressed teams in organizations: A multi-level approach to the study of stress in work units. In J. Pryce, C. Weilkert, & E. Torkelson (Eds.), *Occupational health psychology: Europe 2001* (pp. 9-13). Nottingham: European Academy of Occupational Health.
- Peiró, J.M. (2004). Interventions to prevent and correct work-related bullying. In C. Soares & L. Amancio (eds.): *Em torno da Psicologia. Homenagem a Jorge Correia Jesuino*. Lisboa, Horizonte. (pp. 143-154).
- Peiró, J.M. (2006). Metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL para el análisis de riesgos laborales de carácter psicosocial. En J.L. Meliá et al. (Eds). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales* (pp. 105-130). Barcelona: Foment.
- Peiró, J.M. (2007). La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional. In. VVAA. *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas preventivas* (pp. 65-89). Barcelona: Foment.
- Peiró, J.M. (2008). Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice. In K. Naswall (Ed.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge Univ. press.
- Peiró, J. M. & González-Romá, V. (2003a). Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter? VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, 8-11 October, Vienna, Austria.
- Peiró, J. M., & González-Romá, V. (2003b). Supervisors' Burnout, Social Interaction and Teams' Burnout. Paper presented at the 11<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, 14-17 May Lisbon, Portugal.
- Peiró, J.M. González-Romá, V., & Cañero, J. (1999). Survey feedback as a tool for changing managerial culture: Focusing on Users' interpretations. A case study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 537-550.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Ramos, J., & Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work and Stress*, 10(3), 195-208.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V., Ripoll, P., & Gracia, F. (2001). Role stress and work team variables in Primary Health Care Teams: A structural equations model. In J. de Jonge, P. Vlerick, A. Büsing & W.B. Schaufeli (Eds.) *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium* (pp.105-122). Munich, Rainer Hampp Verlag.
- Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). Organizational Development and Change. In N. Chmiel (Ed) *An Introduction to Work and Organisational Psychology*. (pp. 351-376). Blackwells Publishing 2<sup>nd</sup> edition.
- Peiró, J. M., & Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2003). *Individual, coactive and collective coping effects on occupational stress. A longitudinal study*. Paper presented at the Conference Work Stress and Health: New Challenges in a Changing Workplace, Toronto, 20-22 March.
- Peiró, J.M., & Salvador, A. (1993) *Control del Estrés Laboral*. Madrid, Eudema.
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Poto nik, K., Tordera, N., Peiró, J.M. & González-Romá, V. (2007). The role leader-member exchange, team-member in-

- teraction, and climate in the prediction of well-being and propensity to leave the team: a multilevel analysis. 13<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 9-12 May.
- Pratt, L.L., & Barling, J. (1988). Differentiating between daily events, acute and chronic stressors. A framework and its implications. IN J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter & C.L. Cooper (eds): *Occupational Stress: Issues and Development in research* (pp. 41-53). London. Taylor & Francis.
- Richter, A.W., West, M.A. Van Dick, R., & Dawson, J.F. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *The Academy of Management Journal*, 49, 1252-1269.
- Rousseau, D. M. (2005). I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for themselves. Armonk, NY: M.E. Sharpes.
- Schaufeli, W., González-Romá, V., Peiró, J. M., Geurts, S., & Tomás, I. (2005). Withdrawal and burnout in health care: On the mediating role of lack of reciprocity. In C. Korunka & P. Hoffmann. (Eds.), *Change and Quality in Human Service Work, Volume 4* (pp. 205-226). München, Germany: Hamp Publishers.
- Schultz, R., Greenley, J.R., & Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. In A.M. Nezu, C.M. Nezu & P.A. Geller (Eds.), *Comprehensive handbook of Psychology, Vol. 9*. New York: Wiley.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seltzer, J., & Numerof, R.E. (1986). Supervisory Leadership and subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tordera, N., González-Romá, V., Mañas, J., & Ramos, J. (1999). Relationship between the proportion of high-quality leader-member-exchanges (LMX) within a team and team-related outcomes. 9<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Espoo-Helsinki, Finland.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The moderator effect of Psychological climate on the relationships between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72.
- Tordera, N., Peiró, J.M., González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Mañas, M. A. (2006). Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. 26<sup>th</sup> International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.
- Torkelson, E., Muhonen, T., & Peiró, J. M. (2007) Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 261-270.
- Väänänen, A. Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J.M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industry sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Westman, M., & Etzion, D. (1999): The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269-278.
- Yukl, G.A. (1998) *Leadership in organizations*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.