ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Comunidad de Madrid

ceim EMPRESARIOS DE MADRID

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Estudio realizado en el marco de la Orden de 28 de octubre de 2024, de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se convocan para 2024 las subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, para la realización de actividades en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales conforme a la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

El objetivo general de esta investigación es realizar una primera aproximación a la influencia del estrés en el liderazgo que favorezca el conocimiento de este riesgo en las empresas e incorpore propuestas para promover modelos avanzados de gestión de la salud, con especial énfasis en la salud mental.

Autor:
2025 GESEME
www.geseme.com

Trabajo de Campo:
2025 ALPHA RESEARCH, S.L.
www.alpha-research.es

Maquetación:
Grapict
grapict@grapict.com

CONTENIDO

1. Introducción **4**

2. Objetivos, ámbito y metodología **6**
2.1. Objetivos 7
2.2. Metodología y ámbito de estudio 8
2.2.1. Estudio de opinión 8
2.2.2. Pruebas de cortisol 10
2.2.3. Grupo de expertos. Focus Group 11

3. Marco teórico **12**
3.1. Modelo Demanda-Control 15
3.2. Modelo Esfuerzo-Recompensa 16

4. Gestión de las empresas madrileñas del estrés en el liderazgo **18**
4.1. Responsabilidades y políticas asociadas 19
4.2. Formación y Competencias 22
4.3. Herramientas para identificar el estrés 23
4.4. Análisis de indicadores y mediciones 25
4.5. Conciliación, flexibilidad y apoyo psicosocial 26
4.6. Protocolos de actuación 27
4.7. Integración en el sistema de gestión global de prevención de riesgos laborales 28
4.8. Autoevaluación según ISO 45003 28
4.9. Buenas prácticas y mejoras 33
4.10. Contraste en el focus group 34

5. Influencia del estrés en el liderazgo **36**
5.1. Análisis Global del Grupo y Patrón Adaptativo 37
5.2. Interpretación aplicada al liderazgo 41
5.3. Conclusión. Influencia en capacidades críticas de liderazgo. Estrategias Fisiológicas Específicas ... 43

6. Conclusiones **45**

7. Propuestas de mejora **50**

8. BIBLIOGRAFÍA **55**

ANEXO. Cuestionario para el análisis de la influencia del estrés en el liderazgo empresarial **58**

1. INTRODUCCIÓN

1.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años en España, se ha incrementado notablemente el número de organizaciones que priorizan la salud y el bienestar de sus miembros. Priorizar la salud de los trabajadores es coherente con lo señalado en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027, que en su objetivo 2 establece: "Gestionar los cambios derivados de las nuevas formas de organización del trabajo, los cambios demográficos y climático".

En un entorno empresarial y laboral en continuo cambio, cada vez más, el cuidado sobre la salud y el bienestar se erige como uno de los pilares sobre los que se cimentan compañías resistentes y eficientes. Ante el creciente desafío que representan la globalización y la digitalización, el principal reto para las organizaciones es prevenir y gestionar los problemas que afectan a la salud mental de las personas, siendo uno de los más relevantes el estrés laboral.

Este es un fenómeno ampliamente estudiado en psicología de las organizaciones debido a sus efectos perjudiciales en la salud y el desempeño. El estrés representa la reacción más clara y palpable ante el desequilibrio que experimentan los empleados cuando perciben que las exigencias del entorno laboral superan su capacidad de respuesta.

Un área de interés particular dentro de este enfoque más general es el impacto del estrés sobre el liderazgo y su efecto sobre la gestión de personas y equipos. Un líder con altos niveles de estrés puede ver mermada su capacidad de dirigir eficazmente, lo que influye a su vez en el bienestar, la motivación y el rendimiento de su equipo. En el contexto laboral actual, el liderazgo se ejerce bajo una presión constante de resultados, hiperconectividad y ambigüedad de rol. Bajo estos parámetros, la figura del líder se convierte a su vez en un factor protector o de riesgo no solo para el propio individuo sino para el adecuado desempeño de los equipos de trabajo.

El liderazgo no solo orienta la estrategia y la consecución de resultados y objetivos, también actúa como un modulador clave del estrés en los equipos. **Para las organizaciones, contar con líderes conscientes, capaces de leer el contexto, regular sus propias emociones, reconocer las de los demás, y que sean eficientes en la gestión de personas resulta crítico**. Pueden prevenir sobrecargas, clarificar expectativas, distribuir recursos de forma justa y fomentar un clima psicológico seguro. Cuando esta competencia falla, aumentan la tensión, el conflicto y la rotación; cuando se domina, mejora el compromiso, la productividad y el clima laboral.

Este Estudio analiza la influencia del estrés en el liderazgo empresarial, recopilando información sobre cómo las organizaciones gestionan el estrés en sus líderes (directivos, ejecutivos y mandos intermedios). Los resultados servirán para elaborar un diagnóstico del estado actual y proponer mejoras alineadas con la ISO 45003[1] y la normativa española de prevención de riesgos psicosociales.

[1] **Norma UNE-ISO 45003** Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Seguridad y salud psicológicas en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales

2. OBJETIVOS, ÁMBITO Y METODOLOGÍA

2.

OBJETIVOS, ÁMBITO Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS

El líder en las organizaciones es esencial para la consecución de las metas establecidas por una compañía; además del diseño de procesos eficientes y productivos, en las empresas se requiere de un líder respetado y valorado. Para fomentar el liderazgo en las organizaciones, se requiere de un perfil con capacidad de autodiagnóstico y autocrítica que atienda las necesidades del personal para ponerlas en acción y mejorarlas constantemente. Para ello, son fundamentales tres pilares básicos: conexión, comunicación y colaboración a los que se deben añadir las máximas garantías de salud y bienestar laboral.

Factores como la toma de decisiones, la creatividad, la capacidad de liderazgo efectivo, la presión por entregar resultados, la responsabilidad de dirigir equipos y la necesidad de estar al día en un entorno empresarial en constantes cambios puede incidir sobre la salud mental y el bienestar de los líderes.

Por todo ello, este Estudio tiene como principales objetivos:

- Realizar una primera aproximación que favorezca el conocimiento de la influencia del estrés en el liderazgo empresarial
- Plantear propuestas para promover modelos avanzados de gestión de la salud, con especial énfasis en la salud mental.

2.2. METODOLOGÍA Y ÁMBITO DE ESTUDIO

La elaboración de este Estudio parte de un análisis previo de situación con la finalidad de obtener información actual relacionada con el objeto del estudio que permita contextualizar el análisis y elaborar las herramientas de toma de datos en los procesos cualitativos y cuantitativos. Dentro de estos procesos se llevó a cabo un estudio de opinión, un muestreo de cortisol y un focus group, técnicas estas que se describen con detalle a continuación.

Toda esta información permitió la elaboración de los contenidos que se recogen en este Estudio.

2.2.1. ESTUDIO DE OPINIÓN

El estudio de opinión permite incorporar datos cuantitativos provenientes del trabajo de campo realizado por Alpha Research, sobre el objeto de estudio, cuyos resultados se integran en este Estudio.

Para la recogida de información se ha utilizado una metodología de entrevistas telefónicas a través de sistema CATI.

El estudio se ha llevado a cabo entre los días 30 de abril y 16 de junio de 2025 a nivel de la Comunidad de Madrid, sobre una muestra de 500 empresas seleccionadas de manera aleatoria siguiendo cuotas de sector de actividad y tamaño de empresa y considerando como perfil último a entrevistar el Director o Responsable de Recursos Humanos. Se aporta como anexo de este estudio el cuestionario empleado en las entrevistas a través del que se recogió información sobre los siguientes bloques temáticos:

- Información general de la empresa.
- Responsabilidades y políticas asociadas.
- Formación y competencias.
- Herramientas para identificar el estrés.
- Análisis de indicadores y mediciones.
- Conciliación, flexibilidad y apoyo psicosocial.
- Protocolos de actuación.
- Integración en el sistema de gestión global.
- Autoevaluación según ISO 45003.
- Buenas prácticas y mejoras.

2.

OBJETIVOS, ÁMBITO Y METODOLOGÍA

A continuación, se describen todas las **características técnicas del trabajo de campo**:

- **Universo**: Empresas de la Comunidad de Madrid que tengan personal responsable con funciones directivas o de mando intermedio. Dentro de la empresa se ha encuestado al Director/ Responsable de Recursos Humanos.
- **Ámbito**: Comunidad de Madrid.
- **Fechas de Campo**: Del 30 de abril al 16 de Junio de 2025.
- **Tamaño de muestra**: 500 entrevistas
- **Entrevistas**: Entrevistas telefónicas a través de sistema CATI (Entrevistas asistidas por ordenador).
- **Selección Muestral**: Se ha llevado a cabo un muestreo polietápico llevando a cabo una distribución de entrevistas por cuotas, de las empresas mediante guía telefónica y de los encuestados en base al perfil de ser Director o Responsable de Recursos Humanos.
- **Error Muestral**: ±4,47% para datos globales (500n), p=q=0,5 y un intervalo de confianza del 95.5% (2s).
- **Control de Calidad**: Se ha revisado la totalidad de las entrevistas realizadas y se ha supervisado el 15% de las mismas, afectando dicha supervisión a la totalidad de los entrevistadores intervinientes en el trabajo.

La supervisión se ha llevado a cabo por los técnicos de campo, haciendo escuchas simultáneas de manera aleatoria con el fin de poder llegar a detectar posibles incidencias a la hora de llevar a cabo la entrevista.

Así mismo, dentro del departamento de proceso de datos se ha llevado a cabo un exhaustivo control de calidad con el fin de poder detectar durante el análisis de la información posibles incoherencias o preguntas sin contestar, habiéndose confirmado la correcta ejecución del trabajo de campo.

La caracterización de la muestra de empresas participantes por sector y plantilla es la siguiente:

SECTOR	Nº DE EMPRESAS
Servicios de distribución y hostelería	125
Servicios a empresas y financieros	125
Otros servicios	125
Construcción	65
Minería, industria y energía	60
Total	**500**

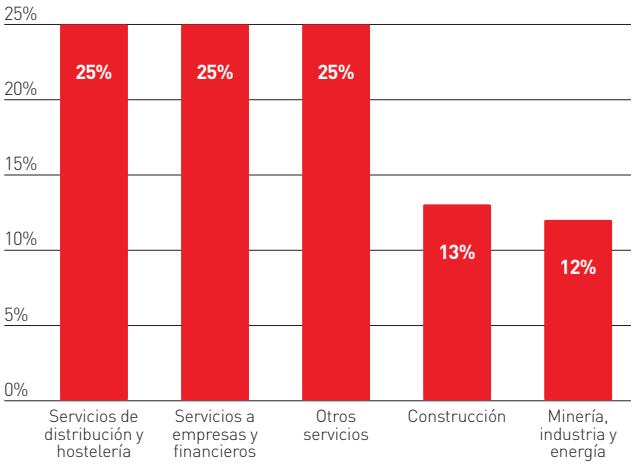
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Nº DE EMPRESAS
Menos de 9 trabajadores	205
Entre 10 y 49 trabajadores	135
Entre 50 y 249 trabajadores	130
Más de 250 trabajadores	30
Total	**500**

2.

OBJETIVOS, ÁMBITO Y METODOLOGÍA

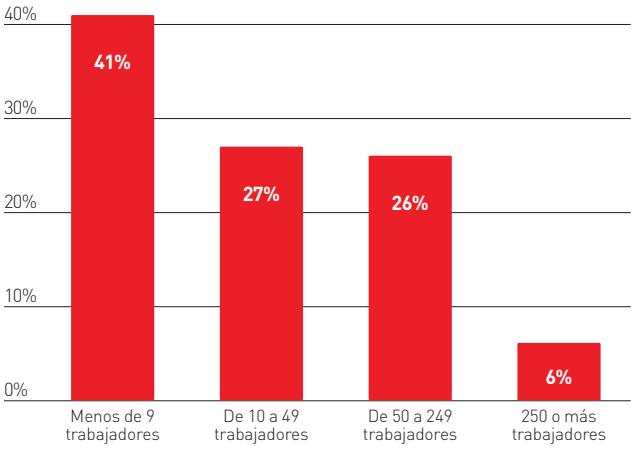
Se muestra gráficamente la distribución porcentual de la muestra:

Gráfico 1. **Porcentaje de empresas participantes por sectores de actividad.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

Gráfico 2. **Porcentaje de empresas participantes por tamaño de plantilla.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

2.2.2. PRUEBAS DE CORTISOL

Desde la perspectiva del liderazgo, la investigación organizacional ha comenzado a pasar de aproximaciones meramente psicológicas (por ejemplo, cuestionarios de estrés percibido) a modelos biopsicosociales que incorporan biomarcadores. El cortisol salival se ha validado como una medida objetiva y no invasiva de la carga alostática que experimenta quien dirige equipos. Son cada vez más numerosos los artículos técnicos que afianzan la perspectiva de relación entre cortisol y liderazgo. En línea con esta tendencia, la segunda fase consistió en el análisis de cortisol a 25 personas que ostentan el rol de líderes.

La prueba del estrés del cortisol aporta información sobre la fase de estrés en que se encuentra un paciente mediante la comparación de 2 hormonas durante el día.

La prueba analiza las gráficas del paciente en 4 franjas horarias, que se corresponden con la toma de las muestras y el promedio de la hormona Dehidroepiandrosterona sulfato (DHEA-S) obtenidas en la saliva y cortisol.

2.

OBJETIVOS, ÁMBITO Y METODOLOGÍA

2.2.3. GRUPO DE EXPERTOS. FOCUS GROUP.

Para finalizar el trabajo de campo se complementó con un encuentro con expertos mediante la técnica de grupo de discusión o focus group, con la finalidad de contrastar y debatir los resultados cuantitativos, identificar necesidades, dificultades y buenas prácticas.

La información recogida en este encuentro ofrece un retrato cualitativo muy coherente con los modelos biomédicos del estrés: los factores identificados (demandas altas, apoyo limitado, falta de control y disrupción del descanso) son los mismos que la literatura vincula a la hiper-cortisolemia.

El focus group se reunió de forma presencial durante 90 min. El perfil profesional de los participantes respondía a mandos intermedios y directivos (diversidad sectorial y de antigüedad).

Para el adecuado desarrollo de la dinámica de trabajo se utilizó un guion semiestructurado sobre estresores cotidianos, momentos “críticos” y estrategias de afrontamiento.

3.
MARCO TEÓRICO

3.

MARCO TEÓRICO

La bibliografía técnica y académica ha desarrollado múltiples definiciones del concepto de estrés. Como norma general se entiende que el estrés es una respuesta física y psicológica que un individuo desarrolla ante las demandas del entorno, cuando estas superan los recursos o la capacidad de afrontamiento de la persona. Se trata, por tanto, de una respuesta fruto de un desequilibrio de fuerzas.

Hans Selye, uno de los teóricos más influyentes en este campo de estudio, distinguió entre dos conceptos en alusión al estrés. De acuerdo con su teoría, cabe separar entre el "eustres" y el "distrés". El primero (eustrés) se refiere a un estrés positivo y estimulante, que tiene un efecto sobre la atención y la capacidad de respuesta ante una situación contextual demandante. En el lado contrario, el "distrés", es lo que comúnmente se asocia con el estrés, ejerciendo una influencia que da lugar a reacciones negativas ante las demandas de entorno.

En un contexto laboral, el distrés ocurre cuando las exigencias del trabajo, por ejemplo, en cuanto a carga (cognitiva, intelectual o física), horarios, indefiniciones del rol, etc. exceden las habilidades, conocimientos y apoyos con los que el trabajador cuenta para hacer frente a estos desafíos. Este desequilibrio genera consecuencias negativas sobre la salud del individuo.

Otros modelos que tratan de dar una explicación al estrés se complementan entre sí, aunque desde enfoques distintos. Centrándonos en algunos de ellos, son interesantes los acercamientos del modelo Demanda-Control de Karasek (1979) y el modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996).

La elección de un instrumento específico, como los índices de cortisol salival, para evaluar la gestión del estrés en el liderazgo responde a la necesidad de integrar en este estudio un enfoque multidimensional que vincule los factores psicosociales, las respuestas fisiológicas y las condiciones organizacionales que modulan el bienestar de quienes desempeñan roles directivos o de mando intermedio.

La investigación sobre el estrés laboral y el liderazgo ha evolucionado desde modelos exclusivamente psicológicos hacia aproximaciones biopsicosociales que integran indicadores fisiológicos del estrés. Entre ellos, el cortisol salival se ha consolidado como uno de los biomarcadores más fiables para medir la actividad del eje hipotalámico-hipofisario-adrenal (HHA) y la carga alostática asociada a las demandas laborales (Hansen et al., 2010). Su análisis permite complementar los datos subjetivos procedentes de cuestionarios de estrés percibido con medidas objetivas del impacto fisiológico que las exigencias del entorno ejercen sobre el individuo.

