

Bernardo Moreno-Jiménez
Eva Garrosa Hernández

SLUD LABORAL



Salud laboral

Riesgos laborales psicosociales
y bienestar laboral

Bernardo Moreno-Jiménez
Eva Garrosa Hernández

Moreno Jiménez
Bernardo
613.62
M8435s
Ej. 5
32834
2013



PSICOLOGÍA

PIRÁMIDE

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ es catedrático del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Su docencia está centrada en la Psicología de la Personalidad y en la asignatura Salud Laboral, tema que imparte desde hace veinte años. Es profesor en el máster de Psicología de la Salud de la UAM de la asignatura Psicología Clínica Laboral. Es director del grupo oficial de investigación de la UAM, Estrés y Salud. Su investigación y dirección de tesis está centrada en el desarrollo de modelos interactivos de personalidad, estrés y salud.

EVA GARROSA HERNÁNDEZ es profesora titular del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud de la Facultad de Psicología de la UAM. Su docencia está centrada en las asignaturas Psicología de la Personalidad, Salud Laboral y Género. Es profesora del máster de Psicología de la Salud (UAM) de la asignatura Psicología Clínica Laboral, en el máster de Estudios de Género (UAM) y en el máster de Dirección de Recursos Humanos (UAM). Es coordinadora del grupo oficial de investigación de la UAM, Estrés y Salud. Su investigación y dirección de tesis está centrada en la personalidad y emociones, en la prevención de riesgos psicosociales y en la salud laboral.

Salud laboral

Riesgos laborales
psicosociales
y bienestar laboral



BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ

CATEDRÁTICO DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA BIOLÓGICA Y DE LA SALUD
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

EVA GARROSA HERNÁNDEZ

PROFESORA TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA BIOLÓGICA Y DE LA SALUD
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Salud laboral

Riesgos laborales
psicosociales
y bienestar laboral



EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»

Director:

Francisco J. Labrador

Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Diseño de cubierta: Anaf Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© Bernardo Moreno-Jiménez

Eva Garrosa Hernández

© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

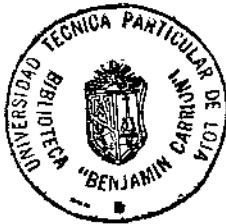
Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

Depósito legal: M. 19.732-2013

ISBN: 978-84-368-2947-1

Printed in Spain



Relación de autores

Alfredo Rodríguez-Muñoz

Profesor ayudante doctor. Universidad Complutense de Madrid (UCM).

Ana Isabel Sanz-Vergel

Profesora ayudante doctora. Universidad de East Anglia. Reino Unido.

Arnold B. Bakker

Catedrático y Director del Departamento de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Erasmus University Rotterdam. Holanda. Profesor honorario en el Departamento de Sociología y Política Social. Lingnan University, Hong Kong.

Bernardo Moreno-Jiménez

Catedrático de Psicología de la Personalidad, profesor de Salud Laboral. Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Director del equipo de Estrés y Salud. UAM. Profesor honorario Universidad de Guadalajara. México.

Carmen Báez León

Investigadora del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. UAM.

Cristina Quiñones García

Profesora ayudante doctora de Conducta Organizacional. Northampton Business School, University of Northampton. Reino Unido.

Cristóbal Molina Navarrete

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Jaén. Director del Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC.

Dirk van Dierendonck

Profesor titular de Conducta Organizacional. Rotterdam School of Management. Erasmus University of Rotterdam. Holanda.

Elena del Barrio Álvarez

Investigadora del Departamento del Psicología Biológica y Salud. UAM.

Elfi Baillien

Profesor contratado doctor. Human Relations Research Group, HUBrussel. Bélgica.

Evagelia Demerouti

Catedrática. Eindhoven University of Technology. Holanda.

Eva Garrosa Hernández

Profesora titular de Psicología de la Personalidad, profesora de Salud Laboral. Facultad de Psicología. UAM. Coordinadora del equipo de Estrés y Salud. UAM.

Eva Lira

Técnico superior de investigación del Instituto de Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL).

Fabiola Itzel Villa-George

Profesora de la FES Zaragoza. Universidad Nacional Autónoma de México.

Felix Ladstätter

Profesor asociado. IE University. Segovia.

Francisco Gil

Catedrático de la Universidad Complutense. Madrid.

Guy Notelaers

Profesor titular. Bergen Bullying Research Group, Faculty of Psychology. University of Bergen. Noruega. Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen. Holanda.

Hans De Witte

Catedrático de Psicología del Trabajo. Research Group Work, Organizational & Personnel Psychology, Department of Psychology-KU Leuven. Bélgica.

Isabel Carmona-Cobo

Investigadora UAM. Contratada FPI-UAM.

Jean Pierre Neveu

Profesor de la Université de Montpellier. Director del Centre de Recherche en Gestion des Organisations. France.

José M.^a Peiró

Catedrático de Psicología de las Organizaciones. Director del Instituto de Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) de la Universidad de Valencia e investigador del Ivie.

Liliana Díaz-Gracia

Investigadora del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología. UAM.

Luis Manuel Blanco

Investigador UAM. FPU-MEC.

Macarena Gálvez Herrer

Psicóloga Programa de Atención Integral al Profesional Sanitario Enfermo (PAIPSE). Comunidad de Madrid.

Mario del Líbano

Profesor ayudante doctor en la Universidad de Burgos. Miembro del Equipo WONT Prevenció Psicosocial.

Marisa Salanova

Catedrática de Psicología Social. Universitat Jaume I (Castellón). Directora del Equipo WONT Prevenció Psicosocial.

Marta Herrero Lázaro

Investigadora del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología UAM.

Mirko Antino

Profesor titular de la Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid: Departamento de Metodología de Ciencias del Comportamiento.

Nele de Cuyper

Profesora contratada doctora. Research Group Work, Organizational & Personnel Psychology, Department of Psychology-KU Leuven. Bélgica.

Pedro Gil-Monte

Director de la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSICO), de la Universitat de València.

Raquel Rodríguez-Carvajal

Profesora ayudante doctora del Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología. UAM.

Rosa Martha Meda Lara

Profesora titular del Centro Universitario Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara. México.

