



Artículo

Una estrategia organizacional integrada para reducir el estrés del puesto de trabajo

SUSAN CARTWRIGHT
CARY L. COOPER*

UMIST, Manchester
Reino Unido

RESUMEN

El problema creciente del estrés laboral en Europa ha incrementado la necesidad de que las organizaciones desarrollen estrategias eficaces para reducir el estrés; en especial, para dar respuesta a las directivas europeas. Sin embargo, la prioridad que se le concede a este tema varía entre países y todavía se puede afirmar que las actividades de intervención son más características de las organizaciones del Reino Unido y de los países nórdicos que de las de otros países europeos, tendiendo a presentar un enfoque individual. El presente artículo plantea un acercamiento holista que pueden adoptar las organizaciones para mejorar el problema del estrés del puesto de trabajo. Se defiende que para que resulte eficaz cualquier estrategia de intervención necesita combinar elementos de los tres niveles de intervención: primario, secundario y terciario.

ABSTRACT

The growing problem of workplace stress in Europe has increased the need for organisations to develop effective strategies to reduce stress; particularly in response to European directives. However, the priority on the issue varies between countries and it is still the case that intervention activities are more characteristic of UK and Northern European organisations and tend to be individually focused. This article outlines an holistic approach which organisations might usefully adopt to tackle the problem of workplace stress. It is argued that to be effective, any intervention strategy needs to combine elements of primary, secondary and tertiary level interventions.

* Manchester School of Management, UMIST, PO Box 88, Manchester M60 1QD, UK.

PALABRAS CLAVE

Estrés laboral, prevención primaria, secundaria y terciaria, intervención en estrés laboral.

KEY WORDS

Workplace stress, primary, secondary, and tertiary prevention, workplace stress intervention.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha aumentado significativamente en Europa la sensibilidad de las organizaciones ante los costes y consecuencias del estrés del puesto de trabajo (Cooper, Liukkonen y Cartwright, 1996). Mientras las causas tradicionales del absentismo laboral han permanecido relativamente estables, las ausencias debidas a condiciones relacionadas con el estrés, en especial las producidas por trastornos mentales, han continuado ascendiendo (Levi y Lunde-Jensen, 1996). Esto ha resaltado la necesidad para las organizaciones de evaluar con más precisión los factores psicosociales con implicaciones sobre la salud laboral y a desarrollar estrategias preventivas del estrés, eficaces y comprensivas. En la práctica, las estrategias organizacionales para reducir el estrés continúan reflejando la noción de que el estrés es esencialmente característico de los individuos más que del puesto de trabajo.

Consiguientemente, la mayoría de las actividades preventivas se dirigen a mejorar la resistencia individual al estrés, sobre todo a través de iniciativas de formación y entrenamiento o proporcionando acceso a ayudas para la recuperación, tales como el

asesoramiento. Estas iniciativas aisladamente apenas tienen impacto sobre las políticas, prácticas de trabajo y cultura de la organización, que permanecen intactas y por lo tanto contribuyen a perpetuar las fuentes de estrés medioambiental.

Para ser eficaces, las organizaciones han de adoptar un acercamiento más holista a la reducción del estrés, que reconozca más adecuadamente la interacción entre el individuo, el ambiente de trabajo y su cultura. Por definición, esto significa que cualquier estrategia de intervención necesita combinar elementos de prevención primaria (p.e., reducción de las fuentes de estrés), secundario (p.e., gestión del estrés) y terciario (p.e., asesoramiento experto) (Murphy, 1988), que operan de forma consistente y complementaria para reforzar el interés y el compromiso de la organización por la salud del empleado.

La prevención del estrés representa un medio mediante el cual una organización puede no solo reducir o contener los costes producidos por una deficiente salud del empleado, sino que puede también mantener positivamente y mejorar la salud organizacional y la productividad. El objetivo de este artículo es resaltar un acercamiento que las organizaciones pueden útilmente

adoptar para abordar el problema del estrés del puesto de trabajo.

DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE LA EMPRESA SOBRE EL ESTRÉS.

Actualmente, es bastante común en las organizaciones formular políticas que describan las prácticas y procedimientos preventivos que utilizan para abordar problemas como discriminaciones sexuales y raciales, acoso sexual e intimidaciones así como cuestiones más generales de salud y seguridad. Sin embargo, pocas organizaciones tienen políticas específicas que reconozcan la relación entre el estrés y la salud y que asuman la responsabilidad de la organización en la adopción de medidas que reduzcan esos riesgos y ofrezcan apoyo y asistencia adecuados a empleados con estrés.