En contextos de liderazgo, esta línea de investigación ha mostrado que los líderes experimentan patrones de secreción de cortisol diferentes a los de sus subordinados. Los resultados hallados en el estudio llevado a cabo por Keller et al. (2016) apuntaban a que los líderes con mayor sensación de control y eficacia presentaban niveles más bajos de cortisol basal y una recuperación más eficiente tras situaciones estresantes, lo que se interpreta como una mejor capacidad autorreguladora. En contraste, los líderes sometidos a alta presión, ambigüedad de rol y ausencia de apoyo muestran elevaciones sostenidas de cortisol a lo largo del día, signo de un estrés cronificado y de desregulación del eje HHA (González Cabrera et al., 2012; Kim et al., 2024).

La literatura también ha explorado cómo el estatus jerárquico y la dominancia social modulan la respuesta del cortisol. Estudios experimentales han mostrado que ocupar una posición de liderazgo puede actuar como factor protector siempre que el rol se perciba como legítimo y controlado. Camacho-Gutiérrez et al. (2017) observaron que los individuos con estatus jerárquico alto, pero sin sensación de amenaza o inestabilidad, presentan niveles menores de cortisol, mientras que los líderes expuestos a entornos impredecibles o con escaso margen de decisión exhiben valores más elevados. Estos hallazgos apoyan los modelos Demanda-Control y Esfuerzo-Recompensa como los que más se ajustan al presente estudio, al evidenciar que la autonomía y la reciprocidad organizacional amortiguan la activación fisiológica del estrés.

3.

MARCO TEÓRICO

Desde un punto de vista funcional, el exceso de cortisol sostenido altera la toma de decisiones, la memoria de trabajo y la regulación emocional, funciones todas ellas esenciales para el ejercicio eficaz del liderazgo (Salvador et al., 1993). Los líderes con patrones de cortisol elevados tienden a mostrar mayor impulsividad, menor empatía y dificultad para mantener una comunicación asertiva, lo que repercute directamente en el clima del equipo y en la gestión de conflictos. Por el contrario, intervenciones orientadas a la autorregulación fisiológica, como programas de mindfulness, pausas activas o apoyo psicosocial, han mostrado una reducción significativa de los niveles de cortisol y mejoras paralelas en las competencias de liderazgo (Hülsheger et al., 2015).

Integrar la medición del cortisol en estudios organizacionales ofrece así una doble ventaja: permite objetivar la carga biológica del estrés en posiciones de liderazgo, cuantificando la percepción subjetiva, y al mismo tiempo, evaluar la eficacia de las estrategias preventivas y de bienestar implementadas por la organización. De este modo, la evidencia empírica confirma que el equilibrio entre demandas, control y recompensas no solo se traduce en bienestar psicológico, sino también en una regulación hormonal saludable, condición indispensable para un liderazgo sostenible y resiliente.

El cuestionario diseñado para este proyecto se fundamenta en la normativa básica española en materia de prevención de riesgos laborales[2], en notas técnica de prevención (NTP) de referencia del INSST[3] y en los estándares internacionales de la ISO 45001:2018 e ISO 45003:202[4], que recomiendan abordar los riesgos psicosociales desde un enfoque preventivo, estructurado y basado en la evidencia. Su estructura por bloques, que abarca desde la definición de responsabilidades hasta la integración del estrés en los sistemas de gestión, permite obtener una visión global sobre el grado de madurez de las empresas en la gestión del estrés en el liderazgo.

Metodológicamente, el cuestionario actúa como una herramienta complementaria al análisis fisiológico del cortisol salival. De esta forma, los datos obtenidos a través del instrumento permiten contrastar los resultados subjetivos relacionados con percepciones, políticas y prácticas empresariales y con indicadores objetivos de estrés biológico. Esta triangulación refuerza la validez del estudio al combinar medidas de autoinforme con datos fisiológicos.

Desde el punto de vista teórico, la estructura del cuestionario se apoya en los modelos clásicos de explicación del estrés laboral: el Modelo Demanda-Control-Apoyo de Karasek y Theorell (1990) y el Modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996). Ambos modelos permiten comprender cómo los desajustes entre demandas psicológicas, control percibido, apoyo social y reciprocidad organizacional generan tensiones sostenidas que, si no son compensadas adecuadamente, pueden derivar en distrés, agotamiento y disfunciones fisiológicas asociadas al exceso de cortisol.

El modelo de Karasek explica que los líderes, aunque poseen un mayor control sobre sus decisiones, enfrentan demandas cognitivas y emocionales de alta intensidad, que cuando se prolongan o se combinan con baja autonomía real o falta de apoyo, generan una sobrecarga sostenida. Por su parte, el modelo de Siegrist añade el componente motivacional del esfuerzo no recompensado, particularmente relevante en contextos de

[2] Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales y Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

[3] NTP 443: Estrés: diagnóstico y evaluación
NTP 702: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación
NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (II): consecuencias, evaluación y prevención

[4] ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO
ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO.

3.

MARCO TEÓRICO

liderazgo donde el compromiso y la sobre implicación son frecuentes. La evidencia empírica ha demostrado que este desequilibrio se asocia con activación prolongada del eje HHA y niveles elevados de cortisol.

Por ello, el cuestionario no solo permite describir el estado de las políticas y prácticas organizacionales frente al estrés, sino también operacionalizar los constructos teóricos de estos modelos a través de variables medibles: demandas, control, apoyo, esfuerzo, recompensa, conciliación, flexibilidad y apoyo psicosocial. El diseño modular del instrumento, con bloques alineados a la ISO 45003, facilita además la comparación interorganizacional y la identificación de áreas prioritarias de intervención.

3.1.
MODELO DEMANDA-CONTROL

La primera teoría sobre este tema propuesta por Karasek en 1979, explica que el estrés se produce en respuesta al desajuste que un trabajador percibe entre las demandas psicológicas del trabajo y el control o autonomía que este dispone para hacerles frente. La tensión laboral (job strain) surgiría cuando las altas demandas psicológicas del trabajo superan la autonomía de decisión con la que cuenta el trabajador sobre la situación laboral. Del cruce de interacción entre ambos elementos, surge una matriz de cuatro posibles escenarios:

CONTROL	ALTA DEMANDA	BAJA DEMANDA
Alto	Trabajo Activo	Trabajo en baja tensión
Bajo	Trabajo alta tensión (estrés)	Trabajo de baja activación

En la década de los años 90, se incorpora una tercera variable denominada “apoyo” pasando a convertirse en el modelo Demanda-Control-Apoyo (DCS) tratando de dar una explicación más robusta a la influencia que el estrés ejerce sobre la salud y el desempeño. Este nuevo pilar (apoyo) actúa como un recurso independiente al control. En estudios posteriores a la elaboración del modelo inicial, se ha comprobado que ambos (control y apoyo) reducen la percepción de demanda por parte del entorno, reduciendo el efecto lesivo sobre la salud.

La pertinencia de este modelo respecto a cómo afecta al liderazgo es clara; una persona con rol de líder se enfrentará a retos contextuales del entorno que requerirán esfuerzos emocionales, intelectuales y cognitivos en un alto grado (demandas psicológicas). El trato directo con subordinados, la elección de opciones en aspectos funcionales, dirección de operaciones, etc. son algunas de las demandas inherentes al rol de líder.

De acuerdo con este modelo explicativo, el estrés en individuos que ostentan funciones de liderazgo es predominante, pero se verá amortiguado gracias a lo que Karasek denomina lateralidad decisional. Este concepto supone que los mandos, y sobre todo puestos directivos, concentran una autoridad para decidir junto a una discreción de habilidades, lo que reduciría el impacto que estas demandas psicológicas podría ejercer sobre el individuo. Los mandos o líderes se situarían en el cuadrante de **Trabajo activo** dentro del cuadro de interacción de variables “demanda-control”.

3.

MARCO TEÓRICO

A pesar de que un líder sí cuenta con un mayor control sobre los condicionantes del trabajo, cuando estas personas se exponen de manera prolongada a situaciones de alta demanda donde el ejercicio de control no puede aplicarse (p. ej. burocracia, objetivos contradictorios) los recursos autorreguladores del líder acaban por agotarse. En estos casos, la probabilidad de que incurran en conductas micro-controladoras, abuso o cinismo, aumentan de forma considerable provocando bucles negativos con efecto sobre la gestión del equipo y cada uno de los miembros de este.

Por lo tanto, como se observa en la tabla anterior, existe un riesgo claro del estrés donde se pierde capacidad de liderazgo, generándose un estilo más desdibujado y poco efectivo con efectos negativos directos sobre los subordinados. En otras palabras, puede darse un efecto contagio donde el estrés del líder se traspase a los subordinados.

Este modelo también se fundamenta en la activación del eje hipotalámico-hipofisario-adrenal. Diversos estudios han vinculado los perfiles de alta tensión con niveles de cortisol más elevados por las mañanas, y patrones planos durante el día. Este detalle puede indicar una mala recuperación o un estrés cronificado. Este fenómeno se debe a una preparación del cuerpo ante un contexto impredecible que se confirma con medidas de cortisol alto en la mañana (0-30 minutos tras despertarse); dichos niveles de cortisol se mantienen altos en el tiempo mostrando una desregulación a causa de la prolongación de la situación amenazante o impredecible.

En el otro lado del cuadrante, los líderes presentan menor cortisol salival basal y menos ansiedad auto-informada que sus subordinados. Esto se podría explicar debido a una sensación de eficacia que permite una recuperación en el individuo dando lugar a niveles basales de cortisol más bajos.

En síntesis, en esta relación entre cortisol y el modelo demanda control, aquellas posiciones donde la tensión laboral es alta (operarios o mandos con escasa autonomía) se producen una hiperactivación inicial y una recuperación vespertina deficiente. Esto supone que los niveles hormonales serán altos y se mantendrán así a lo largo del día. Puestos situados en el bloque Trabajo activo (líderes y mandos) presentan un pico inicial normal y un descenso de los niveles de cortisol adecuados salvo en momentos puntuales donde el ejercicio del control no es posible.

3.2.
MODELO ESFUERZO-RECOMPENSA

Las metodologías más conocidas para la evaluación de riesgos psicosociales en España recogen información sobre el equilibrio entre el individuo y la organización en términos de justicia y reciprocidad laboral.

Dentro de la metodología elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, F-PSICO incluye varias dimensiones para medir el impacto del binomio esfuerzo/recompensa sobre la salud psicosocial del trabajador. Se reparten entre tres dimensiones: “Carga de Trabajo”, “Demandas psicológicas”, e “Interés por el trabajador y compensación”; se indaga en el cuestionario sobre las posibilidades de reciclaje

3.

MARCO TEÓRICO

y desarrollo que ofrece la organización a sus trabajadores, esfuerzo físico, cognitivo, emocional, intelectual, así como elementos relativos a la compensación retributiva en un espectro más amplio que el salario.

Desde el método Istas-21, método que parte de la adaptación promovida por Comisiones Obreras (CCOO) para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), .el modelo "desequilibrio, esfuerzo-recompensa" (DER) de Johannes Siegrist tiene su espacio dentro de las subescalas: "Exigencias psicológicas" donde se incluyen aquellas similares a las descritas en el FPSICO, junto a "Compensaciones" que analiza el reconocimiento, la inseguridad del contrato y también respecto a las condiciones del trabajo.

Esto es una muestra de la importancia que este equilibrio supone para la seguridad y salud de los miembros de una organización.

El mencionado modelo DER parte del principio de reciprocidad en el intercambio social. Cuando la aportación individual y recompensa no están equilibrados se produce una crisis de gratificación. La reciprocidad se concibe como un contrato implícito entre trabajador y organización. Una violación persistente (alto coste/baja ganancia) provoca emociones negativas intensas y activa de forma prolongada el eje hipotálamo-hipófiso-adrenal (HPA), con liberación sostenida de cortisol.

Si el trabajador invierte excesivo esfuerzo, o bien este no se ve compensado por un salario ajustado a funciones y rol, reconocimiento formal e informal, seguridad laboral o plan de desarrollo profesional, se produce el mencionado desequilibrio que deriva en un riesgo psicosocial cuya manifestación última es el estrés o el síndrome del quemado (burnout).

A diferencia del modelo de Demanda/control de Karasek, este modelo incluye el componente de la motivación, la sobre implicación de algunos individuos, lo que propone que existe una responsabilidad individual en la desregulación del eje esfuerzo/recompensa.

Los individuos que ostentan roles de liderazgo se ven implicados doblemente en el elemento de reciprocidad; por un lado, reciben recompensas de la organización y de manera simultánea son actores en el reparto de reconocimiento y recompensas simbólicas, formales o informales, a sus equipos. Cuando es el líder quien opera dentro de patrones desregulados, este desequilibrio propio, puede derivar en liderazgos evitativos y menos reforzadores hacia subordinados. Esto puede derivar en trasladar las conductas negativas a los subordinados.

A nivel hormonal, la falta de reciprocidad desemboca en un estado de "distress activo" convirtiendo al líder en una figura desregulada. Se replica, entonces, el patrón descrito en el modelo anterior: Elevados niveles de cortisol matutino, sostenidos a lo largo del día como efecto de una baja recuperación.

Así pues, una persona con un rol de mando no está exento de exposición a un riesgo psicosocial derivado de la falta de recompensas cuando su implicación es alta. Las consecuencias, según los estudios iniciales de Siegrist y réplicas adaptadas posteriores, no solo son psicosociales u hormonales, sino que correlacionan con mayor frecuencia de accidentes cardiovasculares.

4.
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

4.

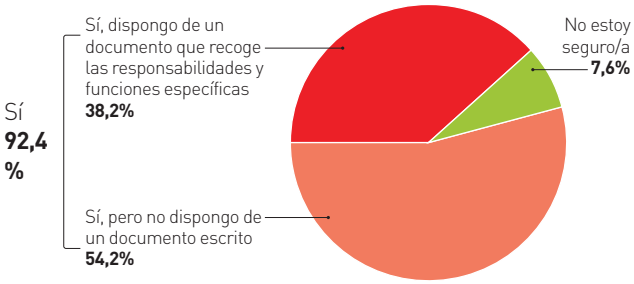
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Se recogen a continuación los resultados del estudio de opinión realizado en este estudio y las principales reflexiones de contraste tratadas en el focus group.

4.1. RESPONSABILIDADES Y POLÍTICAS ASOCIADAS

Nueve de cada diez empresas participantes en el estudio definen las r**esponsabilidades de los directivos y mandos intermedios**. No obstante, el 54,2% no dispone de un documento escrito que defina dichas responsabilidades.

Gráfico 3. **Definición de las responsabilidades de los directivos y mandos intermedios/encargados.**

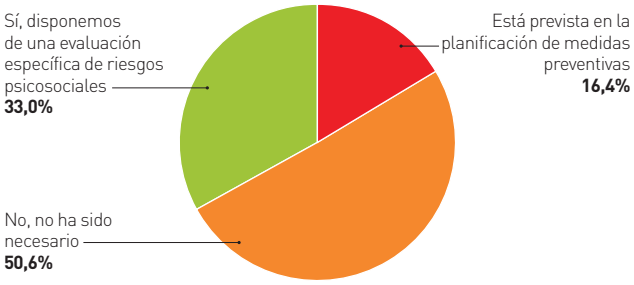


Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.

Por sectores y tamaño de plantilla, se dispone de documento escrito sobre dichas responsabilidades con mayor frecuencia en Minería, Industria y Energía (38,2%) y en empresas de entre 50 y 249 trabajadores (73,8%) y más de 250 trabajadores (83,3%).

En relación a la **realización de una evaluación de riesgos psicosociales**, casi en el 51% de las empresas no ha sido necesario abordar este tipo de evaluación específica.

Gráfico 4. **Realización de evaluación de riesgos psicosociales como consecuencia de la identificación de este tipo de riesgos**



Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.

4.

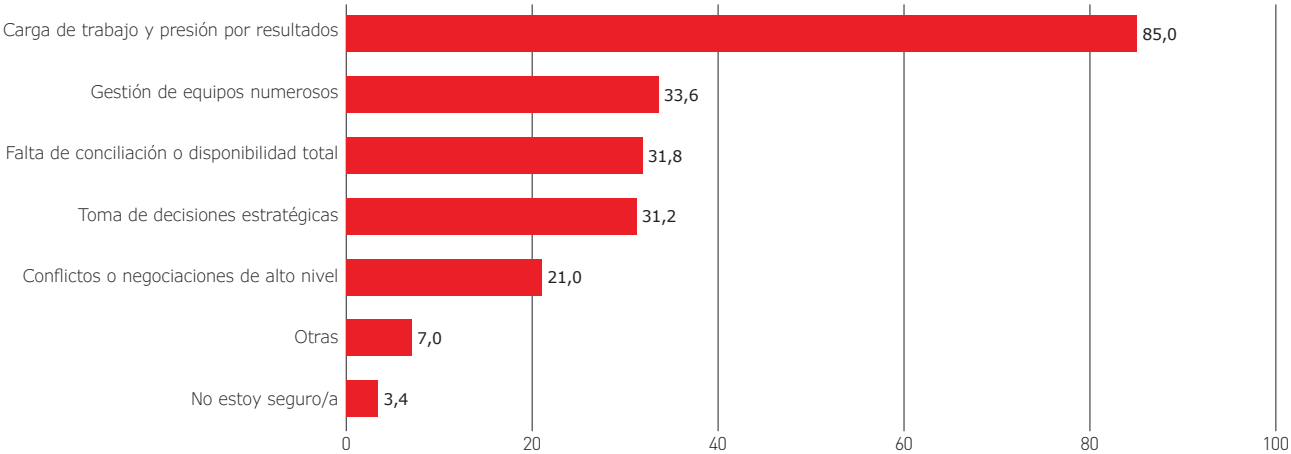
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Un 33% de las empresas participantes afirman disponer de una evaluación específica de riesgos psicosociales y el 16,4% de empresas indican que está prevista dicha evaluación en la planificación de medidas preventivas.