Sabine Sonnentag

Catedrática. University of Mannheim. Alemania.

Sara de Rivas Hermosilla

Investigadora UAM. Contratada FPU-MEC.

Susana Llorens

Profesora titular de la Universitat Jaume I (Castellón) especializada en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Es miembro y responsable de investigación del Equipo WONT Prevenció Psicosocial.

Tinne Vander Elst

Investigadora del Research Group Work, Organizational and Personnel Psychology (WOPP). Department of Psychology-KU Leuven. Bélgica.



Índice

Prólogo (<i>Bernardo Moreno-Jiménez y Eva Garrosa Hernández</i>)	21
--	----

PRIMERA PARTE Los riesgos psicosociales

1. Salud laboral. Factores y riesgos psicosociales (<i>Bernardo Moreno-Jiménez y Eva Garrosa Hernández</i>).....	31
1. La salud laboral.....	31
1.1. Bases históricas.....	31
1.2. El concepto de salud laboral	32
1.3. La cultura de salud laboral	33
1.4. El bienestar en el trabajo.....	34
2. Las condiciones de trabajo: las condiciones organizacionales	35
2.1. Condiciones organizacionales y factores psicosociales.....	35
2.1.1. El desarrollo histórico	35
2.1.2. Aspectos conceptuales.....	36
3. Los riesgos laborales.....	37
4. Factores psicosociales de riesgo.....	37
4.1. Características de los factores psicosociales de riesgo	39
4.2. Los riesgos psicosociales: los efectos graves	40
5. La evaluación de los factores de riesgo y riesgos psicosociales	41
5.1. Principales métodos de evaluación de factores y riesgos psicosociales	42
6. Prevención y gestión de los riesgos psicosociales	43
6.1. La necesidad de la gestión	44
Conclusiones	46
Referencias bibliográficas.....	46
2. Sociología de la salud laboral (<i>Bernardo Moreno-Jiménez y Raquel Rodríguez-Carvajal</i>).....	51
1. Introducción	51
2. Los cambios sociales actuales.....	51

2.1.	La globalización.....	52
2.2.	La crisis económica.....	53
3.	El cambiante mundo de las organizaciones	53
4.	Los riesgos psicosociales emergentes	55
5.	Sociología de los nuevos puestos de trabajo	56
5.1.	La flexibilidad de los puestos de trabajo	56
5.2.	El trabajo del conocimiento	57
6.	Sociología de la población trabajadora	58
6.1.	El factor edad	58
6.1.1.	El trabajo de los mayores.....	59
6.1.2.	El trabajo de los jóvenes	59
6.2.	Trabajadores con discapacidad	60
6.3.	El trabajo de los inmigrantes	61
7.	El trabajo informal	62
	Conclusiones	63
	Referencias bibliográficas.....	63
3.	Género y salud laboral (<i>Eva Garrosa Hernández y Macarena Gálvez Herrer</i>)	67
1.	Introducción.....	67
2.	Salud laboral desde la perspectiva de género	67
2.1.	Teoría del rol social y mercado laboral	68
2.2.	Teoría sobre la congruencia de rol	68
2.3.	Conexión entre los roles tradicionales y el estrés laboral.....	69
3.	Estresores laborales y familiares	69
3.1.	Discriminación de género en el trabajo	70
3.2.	Tokenismo.....	70
3.3.	El impacto del estatus familiar sobre el trabajo	70
3.4.	Sobrecarga asociada con las responsabilidades del trabajo y la familia.....	71
4.	Riesgos psicosociales y género.....	72
4.1.	Agresión laboral.....	72
4.2.	Acoso sexual	72
4.3.	Desgaste profesional	73
5.	Prevención de los riesgos psicosociales y género.....	74
5.1.	Propuestas globales de organismos oficiales	74
5.2.	Propuestas específicas: integración de la perspectiva de género en la política de prevención de riesgos laborales.....	75
5.3.	Intervenciones para prevenir la discriminación de género y fomentar la igualdad	75
	Conclusiones	78
	Referencias bibliográficas.....	78
4.	Inseguridad laboral: revisión general de conceptos, antecedentes, consecuencias y moderadores (<i>Hans De Witte, Tinne Vander Elst y Nele de Cuyper</i>).....	83
1.	Introducción.....	83
2.	Definición: ¿Qué es la «inseguridad laboral»?	84

3. Prevalencia: ¿De cuántos empleados estamos hablando?.....	84
4. Antecedentes: ¿Por qué uno percibe inseguridad en el futuro de su trabajo?..	85
5. Resultados de la inseguridad laboral	86
5.1. Consecuencias para el individuo	86
5.2. Consecuencias para las organizaciones	88
5.3. Una perspectiva complementaria: la interferencia del trabajo en casa y la inseguridad laboral cualitativa	90
5.4. ¿Es la inseguridad laboral la causa? Evidencia longitudinal.....	90
6. En busca de explicaciones.....	91
7. No es lo mismo para todos: moderadores	93
8. Intervenciones: ¿Qué podemos hacer?	95
Conclusiones	97
Referencias bibliográficas.....	97
5. Estrés laboral: nuevas y viejas fórmulas (José María Peiró y Eva Lira) ...	103
1. Algunos cambios importantes en el mundo del trabajo.....	103
2. Conceptualización del estrés laboral.....	104
3. La investigación tradicional sobre estrés laboral: sus supuestos y críticas ..	105
4. Modelos teóricos en la investigación sobre estrés laboral: planteamientos clásicos y nuevos desarrollos.....	106
5. La realidad temporal del estrés. De un enfoque reactivo a uno anticipatorio y proactivo.....	108
6. Los niveles de análisis del estrés laboral: enfoque individual y colectivo	110
7. ¿Es siempre el estrés disfuncional y negativo o cabe una visión positiva del estrés? Una aproximación desde la psicología positiva	114
Conclusiones	117
Referencias bibliográficas.....	118
6. Violencia y agresión laboral (Liliana Díaz-Gracia y Carmen Báez León)..	123
1. Introducción	123
2. Conceptualización y tipos de violencia y agresión laboral.....	123
2.1. Tipos de violencia y agresión laboral.....	124
3. Prevalencia de la violencia y la agresión laboral	125
3.1. Prevalencia en España.....	125
3.2. Prevalencia en la Unión Europea.....	126
4. Factores facilitadores de la agresión laboral.....	128
4.1. Factores organizacionales	128
4.1.1. Justicia laboral.....	128
4.1.2. Cultura y clima organizacional.....	128
4.1.3. Organización del trabajo	129
4.1.4. Estilo de liderazgo	129
4.1.5. Condiciones de trabajo	129
4.2. Factores individuales.....	129
5. Consecuencias de la agresión laboral.....	130
5.1. Consecuencias individuales	130
5.2. Consecuencias organizacionales.....	131
6. Prevención de la violencia y la agresión laboral.....	132