El punto de partida lógico para las organizaciones que asumen su compromiso para la prevención del estrés, es formular una política corporativa sobre el estrés que formalmente afirme la posición de la organización y contenga un código de las prácticas y conductas que se esperan de sus miembros. Se ha de hacer un reconocimiento explícito de que no todo el estrés está relacionado con el trabajo. En el proceso de elaboración de esta política, la organización necesitará considerar una amplia gama de temas. Se ha sugerido (Fingret, 1993), que deberían incluirse los siguientes:

Métodos para la evaluación de riesgos.

- La información existente y los sistemas que la organización ha puesto en marcha, o pretende introducir, para

realizar el seguimiento del estrés y la salud en el lugar de trabajo. Se debe incluir la categorización de los datos de absentismo por enfermedad para identificar las partes de la organización o los grupos específicos de empleados en los que el estrés puede ser un problema; debe también definir las responsabilidades que la línea de dirección tiene de informar y de gestionar las ausencias por enfermedad y los procedimientos de reincorporación al trabajo.

Aspectos de la cultura organizacional.

- Identificar los que pueden contribuir al estrés, p.e., la promoción de una cultura de jornadas de trabajo largas; una cultura que disuade a los empleados de que hagan pausas adecuadas en el trabajo o que no apoya a los empleados con problemas.

Revisión de los sistemas y procedimientos actuales.

- Cabe mencionar entre ellos el reclutamiento y las prácticas de incorporación, la evaluación de rendimiento y los sistemas de promoción, etc., que pueden crear un ambiente estresante, estigmatizar sin pretenderlo o no reconocer los primeros signos indicadores de que un empleado tiene un problema de estrés, por ejemplo, la falta de identificación de los riesgos pre-existentes o los problemas de los trabajadores recién incorporados, las dimensiones de los sistemas de evaluación que parecen recompensar positivamente a las personas que demuestran «una habilidad para desempeñar bien su trabajo en condiciones de estrés.»

Adecuación de las políticas actuales relacionadas con la salud y los servicios proporcionados a los empleados

- El tipo de formación proporcionada en la actualidad y/o la que resulta necesaria para promover la salud y el bienestar y para educar y ayudar a los directores y a los empleados a mejorar su gestión del estrés y sus habilidades generales. En ciertas áreas clave esto debería incluir incidentes críticos y procedimientos para analizar episodios de estrés.

Además, las políticas sobre estrés deben incluir algunas orientaciones generales para los directores de línea sobre prácticas cotidianas para el cuidado del personal, algunas informaciones básicas sobre la toma de conciencia del estrés y su gestión, así como resaltar las fuentes de ayuda y asesoramiento que pueden consultar los individuos cuando experimenten vivencias de estrés.

Para garantizar un compromiso más fuerte y una mayor implicación en relación con el plan sobre la prevención de estrés es preferible que dicha política se formule por un pequeño grupo de trabajo o comité de coordinación en el que se incluya como miembros a la alta dirección, a profesionales de seguridad y salud laboral, a profesionales de los recursos humanos y de formación, así como a los representantes de los empleados y de los sindicatos.

ACTUACIONES SOBRE LOS ESTRESORES DEL LUGAR DE TRABAJO: EL ENFOQUE DE LAS INTERVENCIONES DE NIVEL PRIMARIO.

La aproximación interaccionista sobre al estrés (Cox, 1978; Edwards y Cooper,

1990) lo concibe como las consecuencias de una falta de ajuste entre las necesidades, demandas y recursos del individuo y su entorno. Por tanto, un aspecto importante, aunque menos tomado en consideración de las intervenciones de estrés, hace referencia a la necesidad para las organizaciones de adaptar o cambiar el ambiente para conseguir un mejor ajuste de la persona. La intervención a nivel primario centra su actuación en la modificación o eliminación de las fuentes de estrés inherentes al entorno de trabajo y de este modo trata de reducir su impacto negativo sobre el individuo. Las intervenciones primarias, como estrategia para la reducción del estrés, son más populares en Escandinavia que en el Reino Unido, donde tradicionalmente, se pone mayor énfasis en las cuestiones relacionadas con la calidad de vida laboral.