Es en el sector Servicios a Empresas y Financieros (37,6%) así como en las empresas de más de 250 trabajadores (76,7%) donde en mayor proporción se dispone de una evaluación específica de riesgos psicosociales.

En relación con las principales **fuentes de estrés para las personas en posiciones de liderazgo**, la carga de trabajo y presión por resultados (85%) viene a ser claramente la principal fuente de estrés. En segundo término y con bastante diferencia porcentual aparecen la gestión de equipos numerosos (33,6%), la falta de conciliación o disponibilidad total (31,8%) y la toma de decisiones estratégicas (31,2%).

Gráfico 5. **Principales fuentes de estrés para las personas en posiciones de liderazgo.**

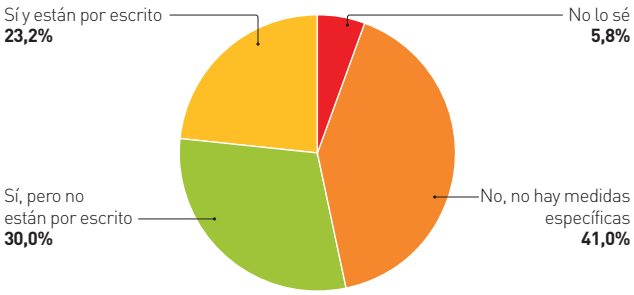


Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

La carga de trabajo y presión por resultados es mayor entre los altos cargos de las empresas de servicios de Distribución y Hostelería (88,8%) y entre aquellos que trabajan en pequeñas empresas de menos de 9 trabajadores (87,3%) o de 10 a 49 trabajadores (87,4%).

En el 53,2% de las empresas existen **políticas o medidas específicas para gestionar las responsabilidades más estresantes del liderazgo**, aunque un 30,0% las tiene documentadas por escrito.

Gráfico 6. **Existencia de políticas o medidas específicas para gestionar las responsabilidades más estresantes del liderazgo.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

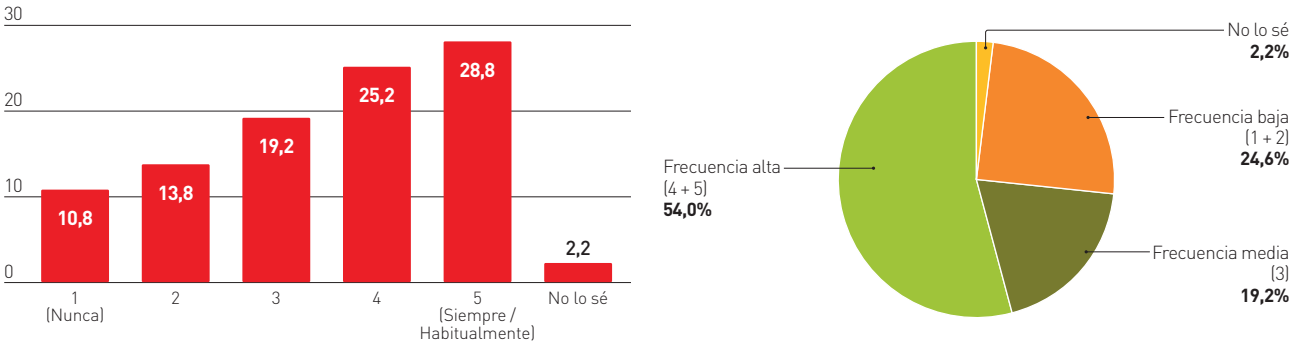
4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Son las empresas de Servicios a Empresas y Financieros las que más tienen adaptadas dichas políticas o medidas (62,4%) así como las empresas de más de 250 trabajadores (76,7%).

Analizada la medida en que los directivos o mandos intermedios de la compañía reciben **acciones de formación o apoyo** que se adapten a sus responsabilidades, el 54% de las empresas participantes en el estudio reportan una alta frecuencia en la implementación de acciones de formación o apoyo dirigidas a directivos y mandos intermedios adaptadas a sus responsabilidades.

Gráfico 7. **Medida en la que los directivos o mandos intermedios de la compañía reciben acciones de formación o apoyo que se adapten a sus responsabilidades.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025**

Dichas acciones son más frecuentes en los sectores de la Construcción (63,1%) y Servicios a Empresas y Financieros (60%). Por tamaño de empresas, claramente las empresas de más de 250 trabajadores (80%) y, en segundo término, las que tienen entre 50 y 249 trabajadores (63,8%) son las que con mayor frecuencia realizan acciones de formación o apoyo para sus directivos o mandos intermedios.

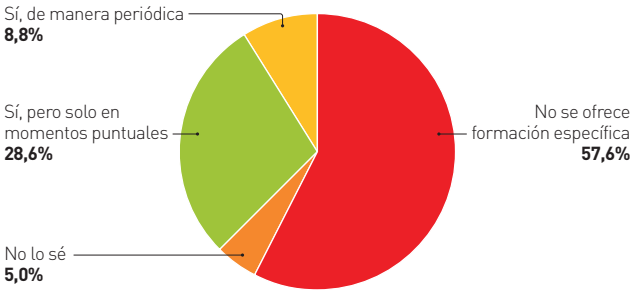
4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

4.2. FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

El 37,4% de empresas ha ofrecido f**ormación específica en gestión del estrés para los directivos o mandos intermedios**. No obstante, tan sólo en un 8,8% se realiza de manera periódica y en el 28,6% solo en momentos puntuales. Es relevante que el 57,6% de las empresas no lo hacen y por tanto sus cuadros directivos carecen de este tipo formación.

Gráfico 8. **Formación específica en gestión del estrés para los directivos o mandos intermedios.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025**

Es entre las compañías de Servicios a Empresas (47,2%) y Minería, Industria y Energía (43,3%) donde más se ofrece a directivos y mandos intermedios formación específica para poder gestionar el estrés. Por tamaño, son las empresas de más de 250 trabajadores (80%) las que en mayor medida ofrecen esta formación específica.

Principalmente vienen a ser consultoras externas especializadas (63,1%) las que suelen impartir la **formación específica en estrés** en aquellas empresas que se lo están ofreciendo a sus directivos o mandos intermedios. En segundo término, ya a una importante distancia, se menciona el propio personal interno de RRHH de las empresas (19,3%) o bien especialistas internos (17,1%).

Son las pequeñas empresas de menos de 9 trabajadores (78,6%) o de 10 a 49 trabajadores (77,6%) las que en mayor medida recurren a consultoras externas especializadas.

En el 67,9% de las empresas que ofrecen formación específica en gestión del estrés para sus directivos y mandos intermedios, se imparte en **modalidad on line o presencial** en función de las necesidades. Casi el 14% de las empresas siempre realiza esta formación en formato presencial y el 18,2% siempre de forma virtual.

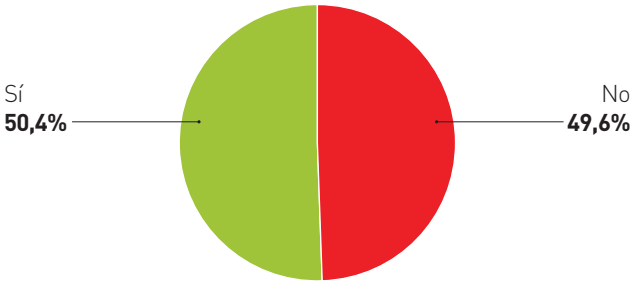
4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

4.3. HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR EL ESTRÉS

La mitad de las empresas participantes en el estudio indican que para evaluar los riesgos psicosociales han utilizado **herramientas** o utilizan herramientas estandarizadas, siendo principalmente en el sector de la Minería, Industria y Energía (60%) y en las grandes empresas de 50-249 trabajadores (82,3%) o de más de 250 trabajadores (83,3%) donde más se utilizan dichas herramientas.

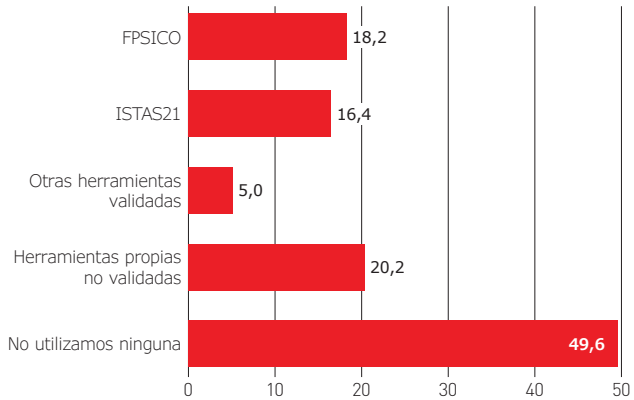
Gráfico 9. **Uso de herramientas estandarizadas para evaluar los riesgos psicosociales.**



Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

Considerando el total de empresas el 20,2% señala que utiliza o ha llegado a utilizar herramientas propias no validadas oficialmente, el 18,2% la herramienta FPSICO, un 16,4% ISTAS21 y un 5% otras herramientas validadas.

Gráfico 10. **Uso de herramientas estandarizadas para evaluar los riesgos psicosociales.**



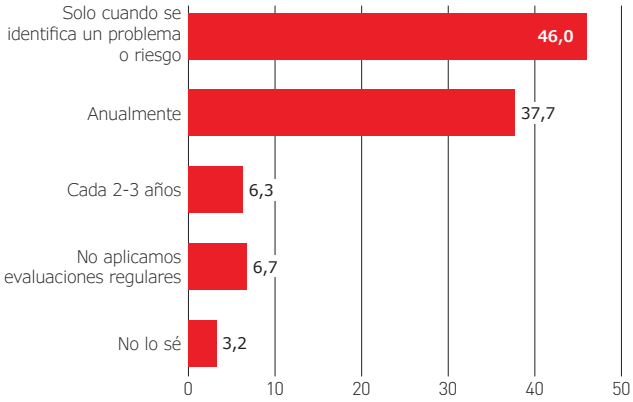
Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.

4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Entre aquellas empresas que afirman haber utilizado o estar utilizando herramientas estandarizadas, la **frecuencia de realización de evaluaciones de riesgo psicosocial** queda fijada principalmente sólo cuando se identifica un problema o riesgo (46%) o bien anualmente (37,7%).

Gráfico 11. **Uso de herramientas estandarizadas para evaluar los riesgos psicosociales. Respuesta múltiple.**



Base: Han utilizado o utilizan herramientas estandarizadas (252 casos)

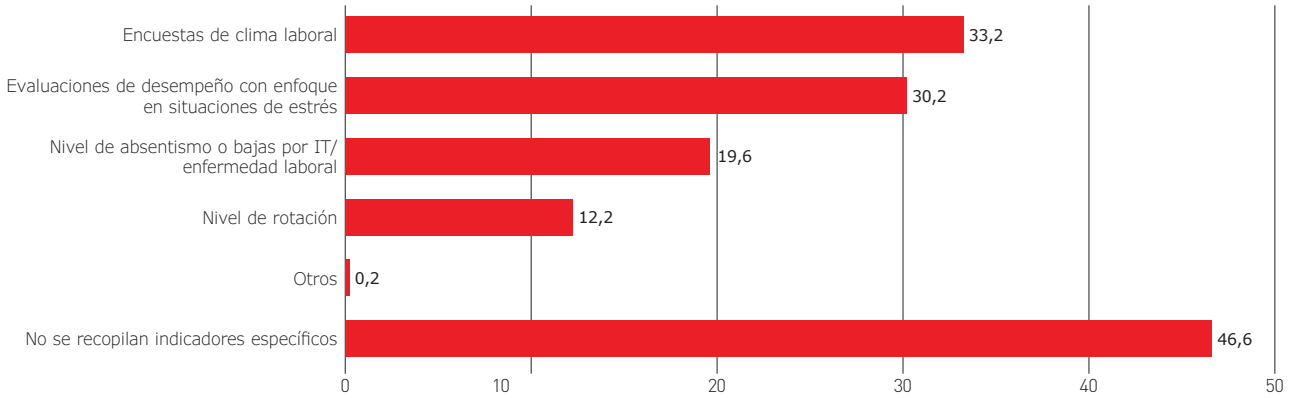
Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

Es en empresas de más de 250 trabajadores (24%) donde es más frecuente la realización de evaluaciones anuales.

4.4. ANÁLISIS DE INDICADORES Y MEDICIONES

Los **indicadores** que se utilizan de forma más frecuente para identificar posibles situaciones de estrés en directivos y mandos intermedios están asociados a las encuestas de clima laboral (33,2%) y evaluaciones de desempeño con enfoque en situaciones de estrés (30,2%). No obstante, en el 46,6% de empresas no se recopilan indicadores específicos.

Gráfico 12. **Indicadores que se utilizan para identificar posibles situaciones de estrés en directivos y/o mandos intermedios.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

Las encuestas de clima laboral se implementan con mayor frecuencia en empresas del sector Servicios a Empresas y Financieros (39,2%) y en aquellas que cuentan con más de 250 empleados (73,3%). Por otro lado, las evaluaciones de desempeño enfocadas en situaciones de estrés son más comunes en el sector Servicios a Empresas y Financieros (39,2%), así como en los sectores de Minería, Industria y Energía (38,3%), y también predominan más en las empresas con más de 250 trabajadores (73,3%).

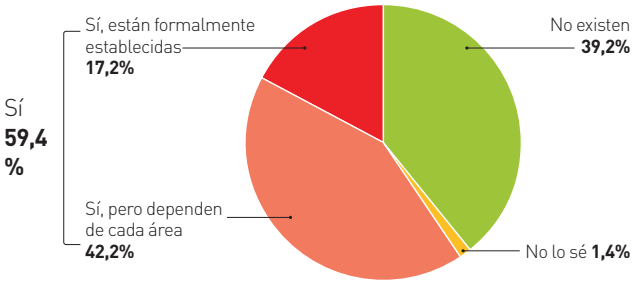
4.5. CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD Y APOYO PSICOSOCIAL

Seis de cada diez empresas participantes en el estudio implementan **políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo** con el objetivo de facilitar la conciliación en puestos de liderazgo. En concreto, en un 17,2% dichas políticas están formalmente establecidas, mientras que el 42,2% se encuentran definidas, aunque su aplicación depende de cada área específica dentro de la empresa.

Estas medidas de flexibilidad son más comunes en empresas de los sectores de Minería, Industria y Energía (83,3%), así como en el sector de servicios a empresas y financieros (72,8%).

Son las empresas de más de 50 trabajadores las que en mayor proporción ofrecen dichas políticas de flexibilidad; 87,7% en el caso de las de 50 a 249 trabajadores y 83,3% de aquellas con 250 o más empleados.

Gráfico 13. **Políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo para facilitar la conciliación en puestos de liderazgo.**

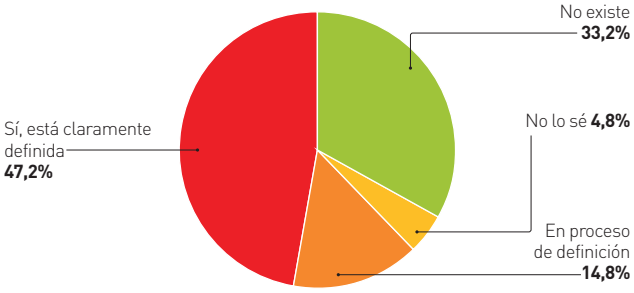


Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.

Con relación al establecimiento de una **política de desconexión digital** fuera del horario laboral, en el 47,2% de las empresas participantes en el estudio se afirma que dichas políticas están claramente definidas y en un 14,8% se encuentra en proceso de definición. Por el contrario, el 33,2% señala que no existe en la empresa una política de desconexión digital.

Donde se encuentran más definida dichas políticas de desconexión es en las empresas de Servicios a Empresas y Financieros (60%) y en aquellas empresas de 250 y más trabajadores (70%).

Gráfico 14. **Políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo para facilitar la conciliación en puestos de liderazgo.**



Fuente: Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.