6.1. Intervención primaria	132
6.2. Intervención secundaria	133
6.3. Intervención terciaria.....	133
Conclusiones	135
Referencias bibliográficas.....	135
7. Acoso psicológico en el trabajo (Alfredo Rodríguez-Muñoz, Elfi Baillien, Guy Notelaers y Hans De Witte).....	139
1. Introducción	139
2. Acoso psicológico en el trabajo: delimitando el concepto, su prevalencia y medición.....	139
2.1. Origen y delimitación conceptual.....	139
2.2. Prevalencia y evaluación del problema.....	141
3. Los antecedentes del acoso	143
3.1. Factores organizacionales y sociales	143
3.2. Factores individuales.....	145
4. Las consecuencias del acoso	146
4.1. Consecuencias individuales	146
4.2. Consecuencias sobre la organización y el entorno	146
5. Prevención e intervención ante el acoso.....	147
Conclusiones	150
Referencias bibliográficas.....	151
8. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) (Pedro Gil-Monte y Jean Pierre Neveu)	155
1. Delimitación conceptual.....	155
2. Desarrollo histórico.....	156
3. Modelos teóricos sobre el SQT.....	157
3.1. Modelos inclusivos.....	157
3.2. Modelos de proceso	159
4. Antecedentes y consecuencias.....	160
4.1. Antecedentes	160
4.2. Consecuencias.....	161
4.3. El SQT: enigma sistémico	162
5. Instrumentos de evaluación	163
5.1. SQT: la evaluación general.....	163
5.2. SQT: la evaluación contextualizada	165
6. Estrategias de intervención	166
6.1. Intervención sobre el contexto de trabajo	167
6.2. Intervención sobre el individuo	167
7. Perspectivas de futuro.....	168
Referencias bibliográficas.....	169
9. El trabajo emocional (Raquel Rodríguez-Carvajal y Cristina Quiñones García).....	177
1. Introducción	177
2. Origen del constructo	177

2.1.	Perspectiva sociológica de Hochschild	177
2.2.	Dimensiones del trabajo emocional	178
2.3.	Criticas y redefinición del concepto de trabajo emocional	178
3.	Aproximaciones teóricas.....	180
3.1.	Conflictos de rol y la identidad	180
3.2.	Modelo interaccionista	181
3.3.	Modelo de regulación emocional	182
3.4.	Modelo de demandas de recursos cognitivos	183
4.	Operacionalización del trabajo emocional.....	184
4.1.	Enfoque basado en el puesto	184
4.2.	Enfoque basado en el individuo.....	184
4.2.1.	Escalas de emociones discretas	184
4.2.2.	La perspectiva del manejo emocional de Kruml y Geddes (2000)	185
4.2.3.	Escala del Trabajo Emocional (Emotional Labour Scale: ELS)	185
5.	Antecedentes del trabajo emocional	186
5.1.	Características de la interacción.....	186
5.2.	Reglas de expresión emocional	186
5.3.	Autonomía en el trabajo	187
5.4.	Afecto	187
5.5.	Inteligencia emocional	187
6.	Trabajo emocional y <i>burnout</i> : diferencias en relación con la estrategia	188
7.	El trabajo emocional desde una perspectiva de conservación de los recursos	189
7.1.	Ruta de desgaste y ausencia de recuperación de recursos	189
7.2.	Ruta de desarrollo de recursos	190
	Conclusiones.....	192
	Referencias bibliográficas.....	193
	Anexo: Escala de Esfuerzo Emocional (EEF).....	196
10.	Trauma y trabajo: el estrés traumático secundario (Bernardo Moreno-Jiménez, Isabel Carmona-Cobo, Luis Manuel Blanco y Rosa Martha Meda Lara).....	197
1.	Introducción.....	197
2.	Historia y evolución del término	197
2.1.	Fatiga por compasión	199
2.2.	Estrés traumático secundario	200
2.3.	Traumatización vicaria.....	200
3.	Síntomas y características asociadas al estrés traumático secundario.....	201
4.	Modelos explicativos del estrés traumático secundario.....	203
5.	Aplicaciones	204
5.1.	Evaluación y diagnóstico	204
5.2.	Prevención	206
5.2.1.	Prevención individual	207
5.2.2.	Prevención grupal	209
5.2.3.	Prevención organizacional.....	210

5.3.	Intervención.....	211
5.3.1.	Intervención del individuo.....	211
5.3.2.	Intervención del grupo	212
5.3.3.	Intervención en la organización.....	212
	Conclusiones	214
	Referencias bibliográficas.....	214
	Anexo: Cuestionario de Estrés Traumático Secundario	220
11.	Acoso sexual (Eva Garrosa Hernández, Lilianna Díaz-Gracia y Elena del Barrio Álvarez)	223
1.	Introducción.....	223
2.	Conceptualización del AS	223
2.1.	Denominación	223
2.2.	Conductas de AS	225
2.3.	Comparación entre AS y agresión laboral	226
3.	Desarrollos teóricos.....	227
4.	Prevalencia del AS.....	229
4.1.	Prevalencia según el tipo de AS	229
4.2.	Prevalencia según el sector productivo y tipo de actividad.....	229
4.3.	Prevalencia del AS según estudios europeos	229
4.4.	Prevalencia del AS según estudios españoles	230
5.	Antecedentes del AS.....	231
5.1.	Antecedentes individuales.....	231
5.2.	Antecedentes organizacionales.....	232
5.2.1.	Contexto organizacional.....	232
5.2.2.	Contexto de género en el trabajo	232
5.2.3.	Falta de claridad en las funciones.....	233
5.2.4.	Diferencias de poder.....	233
5.2.5.	Condiciones de contratación precarias	233
6.	Consecuencias del AS.....	233
6.1.	Consecuencias para el trabajador	233
6.2.	Consecuencias para la organización.....	234
7.	Manejo del AS en el trabajo	234
	Conclusiones	236
	Referencias bibliográficas.....	236
12.	La adicción al trabajo (Marisa Salanova, Mario del Libano y Susana Llorens)	241
1.	Conceptualización de adicción al trabajo: definición y características	241
2.	Etiología de la adicción al trabajo	243
2.1.	Modelo de afecto-cognición-conducta	243
2.2.	Modelo del conflicto de rol.....	243
2.3.	Teoría de la personalidad y los incentivos.....	245
3.	Evaluación de la adicción al trabajo.....	246
4.	Antecedentes de la adicción al trabajo	247
4.1.	Antecedentes individuales	247