Las fuentes potenciales de estrés organizacional son muchas y variadas, y probablemente difieren entre unas organizaciones y otras y entre los grupos de empleados dentro de una misma organización. Con el fin de abordar los aspectos del ambiente laboral que contribuyen al estrés, una organización necesita adoptar una estrategia de evaluación de riesgos que le permita identificar, no sólo los potenciales empleados o grupos de empleados que pueden sufrir efectos negativos para su salud, sino que también informe y oriente la acción organizacional hacia las fuentes de estrés específicas que pueden ser responsables de ello.

Esta información puede obtenerse mediante la realización de una auditoría sobre estrés. Hay diversos instrumentos disponibles (p.e., Cooper, Sloan y Williams, 1988; Osipow y Spokane, 1983; Hurrell y McLaney, 1988; Elo, Leppänen et al, 1992; Williams y Cooper, 1998), que identifican

fuentes de estrés e incorporan medidas de resultados tales como la salud y la satisfacción laboral. Estos instrumentos son útiles para permitir a las organizaciones identificar las mejores prácticas de empresas similares y de grupos ocupacionales similares y también proporcionan una medida de línea base sobre la cual podemos evaluar la eficacia de cualquier intervención posterior. Sin embargo, pueden ser costosas y puede haber restricciones en su uso, que puede llegar a ser problemático para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De forma alternativa, las organizaciones pueden incorporar temáticas relacionadas con el estrés en las encuestas sobre actitudes de los empleados realizadas periódicamente o recoger información mediante procedimientos menos formales como las entrevistas, grupos de discusión de empleados, listas de comprobación («checklists») o la anotación sistemática de registros de las experiencias de estrés. Si partimos de los modelos existentes en la investigación sobre estrés (Cooper y Marshall, 1980; Sauter, Murphy y Hurrell, 1990) los temas que conviene explorar son los siguientes: los contenidos del trabajo y la distribución temporal del mismo, las condiciones físicas del trabajo, las expectativas y condiciones de empleo, los roles y los procedimientos para informar del trabajo realizado, las relaciones en el trabajo, el futuro del trabajo, la comunicación y las fuentes de estrés organizacionales de carácter extraordinario (p.e., fuera del puesto de trabajo). Si las organizaciones disponen de un servicio de asesoramiento, el feedback genérico, para los proveedores de este servicio respecto de los tipos de problemas que suelen presentarse puede ser una fuente de información adicional de utilidad.

No existe mucha evidencia que haya evaluado el impacto de las intervenciones

de nivel primario sobre la salud y el bienestar de los empleados. Sin embargo, la existente ha sido consistentemente positiva, en especial para mostrar efectos beneficiosos a largo plazo (Quick, 1979). Las intervenciones diseñadas para aumentar la implicación de los empleados y mejorar la comunicación han demostrado reducciones significativas del absentismo en la industria de la construcción holandesa (Nijhuis et al., 1995) y han incrementado la satisfacción laboral y las percepciones de control por parte de los empleados en el sector público del Reino Unido (Cartwright et al., 1998). De modo similar, las intervenciones de nivel primario que se han centrado en el rediseño del puesto de trabajo y en la implantación de equipos auto-regulados en la industria de los envases de metal han informado sobre reducciones en las tasas de absentismo y enfermedad del 50% (Terra, 1995). Las estrategias de intervención primaria son también un mecanismo poderoso para lograr el cambio cultural y demostrar de forma tangible el compromiso y el interés de la organización por la salud de los empleados.

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN HABILIDADES: EL ENFOQUE DE LAS INTERVENCIONES DE NIVEL SECUNDARIO.

Los factores individuales influyen en la forma en la que los empleados expuestos a los estresores del puesto de trabajo perciben, evalúan y reaccionan a este entorno. Cada individuo tiene su propio umbral personal de estrés, y ello explica por qué mientras ciertas personas se encuentran bien en un determinado entorno otras lo pasan mal. La investigación ha identificado un número de factores clave que influyen sobre la vulnerabilidad de las personas

al estrés (p.e., Lazarus, 1967; Friedman y Rosenman, 1974; Cooper y Payne, 1991). Estos factores incluyen su personalidad, sus percepciones de control, sus estrategias de afrontamiento, su edad, género, formación, experiencias previas y el grado de disponibilidad de apoyo social (Bradley y Cartwright, 1997).

El término «prevención secundaria» recoge un amplio rango de actividades educativas y de formación que pueden ampliar con utilidad y potenciar los recursos físicos y psicológicos de la persona para reconocer, reducir y afrontar más eficazmente sus experiencias de estrés así como las de quienes están a su alrededor. Estas actividades se dirigen a mejorar la adaptabilidad de las personas a su ambiente de trabajo e incluyen formación en el reconocimiento en las experiencias de estrés y en su gestión. Incluyen también actividades de promoción de la salud y aptitudes para modificar su estilo de vida o de trabajo en campos como la gestión del tiempo o de situaciones irritantes, la asertividad, las comunicaciones, y el estilo de liderazgo y dirección.