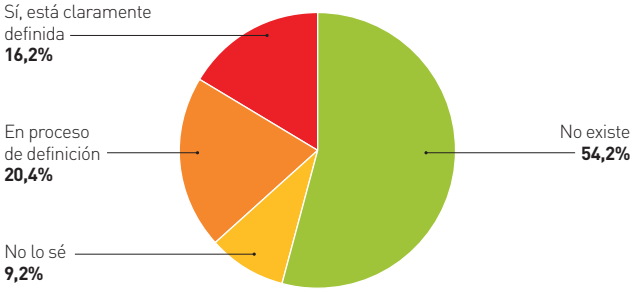
4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Por último, se requirió a las empresas sobre si había definido algún sistema de apoyo psicosocial o psicológico en el trabajo para ayudar a directivos y mandos intermedios a manejar situaciones estresantes o difíciles: únicamente el 16,2% de las empresas cuenta con un sistema claramente definido, mientras que un 20,4% lo tiene en proceso de definición. El 54,2% de las empresas carece de dicho sistema de apoyo.

Los sistemas de apoyo psicosocial o psicológico se encuentran más implantados en empresas del sector Servicios a Empresas y Financieros (25,6%) y en grandes empresas con 250 o más trabajadores (50%), donde sí tienen claramente definido dicho sistema de apoyo.

Gráfico 15. **Definición de algún sistema de apoyo psicosocial o psicológico en el trabajo para ayudar a directivos y mandos intermedios a manejar situaciones estresantes o difíciles.**



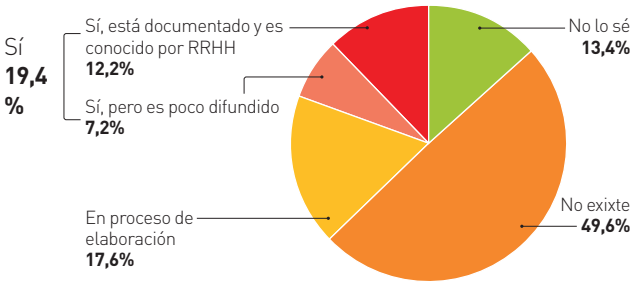
Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

4.6. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN

Un 19,4% de las empresas participantes en el estudio tienen establecido un protocolo formal para actuar ante casos de estrés severo en los profesionales que ocupan puestos directivos y/o de mandos intermedios. En concreto, el 12,2% lo tiene documentado y es conocido por RRHH y el 7,2% lo tiene implantado, pero es poco difundido. En casi la mitad de las empresas encuestadas no existe dicho protocolo.

En el sector de la Minería, Industria y Energía (26,7%) y en aquellas empresas de más de 250 trabajadores (53,3%) es donde más existe un protocolo formal para actuar ante casos de estrés severo.

Gráfico 16. **Existencia de un protocolo formal para actuar ante casos de estrés severo en los profesionales que ocupan puestos directivos y/o de mandos intermedios.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

4.

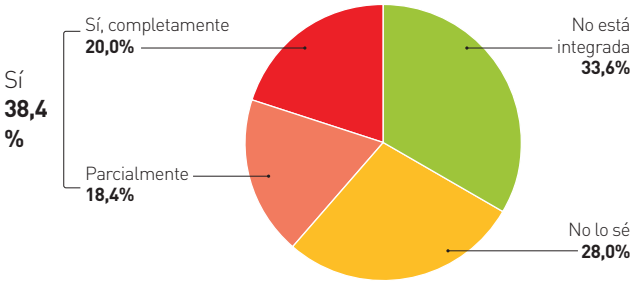
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

4.7. INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Cuatro de cada diez empresas señalan que la gestión del estrés está integrada en el sistema global de prevención de riesgos laborales, total o parcialmente.

Las empresas que tienen más integrada la gestión del estrés en el sistema global de prevención de riesgos laborales son las del sector Construcción (43,1%) y Servicios a Empresas y Financieros (42,4%) así como las que tienen 250 o más trabajadores (86,7%).

Gráfico 17. **Integración del estrés en el sistema global de prevención de riesgos laborales.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

4.8. AUTOEVALUACIÓN SEGÚN ISO 45003

Se planteó a las empresas participantes una serie de preguntas de autoevaluación de factores relacionados con los riesgos psicosociales: Factores relacionados con la organización del trabajo, factores sociales y factores del entorno del trabajo.

En una escala de valoración de 1 a 5 (incipiente-básico-intermedio-avanzado-excelente), las empresas participantes puntuaron su grado de madurez en relación con determinadas estrategias o políticas de la compañía relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales en el ámbito organizacional y normativo. Concretamente las empresas autoevaluaron las siguientes estrategias:

- Políticas y compromisos formales sobre los riesgos psicosociales en el trabajo.
- Formación y competencias en gestión del estrés.
- Análisis de factores internos (participación, comunicación interna, cultura organizacional…).
- Análisis de factores externos (normativas, regulaciones…).

4.

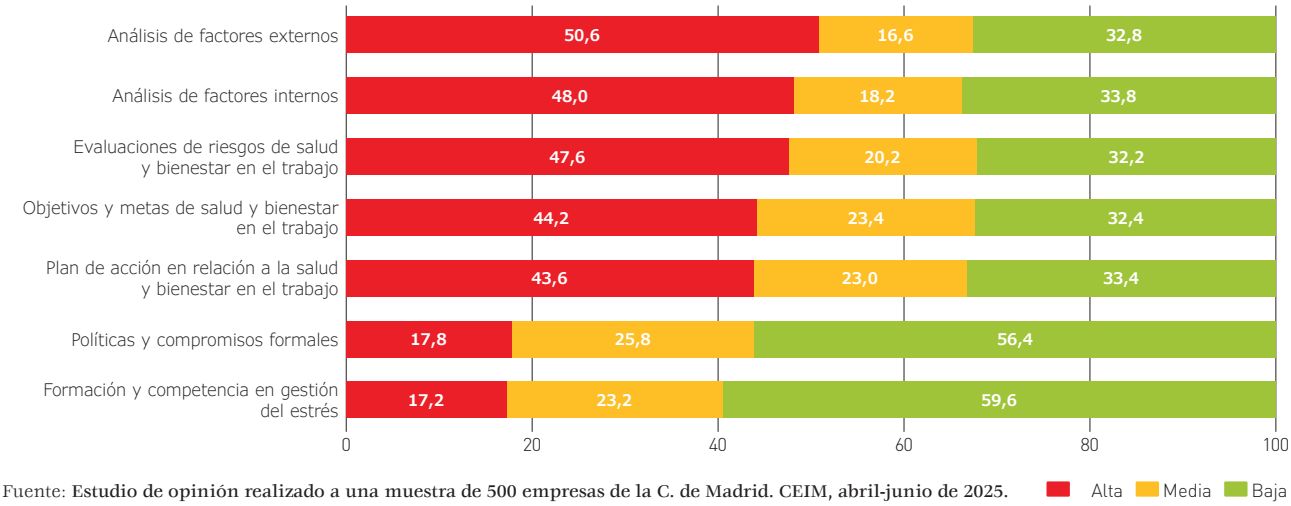
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

- Evaluaciones de riesgos de salud y bienestar en el trabajo.
- Objetivos y metas de salud y bienestar en el trabajo.
- Plan de acción en relación a la salud y bienestar en el trabajo.

Se consideran de madurez alta los aspectos con valoraciones 4 y 5, de madurez media la valoración 3, y de madurez baja las valoraciones 1 y 2.

De forma general aquellas estrategias o políticas que tienen un mayor grado de madurez (Excelente o avanzado) son el análisis de factores externos (50,6% valorado como excelente o avanzado en la propia empresa), análisis de factores internos (48%) y evaluaciones de riesgos de salud y bienestar en el trabajo (47,6%).

Gráfico 18. **Grado de madurez. Autoevaluación según ISO 45003.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

Otros factores igualmente con una valoración alta serían el establecimiento de objetivos y metas de salud y bienestar en el trabajo (44,2%) y la disposición de un plan de acción en relación a la salud y bienestar en el trabajo (43,6%).

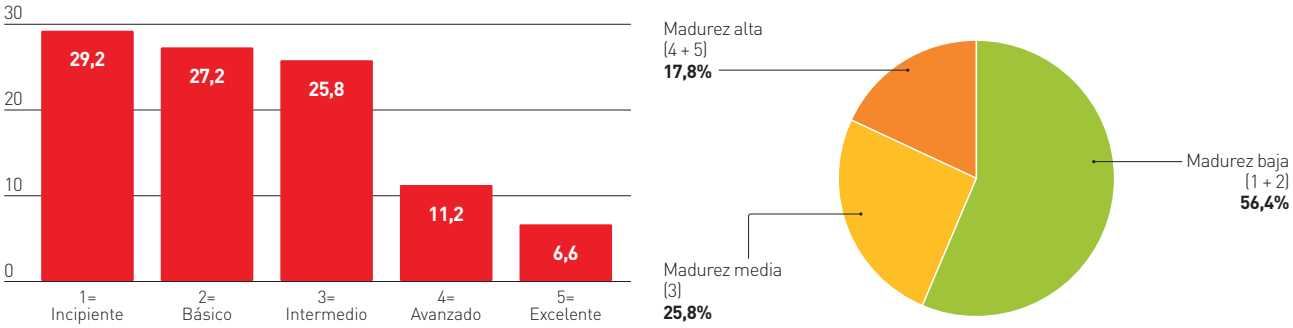
Vienen a ser las políticas y compromisos formales (17,8%) y la formación y competencia en gestión del estrés (17,2%) las que tienen un menor grado de madurez en las empresas encuestadas.

4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

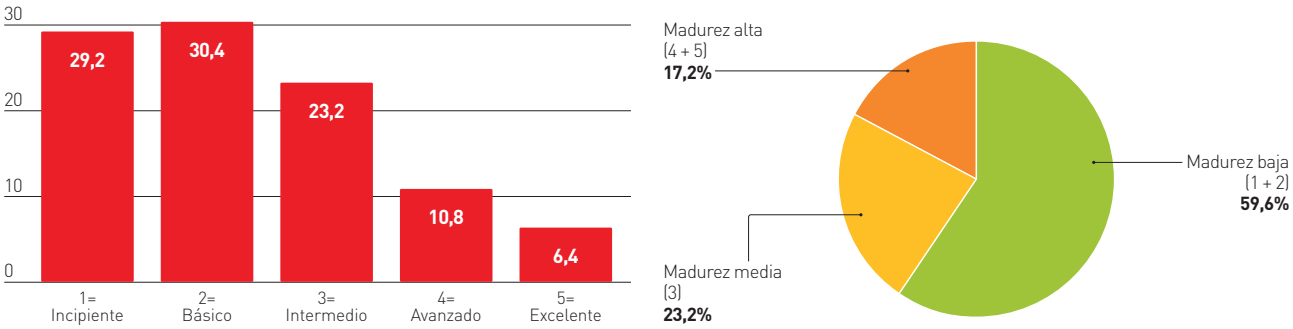
A continuación, se muestra el detalle de la valoración de cada uno de los aspectos autoevaluados.

Gráfico 19. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a políticas y compromisos formales sobre los riesgos psicosociales en el trabajo.**



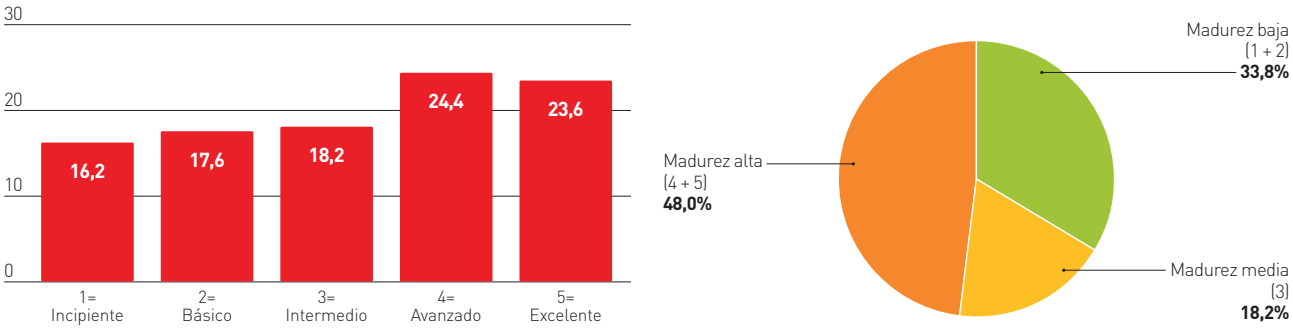
Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

Gráfico 20. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a formación y competencias en gestión del estrés.**



Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

Gráfico 21. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a análisis de factores internos (participación, comunicación interna, cultura organizacional...).**

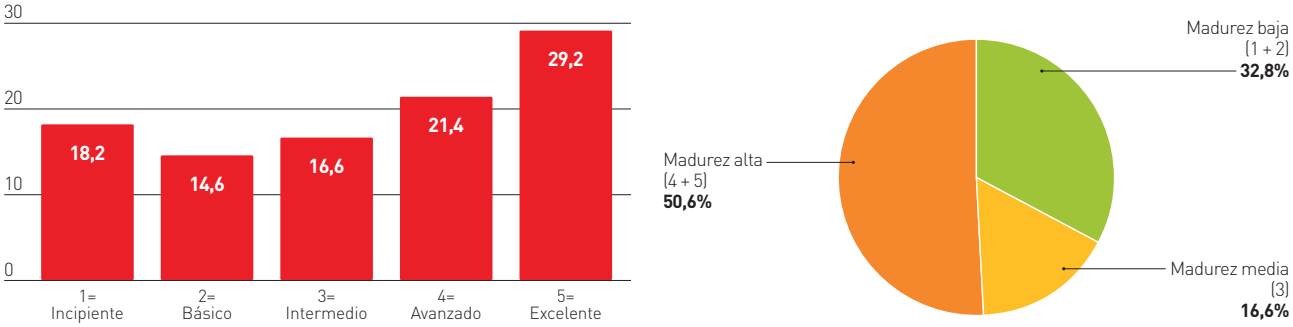


Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

4.

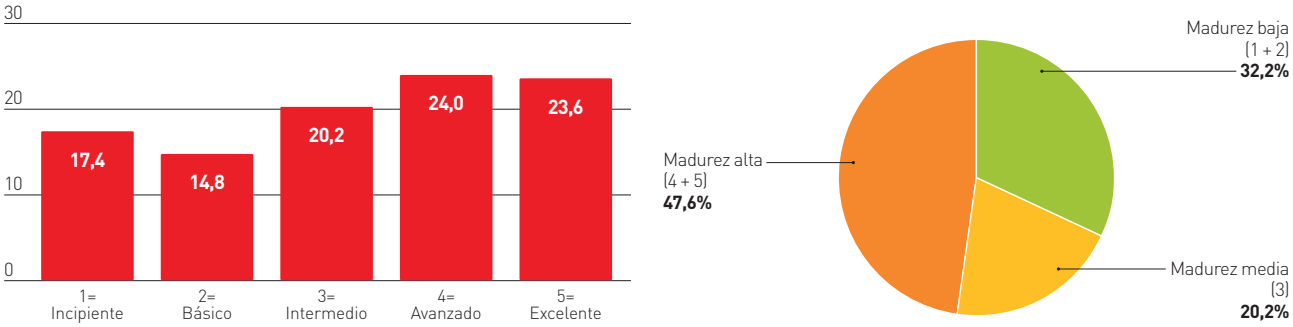
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Gráfico 22. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a análisis de factores externos (normativas, regulaciones...).**



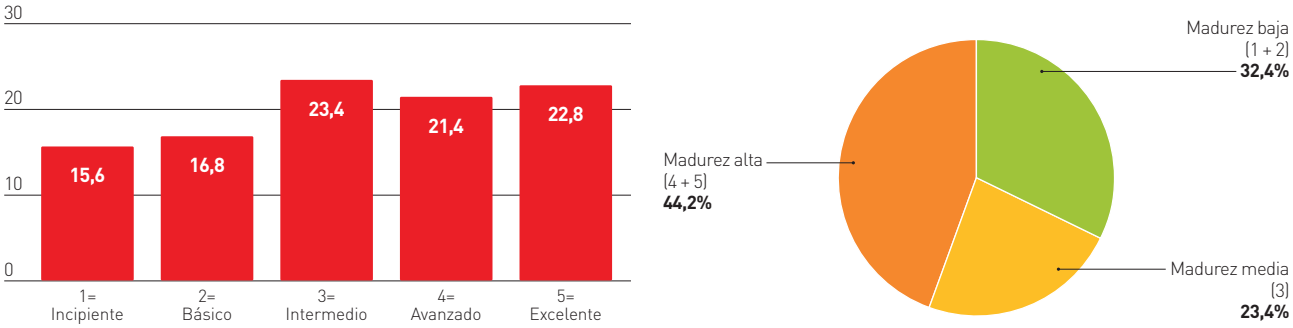
Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