4.2. Antecedentes organizacionales	249
5. Consecuencias de la adicción al trabajo	251
5.1. Consecuencias individuales	251
5.2. Consecuencias organizacionales	251
5.3. Consecuencias sociales	252
Conclusiones	253
Referencias bibliográficas	254
Anexo: Cuestionario DUWAS (versión original)	258
13. Salud mental en el trabajo: la psicología clínica laboral (Macarena Gálvez Herrero y Eva Garroso Hernández)	261
1. Introducción	261
2. Salud mental en el ámbito laboral	261
2.1. Estado de la cuestión	261
2.2. Psicología clínica laboral	262
2.3. Psicopatología y trabajo	263
2.3.1. Trastornos del estado del ánimo	264
2.3.2. Trastornos de ansiedad	264
2.3.3. Trastornos adaptativos	265
2.3.4. Trastornos del sueño	265
2.3.5. Trastornos de personalidad	266
2.3.6. Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos	267
2.3.7. Trastornos relacionados con sustancias	268
3. Interacción entre salud mental y salud laboral	268
3.1. El ámbito laboral como factor determinante del malestar psíquico ..	268
3.2. Expresión en el ámbito laboral de un trastorno psíquico subyacente	268
3.3. Desajustes emocionales como factor de vulnerabilidad ante riesgos psicosociales del trabajo	269
4. Historia laboral y crisis vitales	269
4.1. La incorporación al mundo laboral	269
4.2. Reestructuraciones, inestabilidad laboral y desempleo	270
4.3. Inmigración, trabajo y salud mental	270
4.4. Período prejubilación y jubilación laboral	271
5. Actuación preventiva y buenas prácticas	272
Conclusiones	275
Referencias bibliográficas	275
14. Legislación sobre riesgos psicosociales: una perspectiva española y europea (Cristóbal Molina Navarrete)	279
1. Introducción	279
2. Una paradoja de partida: un mismo marco comunitario, diversidad de regulaciones nacionales	280
2.1. Un mismo fin: garantía comunitaria del deber de prevenir los riesgos psicosociales	281
2.2. Tres formas de perseguirlo: modelos reguladores en la UE	281

3.	La ley especial ni es condición necesaria ni suficiente para el éxito de la aplicación práctica de estos riesgos	284
4.	Regulación española sobre los riesgos psicosociales laborales: avances y resistencias.....	285
4.1.	El marco regulador preventivo: obligaciones y principios de gestión proactiva de los riesgos psicosociales	285
4.1.1.	El plano legal: las fuentes normativas del deber empresarial de evaluar los riesgos psicosociales.....	285
4.1.2.	Resistencias en sede interpretativa a la afirmación del deber de prevenir.....	287
4.2.	Las «vías de progreso»: evolución institucional, jurisprudencial, convencional	288
4.3.	La acción reparadora.....	289
4.4.	La acción sancionadora.....	290
5.	Reflexión final	290
	Conclusiones.....	291
	Referencias bibliográficas.....	292

SEGUNDA PARTE

La psicología positiva ante los riesgos laborales psicosociales

15.	Las organizaciones saludables (<i>Bernardo Moreno-Jiménez, Eva Garrosa Hernández y Raquel Rodríguez-Carvajal</i>)	295
1.	Introducción	295
2.	Las organizaciones saludables	295
3.	La generación de organizaciones saludables.....	296
4.	Intervenciones orientadas a la propia organización.....	297
4.1.	Cultura y clima organizacional positivo.....	297
4.2.	Justicia organizacional.....	298
4.3.	Comunicación eficaz, feedback y apoyo organizacional	300
4.4.	Capital social y redes sociales	301
5.	Intervenciones orientadas de forma externa a la organización	302
5.1.	Responsabilidad social corporativa.....	302
	Conclusiones.....	304
	Referencias bibliográficas.....	306
16.	Liderazgo y dirección positiva de personas (<i>Dirk van Dierendonk y Raquel Rodríguez-Carvajal</i>)	313
1.	Introducción	313
2.	¿Qué es el liderazgo servidor?.....	314
3.	Base motivacional	316
4.	Características personales.....	317
4.1.	La autoestima	317
4.2.	El desarrollo moral cognitivo.....	318
4.3.	La complejidad cognitiva.....	318
5.	Características comportamentales del liderazgo servidor	318