Las limitaciones de las intervenciones de nivel secundario han sido cada vez más reconocidas en la literatura (Cartwright, Cooper y Murphy, 1995). Las intervenciones de nivel secundario han sido criticadas sobre la base de que son estrategias reactivas más que proactivas para el control del estrés; por ello, cualquier efecto positivo desaparece rápidamente (Donaldson, 1995; Cartwright, Cooper y Whatmore, 1998) y porque a menudo fracasan en abordar a aquellos grupos de empleados que se beneficiarían más de ese tipo de iniciativas (Sutherland y Cooper, 1991). Ciertamente, el crecimiento en la industria de la gestión del estrés ha sido

descrito como «un mercado en el que la demanda más generalizada es la formación de costes reducidos que, sino reduce el estrés al menos acalla las quejas de los empleados» (Martin, 1992). Podemos anotar a su favor que las intervenciones de nivel secundario pueden proporcionar a las personas habilidades útiles que les ayuden a afrontar el estrés que se produce fuera del ámbito laboral o los estresores que la organización no puede eliminar de forma realista, al menos a corto plazo. Estas actividades pueden ser también beneficiosas para promover la discusión y establecer un lenguaje común.

Sin embargo, muchas de las investigaciones que han evaluado el impacto de las intervenciones de nivel secundario, se han realizado en organizaciones que han actuado de forma casi exclusiva mediante formación o entrenamiento y que no han realizado ningún esfuerzo sistemático ni serio para abordar las fuentes de estrés ambiental mediante intervenciones de nivel primario. Consiguientemente, estas iniciativas tienen un impacto limitado porque se perciben probablemente como periféricas más que como actividades organizacionales centrales. Aunque pueden ser bien recibidas inicialmente y sirven para mejorar las percepciones que los empleados tienen sobre la organización como una empresa que se ocupa de sus trabajadores, no resulta sorprendente que los cambios en el comportamiento o las mejoras sobre la salud no se mantengan si la empresa continúa con su cultura de trabajo y mantiene los estresores ambientales existentes. Por ejemplo, se consigue poco proporcionando formación en habilidades de afrontamiento cognitivas que estimulan y potencian las percepciones de los empleados de un control situacional mayor si en la realidad la organiza-

ción no pone en marcha mecanismos para reforzar esa nueva cognición. Los estudios de investigación han apoyado la noción de que un ambiente laboral pobre a través de su influencia sobre la autoestima y la autoeficacia del individuo reduce activamente la voluntad para dejar de fumar o hace difíciles los cambios en los estilos de vida (Johnson y Hall, 1996). En este sentido, el problema de la transferencia del aprendizaje no es diferente del que se produce en otros tipos de aprendizaje (Barrington y Reid, 1996), y ,por lo tanto, podría beneficiarse de las discusiones de seguimiento o de los procedimientos para determinar las dificultades y barreras que impiden aplicar las habilidades adquiridas mediante formación en el puesto de trabajo.

Para que resulten eficaces, las intervenciones de nivel secundario han de integrarse y complementarse con estrategias de nivel primario. Ciertamente, el éxito de muchas intervenciones de nivel primario, p.e., la mejora de las comunicaciones, cambios hacia una cultura más consultiva y participativa, va a depender de cierta formación de apoyo. Las iniciativas educativas y formativas diseñadas para reducir el estrés también necesitan un fuerte respaldo y apoyo de la alta dirección. Como sugiere la evidencia del programa de gestión de estrés Zeneca-ICI (Teasdale y McKeown, 1994) para lograr el cambio cultural y crear el tipo de clima organizacional en el que el estrés se reconoce como una característica de la vida industrial moderna y no como un signo de debilidad o incompetencia, los programas necesitan ser aplicados a una masa crítica de personas en la organización. Y finalmente, necesitan ser evaluados regularmente y que el feedback se utilice para guiar las acciones organizacionales posteriores.

SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y RECUPERACIÓN PARA LOS EMPLEADOS. EL ENFOQUE DE LAS INTERVENCIONES DE NIVEL TERCIARIO.