Gráfico 23. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a evaluaciones de riesgos de salud y bienestar en el trabajo**



Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

Gráfico 24. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a objetivos y metas de salud y bienestar en el trabajo.**

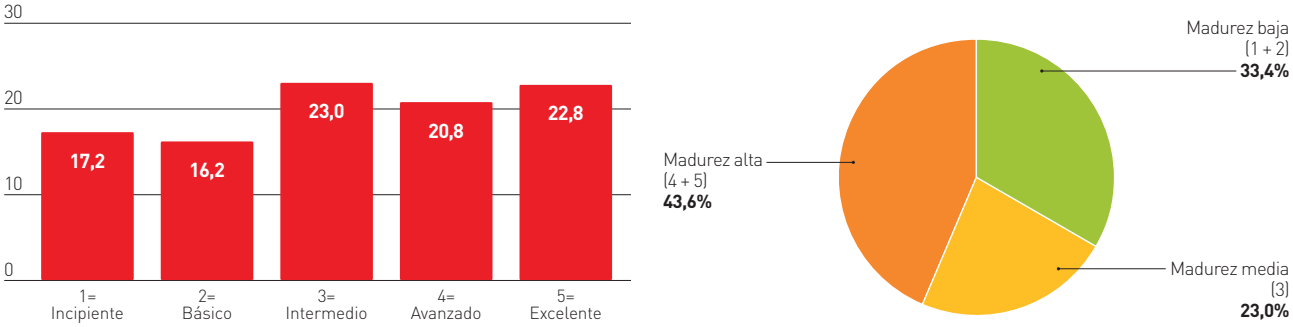


Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Gráfico 25. **Autoevaluación de la situación de la empresa respecto a plan de acción en relación con la salud y bienestar en el trabajo.**

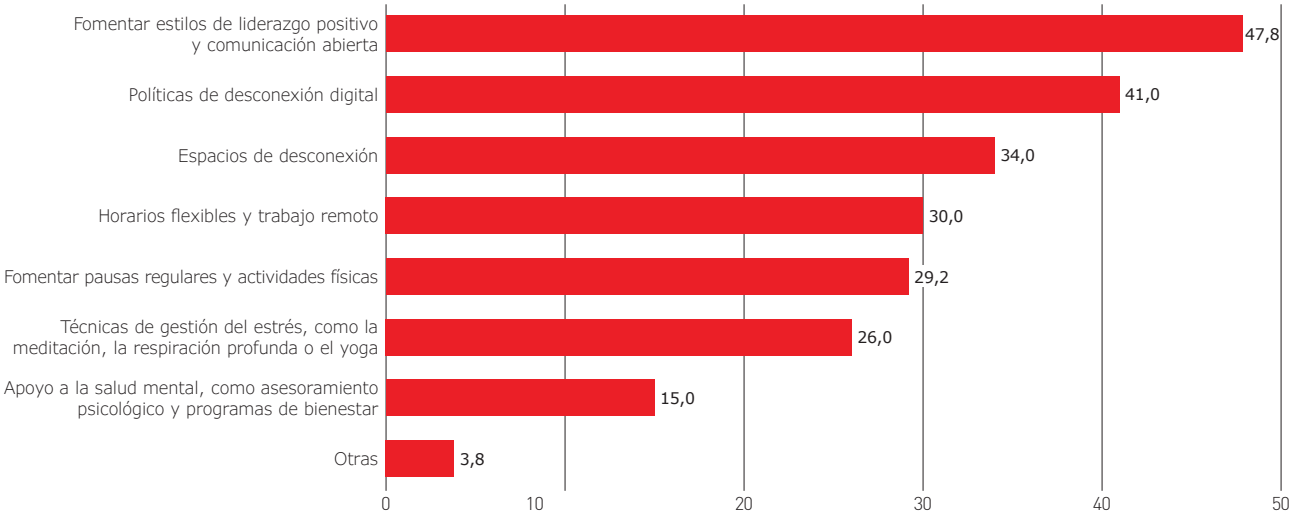


Fuente: : Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025

4.9. BUENAS PRÁCTICAS Y MEJORAS

Entre las **principales buenas prácticas en la gestión del estrés** que aplican las empresas específicamente dirigidas a directivos y mandos intermedios destacan principalmente dos: Fomentar estilos de liderazgo positivo y comunicación abierta (47,8%) y establecer políticas de desconexión digital (41%).

Gráfico 26. **Buenas prácticas implantadas en las empresas en la gestión del estrés que afecte a directivos y mandos intermedios.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

El liderazgo positivo y la comunicación abierta son especialmente aplicadas por empresas del sector de la Construcción (52,3%) y en aquellas con más de 250 trabajadores (70%). Por otro lado, las políticas de desconexión digital son más comunes en empresas de los sectores de Minería, Industria y Energía (58,3%), así como en empresas de menor tamaño, específicamente aquellas con 10 a 49 trabajadores (44,4%) y con 50 a 249 trabajadores (43,8%).

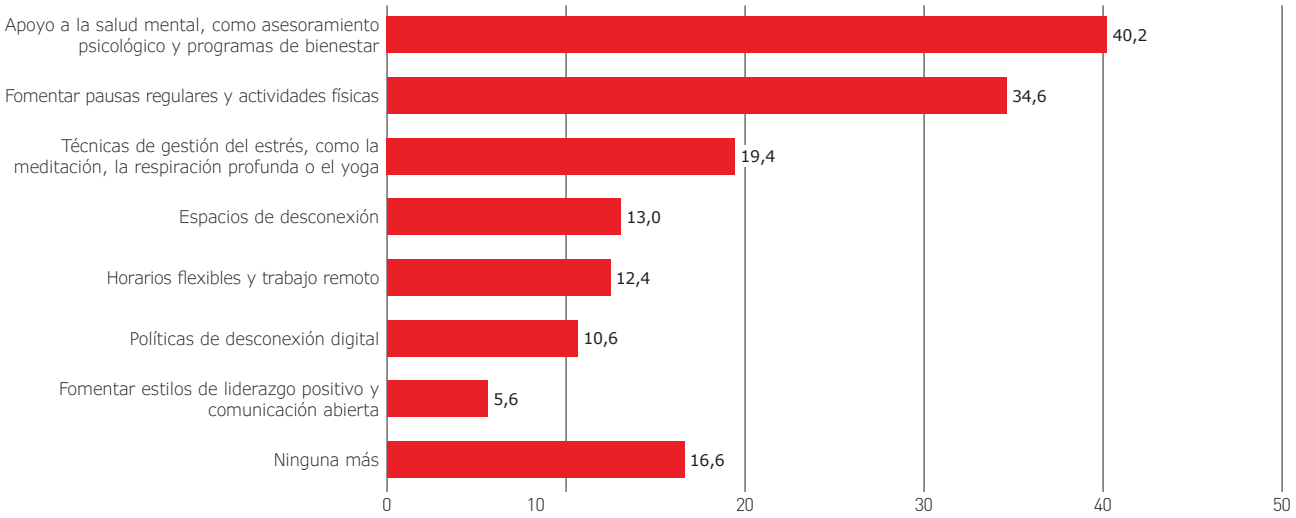
Dentro de las **mejoras todavía no implementadas** por las empresas en relación con el estrés en puestos de liderazgo, se citan como las medidas con mayor viabilidad de implantación las relacionadas con el apoyo a la salud mental, como asesoramiento psicológico y programas de bienestar (40,2%) y, en segundo término, aunque en un porcentaje ya más bajo, el fomentar pausas regulares y actividades físicas (34,6%).

El apoyo a la salud mental es más citado entre las empresas de Servicios de Distribución y Hostelería (38,5%) y aquellas con un número de empleados entre 10 y 49.

4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Gráfico 27. **Mejoras no cubiertas en su empresa en relación con el estrés en puestos de liderazgo.**



Fuente: **Estudio de opinión realizado a una muestra de 500 empresas de la C. de Madrid. CEIM, abril-junio de 2025.**

4.10. CONTRASTE EN EL FOCUS GROUP

La finalidad de este contraste es complementar la información cuantitativa expuesta en apartados anteriores con la información de la perspectiva directa de mandos intermedios y directivos de distintos sectores.

Durante el encuentro se profundizó en los factores cotidianos que generan estrés, en sus consecuencias sobre la salud y el desempeño, así como en las estrategias y prácticas que los propios líderes perciben como más útiles para afrontarlo.

Los hallazgos de esta fase ponen de relieve una exposición sostenida a diferentes estresores laborales: presión por resultados cambiantes, sobrecarga de tareas, indefinición de roles, disponibilidad digital permanente o dificultades de conciliación. Estas condiciones coinciden con factores que la literatura científica ha relacionado de manera consistente con una activación del eje hipotalámico-hipofisario-adrenal (HHA) y, en consecuencia, con la elevación de niveles de cortisol.

4.

GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Los puntos más importantes recopilados en esta fase, al respecto de aquellos factores que determinan los niveles de estrés percibido fueron los siguientes:

- Demandas de decisión y rapidez. La necesidad de decidir "a contrarreloj" con información incompleta.
- Dinámicas de equipo con errores recurrentes, sobre-información y perfiles poco cualificados que limitan la delegación.
- Presión por resultados y exceso de tareas. Traducido en una sensación de objetivo "móvil" y carga de trabajo inasumible.
- Poca conciliación y viajes frecuentes, como un impacto directo en descanso y vida familiar.
- Autoexigencia/perfeccionismo. Dentro de la dimensión más individual estos estresores autoimpuestos amplifican la carga real.
- Cultura de "desconexión" no respetada. A pesar de los cada vez más numerosos protocolos de desconexión digital, hay una sensación de disponibilidad digital todo el tiempo, correos nocturnos, urgencias ficticias.
- Diversidad generacional/cultural. En un contexto de colaboración intergeneracional, el ajuste constante del estilo de comunicación y liderazgo se convi erte en una demanda cognitiva extraordinaria.

Algunas de las consecuencias más frecuentes señaladas por los participantes y asociadas con el estrés han sido:

- Fatiga sostenida y problemas de sueño.
- Dificultad para concentrarse y tomar decisiones estratégicas.
- Rotación del talento y clima de tensión en los equipos.
- Síntomas físicos percibidos (cefaleas, hipertensión, "picos" de ansiedad).

Por último, se dedicó la última parte de la reunión a la exposición de aquellas buenas prácticas identificadas y sugeridas por el propio grupo. Estas son percibidas como parte del eje de apoyos que los líderes entienden que pueden servirles para prevenir o amortiguar los efectos del estrés:

- Delegación estructurada y liderazgo empoderador (coaching, feedback bilateral).
- Política firme de desconexión digital con ejemplos visibles desde alta dirección. Compromiso del grupo directivo.
- Entrenamiento en mindfulness y gestión del estrés específico para líderes. Talleres de introducción y sensibilización en herramientas de relajación.
- Programas de upskilling del equipo para reducir errores y dependencia del jefe.
- Planificación de cargas y objetivos realistas con participación del líder en la fijación de metas.

5.
INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Como se ha referido anteriormente, el análisis de la función adrenal en líderes, a través del Índice de Estrés Adrenal (Cortisol–DHEA-S en saliva), puede proporcionar una visión fisiológica de la capacidad adaptativa y la resiliencia biológica frente a las exigencias del entorno.

En este capítulo se resumen e interpretan los resultados del Índice de Estrés Adrenal (cortisol y DHEA-S en saliva) al que se han sometido 25 profesionales que ejercen puestos directivos.

El fundamento biológico reside en el eje Hipotalámico-Hipofisario-Adrenal (HHA), en el que se localiza la respuesta al estrés. Los parámetros de medición que se emplean son:

- Cortisol (CP - Cortisol Promedio 12-16h): Estimulado por el eje HHA, moviliza energía y aumenta la alerta. Sin embargo, la exposición prolongada puede ser disfuncional, contribuyendo al estrés crónico. Se mide también el biorritmo del cortisol (CP) y su patrón circadiano.

- DHEA-S (DP - DHEA-S Promedio 12-16h): Actúa como mecanismo compensatorio y modulador del cortisol, favoreciendo la recuperación fisiológica.

El equilibrio entre cortisol y DHEA-S es un indicador crucial de la capacidad adaptativa del organismo al estrés. Este equilibrio permite identificar el estado funcional de la glándula adrenal y el grado de adaptación o fatiga. Se construye así el **Índice de Estrés Adrenal**, basado en el equilibrio cortisol–DHEA-S y en la referencia circadiana del cortisol nocturno (24 h).

5.1.
ANÁLISIS GLOBAL DEL GRUPO Y PATRÓN ADAPTATIVO

En contextos de estrés, el organismo activa una compleja respuesta fisiológica dirigida a mantener el equilibrio interno y hacer frente a las demandas del entorno. Una de las piezas clave de este sistema es el eje hipotalámico-hipofisario-adrenal (HHA), que estimula la secreción de hormona adrenocorticotropa (ACTH) y, en consecuencia, la producción de cortisol por parte de las glándulas suprarrenales.

El cortisol cumple una función esencial en la adaptación inmediata: moviliza la energía, aumenta la alerta y favorece la capacidad de respuesta ante los retos. Sin embargo, cuando la exposición al estrés se prolonga en el tiempo, los efectos beneficiosos de esta hormona pueden transformarse en disfuncionales, contribuyendo a un estado de estrés sostenido o crónico.

Para contrarrestar dichos efectos, el organismo cuenta con un mecanismo compensatorio a través de la secreción de dehidroepiandrosterona (DHEA), también de origen adrenal. Esta hormona actúa como moduladora del cortisol, ayudando a equilibrar su acción y favoreciendo la recuperación fisiológica. Por ello, **el equilibrio entre cortisol y DHEA se considera un indicador clave de la capacidad adaptativa del sistema frente al estrés**.

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Como se indicó anteriormente, el análisis conjunto de ambas hormonas, en este caso, cortisol y su contraparte DHEA-S, permite identificar el estado funcional de la glándula adrenal y valorar el grado de adaptación o fatiga del organismo. Para esta valoración se analizan dos parámetros.

En un primer parámetro se mide el biorritmo del cortisol, comparando el patrón individual con el estándar circadiano esperado. En condiciones normales, este ritmo muestra niveles más altos por la mañana, descendiendo progresivamente a lo largo del día. Este parámetro se representa con la medida CP.

El segundo parámetro muestra el equilibrio entre cortisol y DHEA-S, representando los valores medios obtenidos a las 12:00 y 16:00 horas. Esta relación permite situar a cada individuo dentro de una de las zonas funcionales que reflejan diferentes fases de la respuesta al estrés:

- Zona Normal: Ambas hormonas (Cortisol y DHEA-S) se encuentran dentro de sus rangos de referencia, indicando un equilibrio saludable.
- Zona A1 (respuesta aguda): incremento del cortisol y de la DHEA como respuesta inicial ante un estímulo estresante.
- Zonas A2–A5 (fase adaptativa o de desajuste): el organismo intenta compensar el estrés, pero sin éxito sostenido; se observa una tendencia descendente de ambas hormonas, indicativa de fatiga adrenal.
- Zona B (caso especial-hipersensibilidad): niveles elevados de DHEA con cortisol normal o bajo, situación generalmente asociada a factores genéticos que confieren mayor sensibilidad al estrés.
- Zona C (fase de agotamiento): reducción marcada de ambas hormonas, señal de un agotamiento del eje HHA y de una capacidad adaptativa disminuida.

En conjunto, estas mediciones proporcionan una visión integrada del estado adrenal de cada participante, permitiendo interpretar no solo su respuesta fisiológica al estrés, sino también su nivel de adaptación y resiliencia biológica frente a las exigencias del entorno.

Adicionalmente se considera que existe un perfil con 'Ritmo circadiano alterado' cuando el nivel de cortisol medido a las 24 horas supera el rango de referencia establecido (0.80 – 1.20 ng/mL). Esta alteración indica un déficit en el descenso nocturno del cortisol, lo que compromete la recuperación biológica y la calidad del sueño.

Como parte de este estudio se efectuó un a**nálisis de la función adrenal a un total de 25 líderes**. De las 25 pruebas hormonales realizadas, el laboratorio clínico tuvo que descartar tres de las pruebas recibidas debido a errores en la recogida de la muestra que impidieron su análisis. El test de estrés remitido a los sujetos está compuesto por 4 tubos etiquetados con almohadilla cilíndrica en el interior para la recogida de muestra y unas instrucciones para la recogida, entre las que se encuentran los intervalos en la toma de muestras (Tubo 1-8 h / Tubo 2-12 h / Tubo 3-16 h / Tubo 4-24 h), los requisitos de higiene y las indicaciones de conservación de la muestra y una advertencia sobre la necesidad de empapar completamente en saliva la almohadilla de recogida de muestra salival para garantizar el volumen suficiente de muestra que permita el análisis de los parámetros. Tres de las muestras recibidas por el laboratorio no permitieron el análisis de parámetros por falta de muestra.