5.1. Orientación hacia la tarea	319
5.2. Orientación hacia la persona	319
6. Bienestar del trabajador	320
6.1. La satisfacción de necesidades psicológicas	321
6.2. El empowerment psicológico	321
Conclusiones	322
Referencias bibliográficas	323
17. Nuevas formas y desarrollos positivos del trabajo en equipo (Francisco Gil y Mirko Antino).....	327
1. Introducción	327
2. Ámbito social de la psicología positiva	327
2.1. Ámbito organizacional de la psicología positiva	328
2.2. Ámbito grupal de la psicología positiva	328
3. Desarrollos positivos del trabajo en equipo	329
3.1. Recursos	330
3.2. Resultados	330
3.3. Procesos y estados emergentes	331
4. Nuevas formas de equipos positivos: equipos resilientes	334
5. Desarrollo de equipos positivos	336
5.1. Formación y entrenamiento de equipos	336
5.2. Papel de los líderes	337
Conclusiones	339
Referencias bibliográficas	339
18. Resiliencia y salud laboral (Eva Garrosa Hernández, Bernardo Moreno-Jiménez y Félix Ladstätter)	343
1. Introducción	343
2. El concepto de resiliencia	343
2.1. Resiliencia como resultado positivo	344
2.2. Resiliencia como actitud personal	344
3. Resiliencia en el contexto de la salud laboral	344
3.1. El modelo de resiliencia emocional	345
3.1.1. Hardiness	346
3.1.2. Optimismo	348
3.1.3. Competencia emocional	349
4. Recomendaciones prácticas para mejorar la resiliencia	351
Conclusiones	353
Referencias bibliográficas	353
Anexo I: Cuestionario de Competencia Emocional CEMO	357
Anexo II: Cuestionario de Personalidad Resistente	358
19. Las expectativas laborales y el significado del trabajo (Fabiola Itzel Villa-George y Bernardo Moreno-Jiménez)	361
1. Introducción	361
2. Las expectativas del trabajo	361
2.1. El estudio de las expectativas	361

2.2.	Expectativas laborales y desgaste profesional	362
2.3.	La evaluación de las expectativas laborales.....	365
3.	Significado del trabajo.....	366
3.1.	Experiencia y significado del trabajo en la historia.....	366
3.2.	El concepto de significado del trabajo	368
3.3.	La investigación sobre el significado del trabajo	370
3.3.1.	La centralidad del trabajo	371
3.3.2.	Objetivos y metas laborales	372
3.3.3.	Las normas sociales.....	372
3.3.4.	Los resultados laborales	373
3.3.5.	Aspectos laborales	373
3.4.	La evaluación del significado del trabajo	373
3.5.	La polivalencia del significado	374
	Referencias bibliográficas.....	375
	Conclusiones.....	375
	Anexo: Cuestionario de Expectativas Laborales (CEL)	375
20.	Emociones positivas laborales (<i>Eva Garrosa Hernández, Isabel Carmo-na-Cobo y Luis Manuel Blanco</i>).....	383
1.	Introducción.....	383
2.	Perspectivas actuales de las emociones	384
2.1.	Las emociones positivas.....	384
2.2.	Estados afectivos positivos.....	385
3.	Marco teórico de las emociones positivas: el modelo de Barbara Fre-drikson	385
3.1.	Teoría de la ampliación y construcción de recursos	386
4.	Emociones positivas representativas	387
5.	Emociones positivas dentro de la organización	390
5.1.	Las emociones positivas del trabajador.....	390
5.2.	Las emociones positivas del grupo de trabajo.....	392
5.3.	Emociones positivas en la organización	393
6.	Entornos laborales positivos: aplicaciones.....	394
	Conclusiones.....	397
	Referencias bibliográficas.....	397
21.	Recuperación del estrés (<i>Ana Isabel Sanz-Vergel y Sabine Sonnentag</i>)...	403
1.	Introducción.....	403
2.	El concepto de recuperación del estrés	403
3.	Aproximaciones teóricas al estudio de la recuperación.....	404
3.1.	El modelo de esfuerzo-recuperación	404
3.2.	Teoría de la conservación de recursos	405
3.3.	La teoría de la carga alostática	405
4.	Principales estudios sobre recuperación del estrés	406
4.1.	La recuperación interna y externa.....	406
4.2.	Actividades que facilitan o dificultan la recuperación.....	407
4.3.	Las experiencias de recuperación	409

5.	¿Cuál es el siguiente paso en el estudio de la recuperación?.....	410
6.	Principales líneas de intervención	412
6.1.	Intervenciones a nivel organizacional	412
6.2.	Intervenciones a nivel individual.....	413
	Conclusiones.....	415
	Referencias bibliográficas.....	415
	Anexo: Cuestionario de Experiencias de Recuperación	418
22.	La conciliación de la vida laboral y la familiar (<i>Ana Isabel Sanz-Vergel, Evangelia Demerouti y Macarena Gálvez Herrero</i>)	419
1.	Introducción	419
2.	Conciliación trabajo-familia: ¿una meta imposible?	419
2.1.	Origen y delimitación conceptual.....	419
2.2.	Principales teorías sobre las relaciones trabajo-familia	420
2.2.1.	La teoría del rol.....	421
2.2.2.	La teoría de las barreras.....	421
2.2.3.	La teoría de la conservación de recursos	422
3.	El proceso de conflicto trabajo-familia: antecedentes, consecuencias y variables moderadoras	422
3.1.	Antecedentes del conflicto	423
3.1.1.	Factores organizacionales.....	423
3.1.2.	Factores familiares.....	423
3.1.3.	Factores personales: variables sociodemográficas y características de personalidad	424
3.2.	Consecuencias del conflicto	424
3.2.1.	Consecuencias organizacionales	424
3.2.2.	Consecuencias familiares.....	425
3.2.3.	Efectos sobre la salud y el bienestar	425
3.3.	Variables moderadoras del proceso de conflicto	425
3.3.1.	Apoyo organizacional.....	425
3.3.2.	Apoyo familiar	426
3.3.3.	Características de personalidad	426
4.	Las relaciones positivas entre el trabajo y la familia.....	426
5.	¿Cómo evaluar las relaciones entre el trabajo y la familia?.....	427
6.	Nuevas líneas de investigación y sugerencias para el futuro	428
6.1.	El mundo personal del trabajador	429
6.2.	Compartiendo eventos positivos	429
6.3.	Transmisión de estrés y bienestar en la pareja.....	429
6.4.	Hacia nuevos diseños metodológicos	430
7.	¿Cómo fomentar la conciliación trabajo-familia?	430
	Conclusiones.....	432
	Referencias bibliográficas.....	432
	Anexo: Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia	435
23.	El engagement en el trabajo (<i>Alfredo Rodríguez-Muñoz y Arnold B. Bakker</i>)	437
1.	Introducción.....	437
2.	Engagement en el trabajo: un concepto emergente.....	437