La prevención terciaria se refiere al tratamiento, rehabilitación y el proceso de recuperación de aquellas personas que han sufrido, o sufren, problemas serios de salud producidos por estrés. Típicamente, esto implica la provisión de servicios de asesoramiento por profesionales de la empresa o por gabinetes externos en la forma de un programa de asistencia para los empleados (EAP). La implantación de sistemas y procedimientos comprensivos para facilitar y hacer el seguimiento de la rehabilitación y de la vuelta al trabajo de los empleados que han sufrido enfermedades relacionadas con el estrés, es otro aspecto de la prevención terciaria.

Los programas de asistencia de los empleados (EAP) son una forma de intervención sobre el estrés ampliamente conocida en Estados Unidos y en el Reino Unido (Berridge, Cooper y Highley, 1991). Comparados con la formación, presentan un coste mucho menor; con un promedio de coste anual para la empresa que se sitúa entre las 25 y 30 libras per capita. Algunos servicios proporcionan asesoramiento cara a cara mientras que otros ofrecen ayuda telefónica. Las tasas de utilización varían, pero, por lo general, se sitúan en torno a un 10% del total de los empleados. La experiencia sugiere que el asesoramiento es eficaz para mejorar la salud mental, la autoestima y para reducir el absentismo, pero tiene poco o ningún efecto sobre variables organizacionales como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional (Cooper y Sadri, 1991). Una amplia revisión del asesoramiento en el lugar de trabajo (Highley y

Cooper, 1996) ha mostrado que aproximadamente una cuarta parte de los problemas presentados se refieren a relaciones externas al trabajo, estos servicios son probablemente más efectivos para ayudar y asistir a los empleados a afrontar el estrés asociado con eventos difíciles de su vida que pueden repercutir sobre el ambiente de trabajo. Algunas organizaciones amplían los servicios de asesoramiento ofrecidos a la pareja y a la familia del empleado.

Para ser eficaces, los servicios de asesoramiento necesitan difundirse ampliamente y se ha de garantizar la confidencialidad del servicio para que los empleados lo utilicen con confianza. La ventaja de utilizar asesores internos a la empresa es que están familiarizados con el contexto de trabajo y la cultura de la empresa. Sin embargo, los gabinetes externos pueden proporcionar, en ocasiones, un servicio más flexible que puede ser percibido por los empleados con mayor confidencialidad. Las organizaciones que consideren introducir servicios de asesoramiento deberían garantizar que los asesores tengan las cualificaciones adecuadas; que tengan disponibilidad de un ambiente adecuado para llevar a cabo esta actividad de forma ética y confidencial y que proporcionen a la organización con una retroinformación genérica acerca de los tipos de problemas que se les plantean. A este respecto, la organización necesita formular un contrato claro de sus necesidades y expectativas sobre el servicio tomando en consideración las sugerencias de Berridge, Cooper y Highley (1991).

RESUMEN

Este artículo ha resaltado la importancia de una aproximación holista a la reducción del estrés debido al puesto de trabajo

incorporando intervenciones de nivel primario, secundario y terciario. Una vez se ha seleccionado una estrategia de intervención, es importante que sus efectos sean evaluados y que esa información se utilice en actuaciones posteriores. De acuerdo con Cooper, Liukkonen y Cartwright (1996), un mecanismo bien diseñado de evaluación debería incluir medidas pre y post relacionadas con (i) la productividad (ii) los costes de personal y de staff (p.e., absentismo) y (iii) capacidad organizacional o salud (p.e., satisfacción laboral).

Uno de los aspectos más importantes a tomar en consideración es que las actividades de prevención del estrés no deben plantearse como iniciativas puntuales sino ser consideradas como una actividad organizacional estable y permanente. La naturaleza dinámica del estrés, particularmente en contextos de cambio ambiental en los que las organizaciones están operando continuamente, significa que esas organizaciones necesitan estar permanentemente alerta de los riesgos psicosociales para la salud laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berridge, J.; Cooper, C.L. & Highley, C. (1991). *Employee Assistance Programmes and Workplace Counselling*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bradley, J. & Cartwright, S. (1997). Social Support in the Workplace: Preliminary Results and Methodological Considerations. Paper presented at Fifth European Congress of Psychology, Dublin, July 6-11, 1997.
- Cartwright, S.; Cooper, C.L. & Murphy, L.R. (1995). Diagnosing a healthy organi-