En virtud de lo anterior, a continuación, se recoge un resumen interpretativo de los resultados hormonales válidos que corresponden a 22 de los 25 líderes evaluados (cortisol y DHEA-S salivales) y su relación con las hipótesis del proyecto sobre estrés percibido, función adrenal y liderazgo emocional.

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Es fundamental tener presente el alcance de este análisis:

- No se trata de un diagnóstico clínico: Este análisis interpretativo de los datos hormonales no constituye un diagnóstico clínico. Los resultados solo reflejan el estado funcional del eje HHA en relación con el estrés adaptativo.

- No se ha producido seguimiento de los participantes en el muestreo: En condiciones clínicas se recomendaría un seguimiento seriado de las mediciones para observar la evolución de la respuesta adrenal en el tiempo para efectuar un diagnóstico y, en su caso, confirmar la eficacia de las intervenciones propuestas.

- Triangulación de Indicadores: Para obtener una visión completa del impacto del estrés en la salud, los resultados hormonales deben ser triangulados con otros indicadores psicosociales, como la percepción de demanda–control–apoyo, los índices de recuperación y otros factores de bienestar emocional.

Los datos de los parámetros obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

SUJETO	CP	DP	DHEA-S_12H	DHEA-S_16H	ZONA_FUNCIONAL
SUJETO 1	1.51 ng/mL	6.68 ng/mL	6.59 ng/mL	6.76 ng/mL	Normal
SUJETO 2	2.15 ng/mL	2.85 ng/mL	3.09 ng/mL	2.61 ng/mL	Indeterm.
SUJETO [3]	1.82 ng/mL	8.6 ng/mL	6.4 ng/mL	10.8 ng/mL	Normal
SUJETO 4	1.24 ng/mL	3.61 ng/mL	4.13 ng/mL	3.09 ng/mL	A2–A5
SUJETO 5	1.15 ng/mL	5.67 ng/mL	3.87 ng/mL	7.47 ng/mL	A2–A5
SUJETO 6	2.31 ng/mL	9.89 ng/mL	11.7 ng/mL	8.08 ng/mL	Normal
SUJETO 7	0.97 ng/mL	18.3 ng/mL	15.2 ng/mL	21.4 ng/mL	B
SUJETO 8	1.11 ng/mL	4.76 ng/mL	6.62 ng/mL	2.89 ng/mL	A2–A5
SUJETO 9	2.14 ng/mL	8.64 ng/mL	5.48 ng/mL	11.8 ng/mL	Normal
SUJETO 10	1.11 ng/mL	6.94 ng/mL	7.93 ng/mL	5.95 ng/mL	A2–A5
SUJETO 11	2.2 ng/mL	6.56 ng/mL	6.53 ng/mL	6.58 ng/mL	Normal
SUJETO 12	1.25 ng/mL	2.45 ng/mL	2.38 ng/mL	2.52 ng/mL	Indeterm.
SUJETO 13	0.81 ng/mL	4.34 ng/mL	4.86 ng/mL	3.81 ng/mL	A2–A5
SUJETO 14	1.62 ng/mL	3.56 ng/mL	3.25 ng/mL	3.86 ng/mL	Normal
SUJETO 15	0.85 ng/mL	11.5 ng/mL	6.79 ng/mL	16.2 ng/mL	B
SUJETO 16	0.81 ng/mL	5.95 ng/mL	6.43 ng/mL	5.46 ng/mL	A2–A5
SUJETO 17	1.26 ng/mL	5.26 ng/mL	6.22 ng/mL	4.3 ng/mL	Normal
SUJETO 18	1.39 ng/mL	6.83 ng/mL	5.62 ng/mL	8.04 ng/mL	Normal
SUJETO 19	1.46 ng/mL	6.31 ng/mL	8.47 ng/mL	4.14 ng/mL	Normal
SUJETO 20	1.72 ng/mL	5.15 ng/mL	2.97 ng/mL	7.32 ng/mL	Normal
SUJETO 21	1.76 ng/mL	4.84 ng/mL	2.75 ng/mL	6.93 ng/mL	Normal
SUJETO 22	2.12 ng/mL	4.48 ng/mL	4.29 ng/mL	4.67 ng/mL	Normal
MEDIA GRUPO	**1.49 ng/mL**	**6.51 ng/mL**			

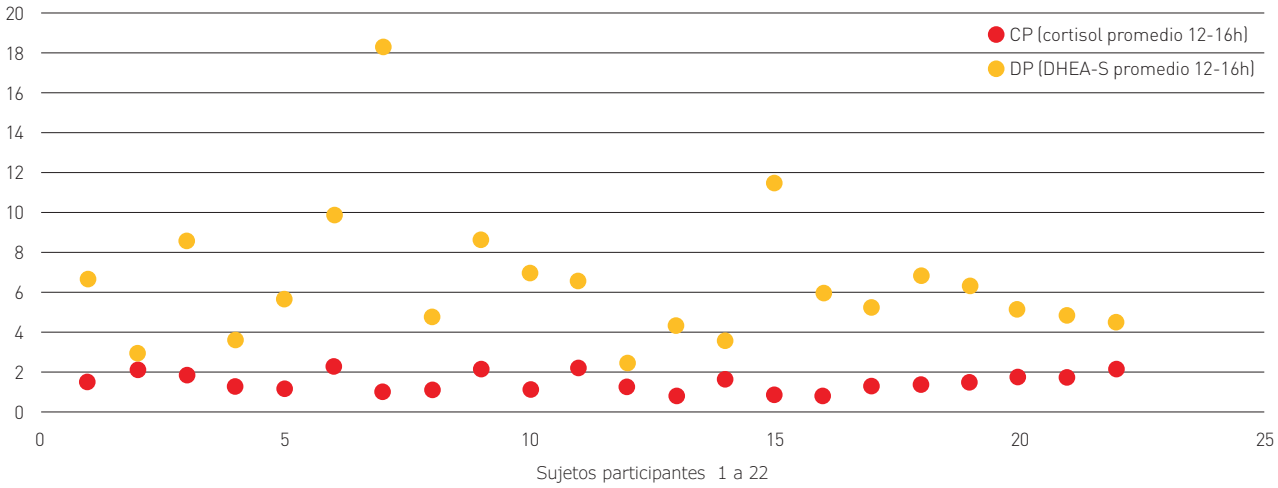
Los valores correspondientes a la media grupal (CP = 1,49 ng/mL y DP = 6,51 ng/mL) se sitúan dentro del rango funcional, con cortisol ligeramente bajo y DHEA-S medio robusto, lo que indica que en los profesionales evaluados predomina un patrón adaptativo (no agudo).

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

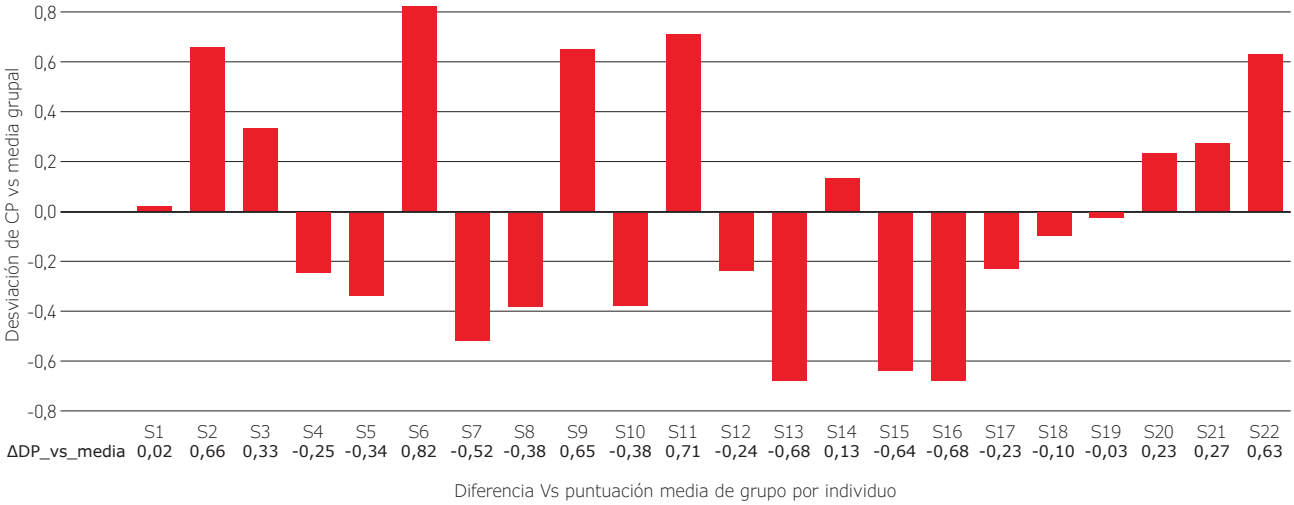
A continuación, se recogen la gráficas de dispersión y desviación de la muestra.

Gráfico 28. **Dispersión CP–DP. 22 resultados válidos**



Fuente: **Análisis de cortisol realizado a una muestra de 25 líderes empresariales (directivos/mandos intermedios) de la C. de Madrid. GESEME.**

Gráfico 29. **Desviación CP vs media grupal. 22 resultados válidos**

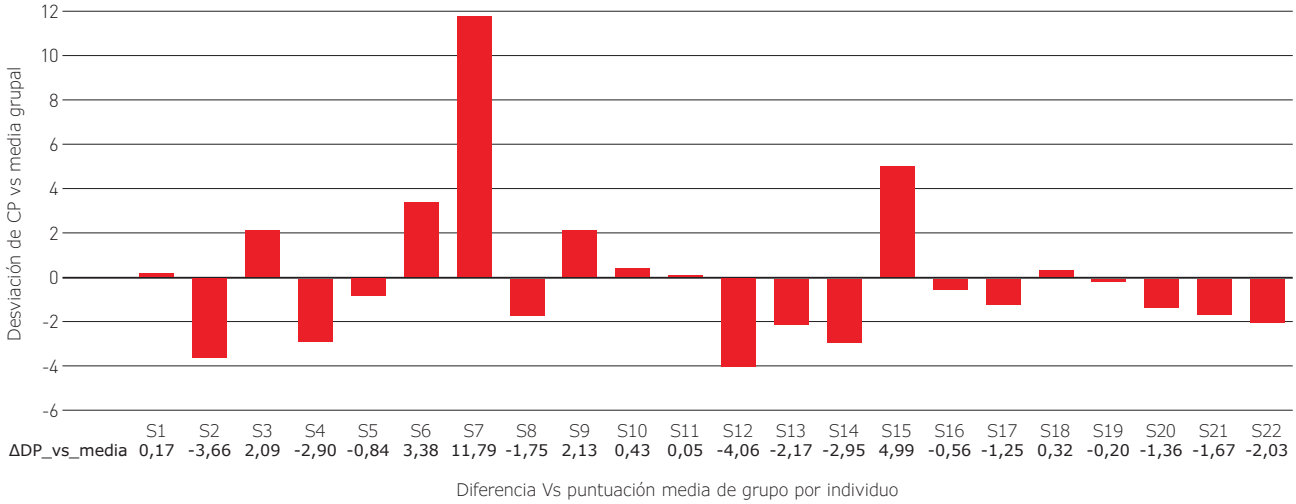


Fuente: **Análisis de cortisol realizado a una muestra de 25 líderes empresariales (directivos/mandos intermedios) de la C. de Madrid. GESEME.**

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

Gráfico 30. **Desviación DP (DHEA-S promedio 12-16h) Vs. media grupo. 22 resultados válidos**



Fuente: **Análisis de cortisol realizado a una muestra de 25 líderes empresariales (directivos/mandos intermedios) de la C. de Madrid. GESEME.**

5.2.
INTERPRETACIÓN APLICADA AL LIDERAZGO

La interpretación de resultados que se expone a continuación se fundamenta en las siguientes referencias de parámetros operativos:

Normal: cp 1,25-3,0 y dp 3-10

A1 (Zona Aguda): cp >3,0 y dp ≥5

A2-A5 (mala adaptación): cp 1-<1,25 y dp 2,5-6

B: cp ≤3,0 y dp>10

C (agotamiento): cp <1,0 y dp ≤3,0

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

El grupo de líderes analizado presenta un **patrón general de adaptación funcional, sin indicios de estrés agudo severo** (Zona A1) o agotamiento (Zona C).

- Medias Grupales:
  - Cortisol Promedio CP (12–16h): 1.49 ng/mL (ligeramente bajo-normal).
  - DHEA-S Promedio DP (12–16h): 6.51 ng/mL (rango medio-alto).
- Lectura: en conjunto, el grupo muestra cortisol medio bajo–normal y DHEA media en rango medio–alto.
- Interpretación Global: La carga fisiológica observada sugiere un estrés sostenido pero manejable, con predominio de resiliencia adaptativa.

Si bien el perfil general es adaptativo, se identifican varios subperfiles que sugieren diferentes vulnerabilidades relacionadas con el estrés. A este respecto la clasificación por Zonas Funcionales (Normal, A2–A5, B, C) se basa en el equilibrio cortisol–DHEA y da lugar a diferentes perfiles que se describen a continuación:

1. Perfil Normal (Liderazgo Resiliente y Autorregulado)

- Fisiología: Ambas hormonas dentro de sus rangos funcionales (CP: 1.25 - 3.0 ng/mL y DP: 3.0 -10.0 ng/mL). El sistema adrenal mantiene un equilibrio saludable.
- Prevalencia: Es el subgrupo dominante.
- Impacto en el Liderazgo: Perfil con capacidad para la autorregulación. Su respuesta fisiológica al estrés es funcional.

2. Perfiles A2–A5 (Liderazgo de baja resiliencia - Fatiga Incipiente)

- Fisiología: Hay una tendencia descendente de ambas hormonas o bajo cortisol, indicativa de fatiga funcional incipiente.
- Sujetos Afectados: 7 líderes (31.8% del grupo).
- Impacto en el Liderazgo: Perfil con baja adaptación al estrés y menor tolerancia a demandas sostenidas. Mayor probabilidad de fatiga cognitiva vespertina.

3. Perfiles B (Liderazgo de Alta Reactividad/Hipersensibilidad)

- Fisiología: Niveles elevados de DHEA-S (DP > 10 ng/mL) con cortisol normal o bajo. Indica sensibilidad elevada o alta reactividad al estrés.
- Sujetos Afectados: 2 líderes (9.0% del grupo).
- Impacto en el Liderazgo: Perfil con buena respuesta a picos de trabajo, pero con riesgo de hipervigilancia e impulsividad bajo presión.

4. Ritmo Circadiano Alterado (Déficit de Recuperación)

- Fisiología: Cortisol a 24 horas supera el rango de referencia (0.80 - 1.20 ng/mL), indicando un déficit de descenso nocturno.
- Sujetos Afectados: 3 líderes (13.6% del grupo).
- Impacto en el Liderazgo: Perfil que señala falta de recuperación biológica, con riesgo sobre la capacidad de tomar decisiones complejas a última hora y de ejercer una regulación emocional efectiva.

5.3. CONCLUSIÓN. INFLUENCIA EN CAPACIDADES CRÍTICAS DE LIDERAZGO ESTRATEGIAS. FISIOLÓGICAS ESPECÍFICAS.

Los resultados del Índice de Estrés Adrenal confirman que el grupo de líderes evaluado no se enfrenta a una crisis de agotamiento generalizado (Zona C) o estrés agudo (Zona A1). Por el contrario, **el principal hallazgo es un patrón adaptativo general sostenido por valores medios de cortisol bajo-normal y DHEA-S medio-alto**.

Sin embargo, se identifica la necesidad de gestionar subperfiles de vulnerabilidad que coexisten bajo la media grupal, ya que es en estos subgrupos donde se proyectan los mayores riesgos para la efectividad del liderazgo.

La influencia del estrés en el liderazgo se manifiesta en la erosión de tres capacidades fundamentales: la toma de decisiones, la flexibilidad cognitiva y la empatía. A continuación, se describen los perfiles de riesgo que se pueden identificar desde el punto de vista clínico, con una descripción de su potencial impacto organizativo.

1. **Riesgo de Fatiga (Perfiles A2–A5)**: Este perfil presenta baja resiliencia o capacidad de adaptación al estrés y una fatiga incipiente.
   - Impacto: Disminuye la tolerancia a demandas sostenidas y compromete la flexibilidad mental necesaria para pivotar rápidamente entre tareas o perspectivas. Esto puede llevar a decisiones menos matizadas en la segunda mitad del día.

2. **Riesgo de Impulsividad (Perfiles B)**: Este perfil presenta una sensibilidad elevada o alta reactividad al estrés.
   - Impacto: Aunque responden bien a los picos de trabajo, el riesgo de hipervigilancia e impulsividad bajo presión es elevado. Esta sensibilidad elevada puede deteriorar las relaciones si no se aplican protocolos de desaceleración fisiológica antes de interacciones críticas. Esta reactividad puede dañar la empatía y la calidad de las interacciones con el equipo, afectando la comunicación y la gestión de conflictos.