3.	La medición del concepto.....	438
4.	Los determinantes del engagement: los recursos laborales y personales ...	440
5.	Consecuencias del engagement en el trabajo	442
6.	Futuras líneas de investigación.....	444
6.1.	Engagement a nivel diario.....	444
6.2.	¿Existe un lado oscuro del engagement?	445
6.3.	Engagement y salud	446
6.4.	Engagement y <i>job crafting</i>	446
6.5.	Intervenciones en engagement	447
	Conclusiones.....	449
	Referencias bibliográficas.....	449
24.	Estados de flujo (<i>flow</i>) y bienestar laboral (Raquel Rodríguez-Carvajal, Sara de Rivas Hermosilla y Marta Herrero Lázaro).....	453
1.	Introducción.....	453
2.	<i>Flow</i> en el entorno laboral	453
2.1.	Definición de <i>flow</i>	454
2.2.	Modelos de <i>flow</i>	455
3.	Variables intervinientes en el proceso de generación de los estados de <i>flow</i>	458
3.1.	Variables del modelo de Csikszentmihaly en el entorno organizacional	458
3.2.	Otras variables laborales	459
3.3.	Variables personales.....	460
4.	Consecuentes de los estados de <i>flow</i>	460
4.1.	<i>Flow</i> , bienestar y satisfacción laboral.....	460
4.2.	<i>Flow</i> y creatividad	461
4.3.	<i>Flow</i> y rendimiento	462
5.	Limitaciones y futuros desarrollos del estudio de <i>flow</i> en el entorno laboral.....	462
	Conclusiones.....	464
	Referencias bibliográficas.....	464
	Anexo: Cuestionario de <i>Flow</i> en el Trabajo.....	468

Prólogo

La salud laboral y su contexto

Este libro tiene la voluntad de contribuir a la descripción y al análisis de la salud laboral de los comienzos del siglo XXI. Precisamente por ello tiene una doble estructura que refleja sus luces y sus sombras, sus riesgos y los horizontes del bienestar laboral en el trabajo.

El momento social actual no es halagüeño; su estudio y descripción tampoco. La sociología y la psicología del trabajo andan desorientadas. La economía tiene el rumbo perdido. Para las ciencias sociales las perspectivas de futuro son inciertas. A pesar de la experiencia dramática de la barbarie del siglo XX, durante muchos años se ha descrito el futuro como un camino de progreso y desarrollo inevitablemente encaminado hacia una Arcadia mejor. Sin embargo, en la primera parte de la segunda década del siglo XXI, nuestro momento actual, las perspectivas no son alentadoras.

Daniel Bell, uno de los sociólogos más importantes de la segunda mitad del siglo XX, escribió en 1960 *El fin de las ideologías*. Treinta años más tarde, en 1992, Francis Fukuyama sancionaba este planteamiento en su libro *El fin de la historia y el último hombre*, en el que proclamaba la consolidación final de la democracia liberal como metáfora de la consolidación de los derechos cívicos y el mercado libre. La metáfora, y el equilibrio inestable de sus componentes, están actualmente tambaleándose.

Probablemente una de las mejores descripciones de nuestro momento actual sea la de sociedad

del riesgo. Cuando Ulrich Beck publicaba en 1986 *La sociedad del riesgo* anticipaba los derroteros inmediatos de nuestra modernidad, confirmados posteriormente en su obra *La sociedad del riesgo mundial*, como una generalización geográfica y temática, global y local de amenazas de toda índole a nuestra sociedad. «La característica de la *conditio humana* a comienzos del siglo XXI es el riesgo imprevisible y la inseguridad fabricada fruto de la victoria de la modernidad» (Beck, 2008, p. 260). Desde su perspectiva, el riesgo se ha hecho continuo, sistémico y global. Desde una perspectiva similar, Zygmunt Bauman (2003) considera nuestros tiempos como «tiempos líquidos», momentos de cambio y fluidez imprevisibles que marcan la actualidad con el sello de identidad de una incertidumbre básica y continua. El tiempo largo parece haber desaparecido. El contexto de teorización de esta situación está caracterizado por el «pensamiento débil» (Vattimo, 2004) o la pérdida de los relatos de la posmodernidad (Lyotard, 2006). Anthony Giddens, el inspirador de la «tercera vía» que durante tanto tiempo ha enmarcado el desarrollo de la sociología y la economía actuales, ha escrito que la situación actual se caracteriza por la duda, consecuencia de la ruptura con la tradición y la multiplicación de los códigos explicativos propios de la multiculturalidad de nuestro tiempo (Giddens, 1999). La situación así descrita muestra una serie de estructuras sociales, económicas y culturales inciertas y cambiantes sin

marcos conceptuales para encararlas. Parece que nos encontramos en una situación de zozobra y sin saber qué hacer.

El bienestar social, la sociedad del bienestar ha sido víctima directa de esta situación. La sociedad del bienestar ha sido el resultado de una larga serie de luchas y esfuerzos. Roubini, uno de los economistas actuales más importantes del mundo, ha expuesto que la consecución del estado de bienestar entre las décadas de los años cuarenta y setenta fue el resultado de un compromiso por evitar los errores que habían llevado a las dos guerras mundiales (Roubini, 2011). Aunque frágiles e inestables, los nuevos equilibrios sociales permitieron la aparición de espacios públicos en los que se desarrolló la sanidad y la educación públicas, abiertas a la diversidad de los grupos sociales, y el surgimiento de una economía de la clase media que se hizo presente en el mercado libre ampliando su capacidad de adquisición, su potencialidad de movimiento y la generación de un amplio mercado de ocio y distracción. Suponía la aparición y extensión de los espacios comunes y públicos. La aparición de las nuevas democracias parecía conllevar el desarrollo de los derechos cívicos y el ejercicio real de las libertades de elección frente a las políticas anteriores de subsistencia. Supuso la aparición del «hombre público» (Sennet, 2002).

Pero el período de expansión y consolidación del estado de bienestar ha sido corto y efímero. Josep Fontana (2013) considera que el tiempo real de conciliación social ha sido extremadamente corto y cubre desde la mitad de la década de los cuarenta hasta la mitad de la década de los setenta. A partir de aquí comenzaría un nuevo y lento desmoronamiento caracterizado básicamente por una lenta reducción de los servicios sociales y una disminución de los espacios públicos, básicamente por la retirada de las funciones sociales del Estado. En su tratado sobre la historia reciente mundial (Fontana, 2011) ha descrito los momentos más importantes de este momento.