- sation: A proactive approach to stress in the workplace. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, Jr., S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.). *Job Stress Interventions* (pp. 217-233). Washington DC: American Psychological Association.
- Cartwright, S.; Cooper, C.L. & Whatmore, L. (in press). Improving Communications and Health in a Government Department. En L.R. Murphy & C.L. Cooper (Eds). *Health & Productive Work: An International Perspective*. New York: Taylor & Francis.
- Cooper, C.L. & Marshall, J. (1980). *White Collar and Professional Stress*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, C.L.; Sloan, S. & Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide*. Windsor, England: National Foundation for Educational Research.
- Cooper, C.L.; & Payne, R.L. (1991). *Personality and Stress*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, C.L. & Sadri, G. (1991). The impact of stress counselling at work. En Perrewe, P.L. (Ed.). Handbook of Job Stress (Special Issue), *Journal of Social Behaviour and Personnel*, 6 (7), 411-423.
- Cooper, C.L.; Liukkonen, P. & Cartwright, S. (1996). *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organisations*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Cox, T. (1978). *Stress*. London: MacMillan.
- Donaldson, S.I. (1995). Worksite Health Promotion: A theory-driven empirically based perspective. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell, Jr., S.L. Sauter & G.P. Keita (Eds.). *Job Stress Interventions*. (pp. 405-417). Washington DC: American Psychological Association.
- Edwards, J.R. & Cooper, C.L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organisational Behaviour*, 11. 293-307.
- Elo, A-L.; Leppänen, S.; Lindström, K. & Ropponen, T. (1992). *Occupational Stress Questionnaire: User Instructions*. Institute of Occupational Health Review 1992. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Fingret, A. (1993). Developing a Corporate Mental Health Policy. En R. Jenkins & D. Warman (Eds.). *Promoting Mental Health Policies in the Workplace*. (pp. 102-112). London: Her Majesty's Stationery Office.
- Friedman, M. & Rosenman, R. (1974). *Type A Behaviour and Your Heart*. Greenwich, Conn: Fawcett Publications.
- Highley, C. & Cooper, C.L. (1996). *As assessment of employee assistance programmes in UK industry*. London: Health & Safety Executive.
- Hurrell, J.J.Jnr. & McLaney, A.M. (1988). Exposure to Job Stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 14 (Suppl. 1), 27-28.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1996). Dialectic Between Conceptual and Causal Inquiry in Psychosocial Work-Environment Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (4), 362-374.

- Lazarus, R.S. (1967). Cognitive and personality factors underlying threat and coping. En M.H. Appleby & R. Turnbull (eds). *Psychological Stress*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Levi, L. & Lunde-Jensen, P. (1996). *Economic Benefits from Stress Prevention in the European Community*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Martin, E.V. (1992). Designing stress training. En J.C. Quick, L.R. Murphy & J.J. Hurrell Jr. (Eds.). *Stress and Wellbeing at Work: Assessments and Interventions for Occupational and Mental Health* (pp. 207-224). Washington DC: American Psychological Association.
- Nijhuis, F.; Lendfers, M.L. deJong, A.; Janssen, P. & Ament, A. (1996). *Stress Related Interventions in Construction Work*. En C.L. Cooper, P. Liukkonen & S. Cartwright (eds). *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organisations*. (pp. 26-47). Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Osipow, S.H. & Spokane, A.R. (1983). *A Manual for Measures of Occupational Stress, Strain and Coping*. Odessa, Fl: Par.
- Quick, J.C. (1979). Dyadic Goal Setting & Role Stress in a Field Study. *Academy of Management Journal*, 22, 241-252.
- Reid, M.A. & Barrington, H. (1996). *Training Interventions: Managing Employee Development*. Fourth Edition. London: IPD.
- Sauter, S.; Murphy, L.R. & Hurrell, J.J.Jr. (1990). A national strategy for the prevention of work-related psychological disorders. *American Psychologist*, 45, 1146-1158.
- Sutherland, V.J. & Cooper, C.L. (1991). *Understanding Stress*. London: Chapman & Hall.
- Teasdale, E.L. & McKeown, S.P. (1994). Managing Stress at Work: The ICI-Zeneca Pharmaceuticals Experience 1986-1993. En C.L. Cooper & S. Williams (Eds.). *Creating Healthy Work Organisations* (pp. 133-167). Chichester: John Wiley.
- Terra, N. (1995). The prevention of job stress by re-designing jobs and implementing self-regulating teams. En L.R. Murphy, J.J. Hurrell Jr., S.L. Sauter & G.P. Keita (Eds.). *Job Stress Interventions* (pp. 265-283). Washington DC: American Psychological Association.
- Williams, S. & Cooper, C.L. (1998 in press). Measuring Occupational Stress: The Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*.