5.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

3. **Déficit de Recuperación (Ritmo Circadiano Alterado)**: Este perfil presenta niveles de cortisol elevado a medianoche. El déficit de descenso nocturno de este nivel compromete la base de la recuperación necesaria para el día siguiente.

   - Impacto: El sueño deficiente afecta directamente la capacidad de regulación emocional, lo que es indispensable para un liderazgo estable y predecible.

Para contrarrestar la vulnerabilidad de estos subperfiles, se requiere una adaptación de las estrategias de afrontamiento a las necesidades fisiológicas. Las recomendaciones sugeridas a continuación favorecen un liderazgo eficaz y saludable:

- Micro pausas y Redistribución: Es fundamental para los perfiles A2–A5 redistribuir los picos de trabajo a las mañanas y programar micro pausas para modular el declive de energía y evitar el bache vespertino, sosteniendo la capacidad de decisión.

- Higiene del Sueño y Cronobiología: Es la base para contrarrestar la fatiga y el ritmo circadiano alterado. Priorizar la cronobiología (luz matinal, rutina de desconexión digital antes de acostarse para facilitar la caía natural del cortisol) garantiza una recuperación biológica que fortalece la resiliencia general. Deben evitar decisiones complejas a última hora y realizar entrenamiento en regulación emocional para evitar que el estrés del día interfiera con el descanso nocturno.

- Regulación Emocional y Protocolos: Los perfiles de hipersensibilidad (Zona B) necesitan prácticas de desaceleración fisiológica antes de reuniones críticas y el uso de protocolos estructurados de comunicación[5] previos a conversaciones difíciles. Esto modera la impulsividad y protege la empatía en momentos de alta tensión. Es necesario establecer límites claros de disponibilidad nocturna para combatir la hipervigilancia asociada a este perfil.

La solidez del liderazgo en estos subgrupos dependerá no solo de sus habilidades cognitivas y emocionales, sino de su capacidad para gestionar activamente su fisiología adrenal. La intervención debe ser personalizada, enfocándose en las deficiencias detectadas (fatiga, hipersensibilidad o falta de recuperación) para asegurar que las capacidades de toma de decisiones, flexibilidad y empatía, que definen un liderazgo efectivo, permanecen intactas bajo la presión del estrés sostenido.

[5] Pueden citarse como protocolos de comunicación el modelo SBI (Situación, Comportamiento, Impacto), utilizado para dar feedback específico y objetivo, conectando directamente una acción con sus consecuencias. Es excelente para los líderes que necesitan ser precisos y evitar generalizaciones vagas. O el modelo DESC (Describir, Expresar, Sugerir, Consecuencias) que se utiliza para la resolución de conflictos o para abordar comportamientos problemáticos de manera asertiva. Su estructura es más completa y ayuda al líder a navegar la conversación hacia una solución deseada, gestionando activamente las emociones. La estructura formal ayuda a prevenir que la alta reactividad se traduzca en respuestas impulsivas o poco empáticas

6. CONCLUSIONES

6.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que el estrés laboral en posiciones de liderazgo constituye un fenómeno complejo en el que convergen factores organizacionales, individuales y contextuales. Desde la perspectiva del marco teórico, tanto el modelo Demanda-Control de Karasek como el modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist ofrecen explicaciones robustas que se ven reflejadas en la evidencia empírica obtenida.

Los líderes, aun disponiendo de mayores niveles de control y autonomía, se enfrentan a demandas constantes que, en situaciones prolongadas, pueden agotar sus recursos autorreguladores y elevar su riesgo de distrés.

El estudio cuantitativo con empresas madrileñas pone de relieve que la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del estrés en el liderazgo, aunque todavía se identifican posibilidades de mejora en su abordaje.

El 90% de las empresas declaran tener responsabilidades definidas para sus líderes, si bien solo un 38% lo tienen documentado. Es importante documentar funciones y puestos de trabajo por escrito, tanto desde el punto de vista de una prevención de riesgos laborales eficaz como para identificar posibles situaciones generadoras de estrés como la ambigüedad de rol.

Es importante reseñar que a nivel de evaluación de riesgos psicosociales la mayor parte de las empresas indica que no ha sido necesario abordarla de forma específica (50,6%); y el resto o bien dispone de ella o bien su elaboración forma parte de la planificación de actividades preventivas.

Es importante que a nivel de evaluaciones de riesgo psicosocial las empresas tengan en cuenta las obligaciones normativas recogidas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Criterio Técnico 104/2021[6] de la Inspección de Trabajo sobre riesgos psicosociales, y como variables de mejora, las recomendaciones internacionales de EU-OSHA e ISO 45003[7].

En relación con las principales **fuentes de estrés para las personas en posiciones de liderazgo**, la carga de trabajo y presión por resultados (85%) viene a ser claramente la principal fuente de estrés.

Las aportaciones del focus group refuerzan los resultados cuantitativos relativos a las principales fuentes de estrés en posiciones de liderazgo. Mandos intermedios y directivos identifican como factores más relevantes la sobrecarga de trabajo, la presión derivada de objetivos cambiantes, la necesidad de tomar decisiones rápidas con información incompleta y la dificultad para conciliar la vida personal y profesional. Además, la disponibilidad permanente a través de canales digitales, junto con la autoexigencia y el perfeccionismo, incrementa significativamente el impacto de estos estresores.

Como resultado, los líderes reportan la aparición de síntomas físicos, como fatiga, cefaleas y episodios de hipertensión; síntomas cognitivos, como dificultad para concentrarse y problemas en la toma de decisiones; y consecuencias organizacionales, entre las que destacan la rotación de talento y el deterioro del clima de equipo. Esta combinación de factores pone de manifiesto que el estrés en el liderazgo no solo afecta a la salud de los directivos, sino que repercute directamente en la estabilidad y el rendimiento global de las organizaciones.

[6] Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS). (2021). Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales. Ministerio de Trabajo y Economía Social.

[7] International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks.

6.

CONCLUSIONES

Más del 53% de las compañías afirma contar con políticas **para gestionar las responsabilidades más estresantes del liderazgo**, pero se identifican un 41% de empresas que no aplican medidas específicas de apoyo para ayudar a las personas en posiciones de liderazgo a afrontar mejor, situaciones de estrés.

Las acciones de formación o apoyo están implantadas en el 54% de las empresas participantes en el estudio que reportan una alta frecuencia en la implementación de este tipo de acciones dirigidas a directivos y mandos intermedios; si bien más del 10% de las empresas nunca han implantado estas acciones y casi el 14% las realiza con una frecuencia baja.

Por tamaño de empresas, claramente las empresas de más de 250 trabajadores (80%) y, en segundo término, las que tienen entre 50 y 249 trabajadores (63,8%) son las que con mayor frecuencia realizan acciones de formación o apoyo para sus directivos o mandos intermedios.

Es importante que las empresas aborden procesos de formación o mentoría que favorezcan el desarrollo de competencias en gestión de riesgos psicosociales como parte de un sistema de gestión preventivo integrado. La carencia de programas formativos regulares limita la capacidad de los líderes para actuar como agentes de prevención dentro de sus equipos, en línea con lo señalado por la EU-OSHA sobre el rol clave del liderazgo saludable. En este sentido es importante que administraciones y servicios de prevención ajenos, modalidad más extendida entre las pymes para organizar la prevención de riesgos laborales, impulsen estos procesos, especialmente en las empresas de menos de 50 trabajadores.

El uso de herramientas estandarizadas como FPSICO (INSST) o ISTAS21 (CoPsoQ) alcanza el 34% de las empresas, mientras que el 20% emplea herramientas propias sin validación. Entre aquellas empresas que afirman haber utilizado o estar utilizando herramientas estandarizadas, observamos dos tendencias principales: empresas que realizan de forma sistemática evaluaciones de riesgo psicosocial (la realizan anualmente el 37,7% de las empresas y empresas que la abordan cuando se identifica un problema o riesgo (46%). A este respecto es importante tener presente las indicaciones de los servicios de prevención y la gravedad del riesgo que puede estar relacionado con el sector de actividad y también con factores organizativos modulables por la empresa.

Precisamente para trabajar en una prevención activa, es importante que en la vigilancia de este tipo de riesgos la empresa maneje indicadores específicos de estrés. Esta práctica está implantada en más de la mitad de las empresas (53,4%) que emplean con esta finalidad encuestas de clima o evaluaciones de desempeño, herramientas que son útiles y que pueden complementarse con indicadores organizaciones como nivel de absentismo laboral, rotación de personal, disminución del rendimiento o la productividad, aumento de errores o accidentes laborales o nivel de quejas. A este respecto la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo[8], recomienda que los sistemas de gestión se basen en indicadores que permitan medir adecuadamente el impacto de los riesgos psicosociales.

La conciliación es uno de los factores que las empresas han identificado como generadores de estrés en sus puestos de responsabilidad. A este respecto seis de cada diez empresas participantes en el estudio implementan políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo con el objetivo de facilitar la conciliación en puestos de liderazgo. Estos porcentajes superan el 80% en las empresas de más de 50 trabajadores. Como en otros aspectos de gestión analizados en este estudio son las pymes las que se encuentran en una situación más desfavorable para abordar este tipo de estrategias organizativas; sin perder de vista que el teletrabajo no es compatible con los requerimientos de muchos sectores y actividades productivas.

[8] European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). "E-guide to managing stress and psychosocial risks."

6.

CONCLUSIONES

La práctica menos extendida entre las empresas es la definición de un protocolo de actuación ante casos de estrés severo en los profesionales que ocupan puestos directivos y/o de mandos intermedios (19,4% de las empresas). Es importante avanzar en este aspecto, si bien es cierto que estos diagnósticos entran dentro de la esfera de la privacidad del empleado, con la consiguiente dificultad para la empresa de identificar estas situaciones. A este respecto para la disciplina de la Medicina del Trabajo el seguimiento epidemiológico cobra especial relevancia. Sí es imprescindible contar al menos con planes y procedimientos para gestionar los riesgos psicosociales que se hayan podido identificar en la empresa, en la medida en que su ausencia puede ser tipificada como infracción por la Inspección de Trabajo.

También lo es asegurar que, de conformidad con la normativa europea (Directiva Marco 89/391/CEE[9]) y la española la gestión del estrés y, en general de los riesgos psicosociales, esté integrada en la gestión global de prevención de riesgos laborales y en el plan preventivo de la empresa. También la ISO 45001 y su complemento ISO 45003, refuerzan la necesidad de que el estrés y la salud mental estén plenamente integrados en el sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

Como aproximación general a la gestión de las empresas madrileñas del estrés en el liderazgo, podemos analizar los resultados de la autoevaluación según ISO 45003 cuyos resultados forman parte de este Estudio.

De forma general las empresas muestran un grado de madurez baja en los aspectos relacionados con políticas y compromisos formales y en la formación y competencia en gestión del estrés; mientras que predomina una madurez alta en lo relacionado con análisis de factores, evaluaciones de riesgos, objetivos y metas y planes de acción.

Del análisis de los datos recogidos en el Estudio se desprende que las empresas, y en particular las de mayor tamaño, están mostrando un compromiso creciente con la implantación de medidas y políticas orientadas específicamente a la gestión del estrés en los cuadros directivos. Es significativo observar cómo un porcentaje elevado de grandes empresas, especialmente aquellas con más de 250 trabajadores, apuesta por fomentar estilos de liderazgo positivo y una comunicación abierta, reconociendo la importancia de crear entornos laborales saludables para la alta dirección. Además, la adopción de políticas de desconexión digital y el interés por implementar programas de apoyo a la salud mental evidencian que la gestión del bienestar de los directivos se ha convertido en una prioridad estratégica, alineada con las tendencias actuales de recursos humanos que buscan no solo la productividad, sino también la sostenibilidad emocional dentro de la organización.

En cuanto a buenas prácticas, cabe destacar que el Estudio subraya la implantación de buenas prácticas como la promoción de un liderazgo positivo, la comunicación abierta, la desconexión digital y el desarrollo de programas de apoyo psicosocial y asesoramiento psicológico. Estas acciones, respaldadas tanto por la evidencia científica como por la experiencia de los expertos consultados, contribuyen no solo a reducir el estrés percibido en los líderes, sino también a mejorar su bienestar general y el clima organizacional.

Para finalizar, del análisis del índice de estrés adrenal y parámetros fisiológicos estudiados, el grupo de líderes analizado presenta un patrón general de adaptación funcional, sin indicios de estrés agudo severo. Lo anterior sin perjuicio de identificarse un subgrupo que requeriría de valorar un refuerzo en el conocimiento de pautas y estrategias para afrontar situaciones de estrés, que eviten un impacto negativo en la persona y en la organización.

[9] Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work. Official Journal of the European Communities, L 183, 1–8.

6.

CONCLUSIONES

Por tanto, a partir de los datos analizados, se hace evidente que avanzar en la formalización e implementación de políticas de prevención del estrés en el liderazgo no es solo una cuestión deseable, sino una necesidad para las organizaciones. Apostar por estrategias preventivas sólidas, integradas y alineadas con los marcos normativos y las mejores prácticas nacionales e internacionales permitirá no solo proteger la salud de los directivos, sino también fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las empresas a largo plazo.

7.
PROPUESTAS DE MEJORA

7.

PROPUESTAS DE MEJORA

La gestión del estrés en puestos de liderazgo exige respuestas concretas y adaptadas a las necesidades detectadas. Tras analizar los principales retos y carencias en este ámbito, se presentan a continuación propuestas prácticas orientadas a mejorar el bienestar de los directivos y optimizar el entorno organizativo. Estas acciones buscan abordar los factores críticos identificados y ofrecen soluciones aplicables para avanzar hacia una cultura preventiva más eficaz.

PROPUESTA 1. DEFINICIÓN CLARA Y DOCUMENTADA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

La literatura especializada insiste en que la ambigüedad de rol es uno de los principales estresores.

Elaborar, revisar y actualizar periódicamente los perfiles de puesto, asegurando que sean accesibles y comprensibles para todos los líderes.

Implementar sesiones breves de alineación de expectativas y feedback bidireccional entre líderes y sus superiores directos para revisar prioridades y evitar solapamientos.

PROPUESTA 2. FORMACIÓN PRÁCTICA, CONTINUA Y ADAPTADA EN GESTIÓN DEL ESTRÉS. DESARROLLO DE LA ITELIGENCIA EMOCIONAL Y LA RESILIENCIA

La formación en habilidades blandas, inteligencia emocional y resiliencia es clave para reducir el estrés percibido y mejorar la salud mental de los líderes.

Implantar programas de formación continua en gestión del estrés, inteligencia emocional, mindfulness, respiración consciente, gestión de conflictos y liderazgo resiliente, con formatos flexibles (presencial, online, microlearning).

Píldoras digitales (vídeos de 5-10 minutos) sobre técnicas rápidas de regulación emocional.

PROPUESTA 3. POLÍTICA DE DESCONEXIÓN DIGITAL SENCILLA

La sobreconexión es una fuente creciente de estrés.

A este respecto recordemos que la desconexión digital está reconocida y regulada por varias normas. Entre ellas el Artículo 18 de la Ley 10/2021, de Trabajo a Distancia[10] que refuerza el deber empresarial de garantizar la desconexión digital, especialmente en teletrabajo. También la actualización del Estatuto de los Trabajadores realizada en 2025 incorporó la necesidad de que las empresas garanticen que los empleados no estén obligados a atender comunicaciones fuera de su jornada laboral.

[10] Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work. Official Journal of the European Communities, L 183, 1–8.

7.

PROPUESTAS DE MEJORA

Es necesario, que las empresas dispongan de un protocolo de desconexión, como indica el artículo 88.3 de la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de datos personales y garantía de los derechos digitales[11]; protocolo que es obligatorio reflejar en los acuerdos de teletrabajo.

En el ámbito de este Estudio es especialmente importante la sensibilización con enfoque especial en mandos intermedios y directivos, pero con acciones periódicas para toda la plantilla de forma que se traten entre otros aspectos: definición clara del derecho a desconexión, horarios de disponibilidad, canales de comunicación autorizados, expectativas de respuesta fuera del horario laboral y las medidas técnicas y organizativas diseñadas por la empresa como parte de su política de desconexión digital.

Algunas buenas prácticas pueden consistir en:

- Configurar avisos automáticos en el correo electrónico que indiquen que no se espera respuesta fuera del horario laboral.
- Establecer "días sin reuniones virtuales" para reducir la fatiga digital y facilitar la concentración.
- Establecer franjas horarias sin correos ni mensajes laborales (p. ej., a partir de las 20h).

Es importante que en materia de teletrabajo y desconexión digital los directivos den ejemplo, respetando y promoviendo los límites y condiciones que se establezcan.

PROPUESTA 4. APOYO PSICOSOCIAL ACCESIBLE Y CONFIDENCIAL

Una de las recomendaciones de la ISO 45003 son servicios de asesoramiento psicológico, coaching y canales de ayuda confidenciales.