Alain Minc en su obra de 1989 *La máquina igualitaria. Crisis en la sociedad de bienestar*, proponía y avanzaba la disminución del Estado. El proceso, comenzado a primeros de los años ochenta, no ha hecho sino aumentar con la consecuencia inevitable del desmantelamiento de derechos sociales y espacios públicos de los que el único garante puede ser el Estado. Se ha producido así lo que Krugman (2008) ha llamado «la gran divergencia», el aumento de las desigualdades en la sociedad. Consecuentemente, la perdida del espacio común y público ha tenido su correspondencia en el ámbito laboral con la desaparición de los espacios de participación, consulta y consenso.

El efecto de la omisión voluntaria de los Estados de la vida pública, contra su propia lógica fundacional de garantizar el contrato social, no puede conducir sino a la deriva de los grupos y al aumento normal de las diferencias. Y todos los datos empíricos indican que el aumento de las desigualdades daña a toda la sociedad. El importante estudio de Wilkinson y Pickett (2009), con el título original de *Why more equal societies almost always do better*, y traducido al castellano como *Desigualdad. Un análisis de la infelicidad colectiva* expone una sólida línea de estudios empíricos que indican que las distancias sociales empeoran la calidad de vida global de las naciones, además de su nivel de convivencia, bienestar social y salud global.

Si la burocratización ha sido siempre un riesgo para los Estados, agriamente criticada por algunas representaciones de la escuela clásica del pensamiento liberal, como Von Mises y Hayek, la desregulación es el otro extremo en el que se abdica de la función organizadora del Estado y que amenaza a la sociedad y al mismo Estado. Stiglitz (2003) ha mostrado los deletéreos efectos que la ausencia de regulación económica y financiera puede acabar trayendo, incluso para quienes se dedican a ella desaforadamente. Publicaciones recientes como el libro *El coste humano de las políticas de recorte*, de expertos en sociología y eco-

onomía de la salud (Stuckler y Basu, 2013), muestran que la política de supresión de servicios sociales tiene como franco resultado el empeoramiento de la salud pública. En el ámbito de la salud, y de la salud laboral específicamente, la historia muestra que la mejora de la salud pública es la historia de la intervención sobre las condiciones de vida de la sociedad (Sigerist, 1946), y lo mismo ocurre con la salud laboral y las condiciones de trabajo (Thompson, 2012).

Pero los efectos de las condiciones organizacionales y psicosociales del trabajo van incluso más allá de la salud de los trabajadores e inciden en su propio estilo de vida y en la configuración de la personalidad. Uno de los analistas sociales más profundos del momento, Richard Sennett (2000), ha descrito en su conocida obra *La corrosión del carácter* cómo los cambios organizacionales actuales están rompiendo la misma idea habitual de sí mismo que conducía al compromiso y a la lealtad a medio y a largo plazos con la organización y con los grupos humanos. Como escribe Sennett: «Es posible que la corrosión del carácter sea una consecuencia inevitable: la consigna “nada a corto” plazo desorienta la acción planificada, disuelve los vínculos de confianza y compromiso y separa la voluntad del comportamiento» (Sennett, 2000, p. 30). Según Sennett, la dinámica continuamente cambiante de las organizaciones en procedimientos, objetivos y valores conduce inevitablemente a la corrosión de la propia consistencia. De forma complementaria, el sistema de empleo permanentemente provisional, el «precariado» (Standig, 2013), ha dado lugar a lo que se ha llamado el «yo precario».

I. LOS RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES

Las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales asociados a ellas constituyen el primer eje de este libro. Tal como se expone en el primer capítulo de este libro, suponen, cada vez más, un

tema central en la salud laboral. Aunque, sin duda alguna, se ha producido una mejora histórica en las condiciones laborales generales, incluso a nivel global, la dinámica vertiginosa de los cambios organizacionales ha enfatizado las condiciones laborales psicosociales. Los datos parecen indicar que actualmente la prevalencia de los riesgos laborales psicosociales hace de ellos el tipo de riesgos más extendido. Y, sin embargo, su atención es secundaria y menor.

Si, en general, los nuevos riesgos son una preocupación central para la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2009), entre tales nuevos riesgos los más atendidos, revisados y reformulados son los nuevos riesgos laborales psicosociales (EU-OSHA, 2007). La encuesta «European Survey of enterprises on new and emerging risks» (ESENER; EU-OSHA, 2012) pone de manifiesto la novedad de algunos de ellos y, en general, el aumento de su extensión y la creciente importancia de sus consecuencias. Algunos de los más recientemente provocados por los cambios en el actual mercado de trabajo y por la dinámica de las organizaciones son: *a)* los contratos precarios; *b)* la vulnerabilidad de los trabajadores al mercado; *c)* las nuevas formas de empleo; *d)* el sentimiento de inseguridad laboral; *e)* la creciente edad de la fuerza de trabajo; *f)* la intensificación del trabajo; *g)* el trabajo emocional, y *h)* el conflicto trabajo-familia (EU-OSHA, ESENER, 2012, p. 15). A ellos deben añadirse una larga serie de riesgos psicosociales con efectos importantes en la salud física y mental de los trabajadores y que han sido repetidamente indicados por la Agencia Europea, como el estrés (EU-OSHA, 2000), la violencia, el acoso laboral y el acoso sexual (European Social Partners, 2007). A todos ellos debe añadirse la larga lista de factores de riesgo (Cox y Griffiths, 1996). Ante este listado parece que hay suficientes razones para preocuparse y atender a su gestión.

La encuesta ESENER (EU-OSHA, 2012) ha puesto de manifiesto que entre las dificultades para atender a tales riesgos son especialmente importantes la falta de sensibilidad ante el tema y la

ausencia de personal suficientemente capacitado. Los motivos más importantes para intervenir no serían otros que las obligaciones jurídicas y las exigencias de los mismos trabajadores. No es extraño entonces que, en España, ante esta circunstancia la Administración General del Estado, a través de la Inspección Técnica del Trabajo, se haya esforzado en hacer efectiva su ejecución (ITSS, 2012).