Implementar Programas de Apoyo para Empleados (PAE)[12], coaching ejecutivo, mentoría interna y acceso a recursos digitales de bienestar emocional.

Establecer un canal claro para que los líderes puedan solicitar ayuda en momentos de alta presión. A este respecto puede ser útil la elaboración de protocolos claros de actuación cuando se detecten indicadores de estrés elevado.

PROPUESTA 5. CONCILIACIÓN FLEXIBLE

La conciliación es un factor clave para reducir el estrés y el conflicto trabajo-familia.

Establecer acuerdos de trabajo adaptado (horarios reducidos temporales o flexibilidad de entrada/salida) en fases de alta presión.

[11] Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, nº 294, de 6 de diciembre de 2018, pp. 119788–119857

[12] EAP, siglas de su acrónimo en inglés, Employee Assistance Program

7.

PROPUESTAS DE MEJORA

Ofrecer jornadas de descanso ("mental health days") como medida de prevención antes de llegar al agotamiento.

Fomentar modalidades híbridas de trabajo y horarios flexibles siempre que la operativa lo permita.

Priorizar estas medidas en momentos de alta carga, evitando agravar la fatiga acumulada.

PROPUESTA 6. PROMOCIÓN DE MICRO-PAUSAS Y HÁBITOS SALUDABLES EN LA JORNADA

Promover retos internos de bienestar sencillos (ej. pasos diarios, pausas activas en grupo) para normalizar las pausas como parte del trabajo.

Promover pausas activas (p. ej., estiramientos, caminar brevemente).

Favorecer acceso a recursos de autocuidado (apps, talleres, espacios de relajación)

PROPUESTA 7. ESTABLECIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES ESPECÍFICOS

Podemos tomar como base los indicadores recomendados por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo en su guía E-guide to managing stress and psychosocial risks, que se resumen en la tabla siguiente:

TIPO DE INDICADOR	EJEMPLOS	PROPÓSITO
Proactivos (preventivos)	Evaluación de riesgos psicosociales, participación de los trabajadores, formación y sensibilización, promoción de la salud	Anticipar y prevenir los riesgos antes de que se materialicen
Reactivos (correctivos)	Absentismo laboral, presencialismo, rotación de personal, accidentes laborales, quejas o solicitudes de ayuda	Detectar y responder a problemas psicosociales ya existentes
Impacto organizativo	Reducción del rendimiento, clima laboral deteriorado, costes económicos	Medir cómo los riesgos psicosociales afectan a la organización

PROPUESTA 8. LIDERAZGO POSITIVO Y CULTURA DE APOYO

El liderazgo transformacional y positivo reduce el estrés y mejora el bienestar del equipo.

Desarrollar y fomentar estilos de liderazgo basados en la empatía, la comunicación abierta, el reconocimiento y la participación. Incluir formación específica en liderazgo positivo y gestión de equipos diversos.

Revisar y ajustar la carga de trabajo, los horarios y la flexibilidad para evitar la acumulación de demandas excesivas en los directivos.

Fomentar la delegación, el trabajo en equipo y la autonomía en la toma de decisiones para reducir la presión individual.

7.

PROPUESTAS DE MEJORA

PROPUESTA 9. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA GESTIÓN DEL BIENESTAR

Incorporar herramientas digitales para la evaluación continua del bienestar, apps de seguimiento emocional, plataformas de formación o chatbots de apoyo psicológico.

PROPUESTA 10. ESPACIOS Y RECURSOS INNOVADORES PARA LA GESTIÓN EMOCIONAL

Crear espacios físicos y virtuales para la gestión emocional (cabinas, salas de mindfulness, grupos de apoyo), y campañas de sensibilización para reducir el estigma sobre la salud mental.

PROPUESTA 11. MENTORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO ENTRE PARES

El acompañamiento entre líderes y la mentoría interna favorecen la resiliencia y el aprendizaje colectivo.

Establecer programas de mentoría y grupos de práctica entre líderes para compartir experiencias, estrategias de afrontamiento y buenas prácticas.

PROPUESTA 12. COMUNICACIÓN INTERNA TRANSPARENTE Y BIDIRECCIONAL

La comunicación abierta es clave para detectar y prevenir riesgos psicosociales. Implantar canales de comunicación interna seguros, encuestas de pulso frecuentes y foros de diálogo entre líderes y equipos.

PROPUESTA 13. EVALUACIÓN PERIÓDICA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Realizar evaluaciones periódicas de los factores de riesgo psicosocial (sobrecarga, falta de control, ambigüedad de rol, clima laboral, etc.) mediante cuestionarios validados y entrevistas individuales o grupales.

Incluir la perspectiva específica de directivos, considerando la presión por resultados, la toma de decisiones complejas y la exposición a conflictos.

PROPUESTA 14. VIGILANCIA DE LA SALUD. RECONOCIMIENTOS MÉDICOS ESPECÍFICOS

Incorporar en los reconocimientos médicos periódicos indicadores de estrés crónico y fatiga, como cuestionarios de salud mental, escalas de burnout y, cuando sea posible, biomarcadores (por ejemplo, cortisol, DHEA-S, calidad del sueño). En cualquier caso, garantizando la confidencialidad y el carácter voluntario, salvo en los casos previstos por la ley.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.

BIBLIOGRAFÍA

- Buitrago Orjuela, M., Gutiérrez Pérez, C., & Londoño Castaño, L. M. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas, consecuencias y estrategias de prevención. Revista Científica General José María Córdova, 19 (34), 633–657
- Camacho-Gutiérrez, E., Vega-Michel, C., Ortiz-Valdez, J., & Batiz-Flores, P. (2017). Nivel jerárquico, dominancia y niveles de cortisol salival como parámetro de estrés. *Journal of Behavior, Health & Social Issues, 9*(1), 21–25. https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.06.004
- Cerda-Molina, A. L., Hernández-López, L., Mayagoitia-Novales, L., & Chavira-Ramírez,R. (2017). Reactividad del cortisol y salud mental en adultos. Revista de Salud Mental, 40 (3), 117–124.
- Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work. *Official Journal of the European Communities, L 183*, 1–8.
- Craft, S. (2024). Role of emotional intelligence in leadership.
- Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- *E-guide to managing stress and psychosocial risks.* (s.f.). Bilbao: EU-OSHA.
- Gabrys, R. L. (2018). "Cognitive Control and (Cognitive) Flexibility in the Context of Stressful Experiences".
- González Cabrera, J., Fernández Prada, M., Molina Ruano, R., Blázquez, A., Guillén Solvas, J. F., & Peinado Herreros, J. M. (2012). Riesgo psicosocial en el trabajo, estrés autopercibido y cortisol en saliva en una muestra de urgenciólogos de Granada. *Emergencias, 24*(2), 101–106.
- Hansen, A. M., Blangsted, A. K., Hansen, E. A., Søgaard, K., & Sjøgaard, G. (2010). Physical activity, job demand-control, perceived stress-energy, and salivary cortisol in white-collar workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 83*(2), 143–153.
- Hülsheger, U. R., et al. (2015). Beneficial effects of mindfulness on daily emotional regulation and job performance: A field experiment. Journal of Applied Psychology, 100(2), 308–325
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). *ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks.* Geneva: ISO.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285–308.
- Keller, A. C., et al. (2016). The role of leadership and stress: Cortisol levels, well-being, and performance. Leadership Quarterly, 27(6), 972–986
- Kim, H. J., et al. (2024). Parents' work demands on next-day cortisol awakening response. *Psychoneuroendocrinology, 158*, 106207.

8.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. *Boletín Oficial del Estado*, nº 71, de 23 de marzo de 2007, pp. 12611–12645.
- Ma, G. et al. (2024). "Empathetic leadership and employees' innovative behavior"
- Muss, C., Tüxen, D. & Fürstenau, B. (2025). "Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations"
- Porcelli, A. J. & Delgado, M. (2017). Stress and Decision-Making: Effects on Valuation, Learning, and Risk.
- *Psychosocial risks and mental health in the workplace.* (s.f.). Bilbao: EU-OSHA.
- Rangel, J. A. (2022). El estrés como factor limitante en el proceso de toma de decisiones. Revista de Psicología, Universidad de Antioquia, 14(2), 35–52.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. *Boletín Oficial del Estado*, nº 27, de 31 de enero de 1997, pp. 3039–3050.
- Richardson, L. E. (2024). The experience of organizational leaders with decision-making in a crisis.
- Salvador Peiró Silla, J. M., Peiró Silla, J. M., & Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral.* Ediciones de la Universidad Complutense de Madrid.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27–41.
- Tirado, G., et al. (2022). Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa y quejas subjetivas de salud. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud, 13*(2), 93–103.
- Van Vegchel, N., et al. (2005). Reviewing the Effort–Reward Imbalance Model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine, 60*, 1117–1131.
- Vega Martínez, S. (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I).* Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Vega Martínez, S. (2001). *NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II).* Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

ANEXO

ANEXO

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

BLOQUE 0. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. ¿Tiene su empresa personal responsable con funciones directivas o de mando intermedio?
- Si
- No (*si dijera no, no puede participar en el estudio*)

Ojo: Aunque los no implica que no se continúe la encuesta sí habrá que contabilizarlos.

2. ¿Cuál es el sector de actividad principal al que se dedica su empresa?
- Construcción /Minería, industria y energía
- Servicios de distribución y hostelería
- Servicios a empresas y financieros
- Otros servicios

3. ¿Aproximadamente, cuál es el tamaño medio de su plantilla?
- Menos de 9 trabajadores
- De 10 a 49 trabajadores
- De 50 a 249 trabajadores
- 250 o más trabajadores

BLOQUE 1. RESPONSABILIDADES Y POLÍTICAS ASOCIADAS

4. ¿La empresa define las responsabilidades de los directivos y mandos intermedios?
- Sí, dispongo de un documento que recoge las responsabilidades y funciones específicas de cada directivo/mando intermedio.
- Sí, pero no dispongo de un documento escrito.
- No estoy seguro/a.

5. ¿La empresa ha realizado alguna evaluación de riesgos psicosociales como consecuencia de la identificación de este tipo de riesgos?
- No, no ha sido necesario
- Sí, disponemos de una evaluación específica de riesgos psicosociales.
- Está prevista en la planificación de medidas preventivas

6. ¿Cuáles considera que son o han sido las 3 principales fuentes de estrés para las personas en posiciones de liderazgo?
- Carga de trabajo y presión por resultados.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Gestión de equipos numerosos.
- Conflictos o negociaciones de alto nivel.
- Falta de conciliación o disponibilidad total.

- Otras (especifique): _____.
- No estoy seguro/a. (*Excluyente con el resto de opciones de respuesta*)

7. ¿Existen en su empresa políticas o medidas específicas para gestionar las responsabilidades más estresantes del liderazgo?
- Sí y están por escrito
- Sí, pero no están por escrito
- No, no hay medidas específicas
- No lo sé

8. ¿En qué medida los directivos o mandos intermedios de la compañía reciben acciones de formación o apoyo que se adapten a sus responsabilidades?
- 1 (Nunca)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Siempre/Habitualmente)
- No lo sé

BLOQUE 2. FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

9. ¿Ofrece la empresa formación específica en gestión del estrés para los directivos o mandos intermedios?
- Sí, de manera periódica. (1)
- Sí, pero solo en momentos puntuales. (2)
- No se ofrece formación específica.
- No lo sé

(*P10 filtro sólo para respuestas códigos 1 y 2 en p9*)
10. ¿Quién suele impartir la formación en gestión del estrés? (Indicar todas las opciones que correspondan)
- Personal interno de RRHH.
- Especialistas internos (psicología, salud laboral, etc.).
- Consultoras externas especializadas.
- Otro (especifique): _____.

10.1. En caso afirmativo: ¿Esa formación es de tipo?:
- Siempre presencial
- Siempre online
- Ambas en función de las necesidades

ANEXO

BLOQUE 3. HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR EL ESTRÉS

13. ¿Han utilizado o utilizan herramientas estandarizadas para evaluar los riesgos psicosociales?
- ISTAS21.
- FPSICO.
- Otras herramientas validadas (especifique): _____.
- Herramientas propias no validadas.
- No utilizamos ninguna. (en este caso pasar a la 14)

13.1 Si utiliza alguna, ¿Con qué frecuencia se realizan estas evaluaciones?
- Solo cuando se identifica un problema o riesgo.
- No aplicamos evaluaciones regulares.
- Anualmente.
- Cada 2-3 años.
- No lo sé.

BLOQUE 4. ANÁLISIS DE INDICADORES Y MEDICIONES

14. ¿Qué indicadores se utilizan para identificar posibles situaciones de estrés en directivos y/o mandos intermedios? (Indicar todas las opciones que correspondan)
- No se recopilan indicadores específicos.
- Nivel de absentismo o bajas por IT/enfermedad laboral.
- Nivel de rotación.
- Encuestas de clima laboral.
- Evaluaciones de desempeño con enfoque en situaciones de estrés.
- Otros (especifique): _____.

BLOQUE 5. CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD Y APOYO PSICOSOCIAL

15. ¿Ofrece la empresa políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo para facilitar la conciliación en puestos de liderazgo?
- Sí, están formalmente establecidas.
- Sí, pero dependen de cada área.
- No existen.
- No lo sé.

16. ¿Cuenta la empresa con una política de desconexión digital fuera del horario laboral?
- Sí, está claramente definida.
- En proceso de definición.
- No existe.
- No lo sé.

17. ¿Tiene la empresa definido algún sistema de apoyo psicosocial o psicológico en el trabajo para ayudar a directivos y mandos intermedios a manejar situaciones estresantes o difíciles?
- Sí, está claramente definida.
- En proceso de definición.
- No existe.
- No lo sé.

BLOQUE 6. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN

18. ¿Existe un protocolo formal para actuar ante casos de estrés severo en los profesionales que ocupan puestos directivos y/o de mandos intermedios?
- Sí, está documentado y es conocido por RRHH.
- Sí, pero es poco difundido.
- En proceso de elaboración.
- No existe.
- No lo sé.

BLOQUE 7. INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL

19. ¿La gestión del estrés está integrada en el sistema global de prevención de riesgos laborales?
- Sí, completamente.
- Parcialmente.
- No está integrada.
- No lo sé.

BLOQUE 8. AUTOEVALUACIÓN SEGÚN ISO 45003

A continuación, vamos a plantearle una serie de políticas relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales en el ámbito organizacional y normativo con la finalidad de determinar el grado de madurez de este tipo de gestión.

Valore de 1 a 5 la situación de su empresa en relación con las siguientes estrategias o políticas de la compañía

Escala de madurez: 1 = Incipiente | 2 = Básico | 3 = Intermedio | 4 = Avanzado | 5 = Excelente

20. Políticas y compromisos formales sobre los riesgos psicosociales en el trabajo
1 2 3 4 5

21. Formación y competencias en gestión del estrés:
1 2 3 4 5

ANEXO

22. Análisis de factores internos (participación, comunicación interna, cultura organizacional...)
1 2 3 4 5

23. Análisis de factores externos (normativas, regulaciones...)
1 2 3 4 5

24. Evaluaciones de riesgos de salud y bienestar en el trabajo
1 2 3 4 5

25. Objetivos y metas de salud y bienestar en el trabajo
1 2 3 4 5

26. Plan de acción en relación a la salud y bienestar en el trabajo
1 2 3 4 5

BLOQUE 9.

27. ¿Podría compartir alguna buena práctica en la gestión del estrés que afecte a directivos y mandos intermedios?
- Horarios flexibles y trabajo remoto
- Fomentar estilos de liderazgo positivo y comunicación abierta
- Técnicas de gestión del estrés, como la meditación, la respiración profunda o el yoga
- Fomentar pausas regulares y actividades físicas
- Apoyo a la salud mental, como asesoramiento psicológico y programas de bienestar
- Espacios de desconexión (áreas en el lugar de trabajo donde los empleados puedan relajarse y desconectar puede ayudar a reducir la tensión y el agotamiento)
- Políticas de desconexión digital
- Otras:

28. ¿Qué mejoras de las que he leído anteriormente cree que aún no están cubiertas en su empresa en relación con el estrés en puestos de liderazgo y cree más viables de implantar? (Indicar una o dos)
- Horarios flexibles y trabajo remoto
- Fomentar estilos de liderazgo positivo y comunicación abierta
- Técnicas de gestión del estrés, como la meditación, la respiración profunda o el yoga
- Fomentar pausas regulares y actividades físicas
- Apoyo a la salud mental, como asesoramiento psicológico y programas de bienestar
- Espacios de desconexión (áreas en el lugar de trabajo donde los empleados puedan relajarse y desconectar puede ayudar a reducir la tensión y el agotamiento)
- Políticas de desconexión digital
- Otras:

Fin del cuestionario

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LIDERAZGO

"Esta actuación se financia con fondos públicos. El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora económicamente en la elaboración de este material, no haciéndose responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión"

Comunidad de Madrid

ceim EMPRESARIOS DE MADRID