Sin embargo, aun insistiendo en la importancia que tiene la regulación legal en salud laboral, es necesario insistir no sólo en el cumplimiento de la legislación sino en el marco del concepto de cultura de salud laboral sin el cual la aplicación de la normativa queda siempre reducida a un mecanismo pasivo de mínimos. La cultura de la salud laboral (Hartel y Ashkanasy, 2011) es un principio de activación que pone en marcha tanto el cumplimiento de la prescripción legal como el espíritu subyacente a la letra que genera el conjunto de buenas prácticas, explícitas o implícitas, que facilitan el desarrollo de organizaciones saludables. Hay una serie de valores que subyacen a la cultura de seguridad y salud en el trabajo y que la hacen posible, y sin los cuales la ley puede resultar vacía. Algunos de ellos son la justicia organizacional (Colquitt, 2008), la equidad laboral (Walster, Walster y Berscheid, 1978), la dignidad en el trabajo (Peyton, 2003) y la cultura de respeto (Tehrani, 2001). Algunos de los riesgos psicosociales actuales más agudos, como la violencia y el acoso, dependen directamente de ellos.

II. EL BIENESTAR LABORAL Y LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

La gestión de los riesgos laborales psicosociales lleva inevitablemente al otro eje de este libro, al bienestar laboral y al desarrollo de las organizaciones saludables. Sin duda alguna, la mejor forma de gestión de las organizaciones es la crea-

ción de sinergias que favorezcan el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, de los grupos y de la misma organización, el bienestar común. Es el objetivo central de las organizaciones saludables.

Es posible que la eclosión actual de la psicología positiva de las organizaciones sea una contrapartida lógica y reactiva ante la irrupción de los escándalos continuados de las grandes organizaciones. Podría suponer la búsqueda de una fundamentación y un desarrollo diferentes. Es posible que sea igualmente parte de una acción contra los desarrollos excesivamente centrados en la economía, poco atentos a los factores sociales de las organizaciones, tal como Walsh, Margolis y Weber (2003) han sugerido. En la misma línea se ha apuntado que las teorías actuales de la gestión empresarial fomentaban prácticas escasamente éticas (Ghospal, 2005). La psicología positiva de las organizaciones supondría el delineamiento de horizontes de crecimiento y actuación diferentes.

En este contexto, parece básico un tema: el desarrollo sostenible de las empresas (Bichard, 2009). En los últimos años las organizaciones parecen que han querido apurar todos los márgenes de ganancia posible, lo que ha podido suponer minar las perspectivas económicas de futuro y socavar no pocos de los recursos no renovables del planeta. Las burbujas financieras suelen tener ese contexto. Las empresas no pueden gestionarse saludablemente con planteamientos cortoplacistas que hunden inevitablemente las perspectivas de futuro. Desde esta perspectiva, las organizaciones saludables suponen el crecimiento paulatino y continuo del valor añadido.

En este sentido, el estudio positivo de las organizaciones parece tener el mismo efecto que ha tenido el estudio de las emociones positivas en las personas (Fredrickson, 2002): ha servido para ampliar cometidos y tareas que favorecen el desarrollo de las organizaciones. Efecto de ello es fomentar la eclosión y florecimiento de las potencialidades que tiene la interacción de las personas, los grupos y la organización como un todo. El

estudio habitual de las organizaciones se ha centrado en el aspecto funcional, en aquello que las hacía más productivas y con mayor capacidad de crear beneficios. No es ése el objetivo directo del estudio de la psicología positiva de las organizaciones, centrada en el estudio de las potencialidades y posibilidades con el intento de mejorar tanto el rendimiento como el bienestar emocional y psicológico de sus componentes y miembros. Ni siquiera es similar a los programas ya clásicos de los años ochenta de la gestión de la excelencia (Peters y Waterman, 1982). Quizá lo mínimo que se pueda decir de los nuevos enfoques es que son más complejos (Cameron y Spreitzer, 2012; Cartwright y Cooper, 2009; Linley, Hurlington y Garcea, 2010).

Como se ha escrito, la psicología positiva de las organizaciones no es nueva, ni tampoco sus temas, pero sí su énfasis y enfoque, y, como mínimo, algunas de sus propuestas son novedosas, como por ejemplo la desviación positiva, la indagación apreciativa, la ambivalencia organizacional, la estrategia basada en potencialidades o la resiliencia colectiva entre otros. Todos ellos suponen un nuevo enfoque de la conducta organizacional que al menos no había sido considerado suficientemente, probablemente, ni siquiera mínimamente. La nueva perspectiva de la conducta organizacional supone poner de manifiesto sus potencialidades y posibilidades junto con su dinámica interactiva y situacional. Desde esta perspectiva, la conducta organizacional cobra nuevas perspectivas. Su objetivo no consistiría en multiplicar las disposiciones positivas, sino en explicar contextualmente la emergencia de nuevas posibilidades relacionales.

Como objetivo de estudio, el bienestar laboral no es un tema fácil de describir y explicar, y menos todavía de gestionar y desarrollar. El bienestar laboral no puede simplemente identificarse con la presencia de emociones positivas y ausencia de emociones negativas. ¡Demasiado sencillo! Todos los datos parecen indicar que las emociones positivas y negativas están inextricablemente

unidas de forma que la felicidad genera la ansiedad de perderla y la rabia dolorosa ante la injusticia genera la energía para combatirla. Los aspectos positivos y negativos viajan juntos. Como han expuesto Carson y Barling (2008), es necesario operacionalizar el bienestar laboral positiva y negativamente. El funcionamiento adecuado de los grupos parece necesitar tanto de los aspectos positivos como de los negativos, hasta el punto de que se da la paradoja de que sin aspectos negativos los grupos parecen funcionar peor (Fredrickson y Losada, 2005). Los datos parecen indicar que una cierta cuota de negatividad parece necesaria para funcionar bien.

En el tema de bienestar hay no pocas falsas evidencias. Una de ellas es la relación lineal entre condiciones de trabajo y bienestar laboral. No parece que las cosas sean así, sino que más bien se constata que las buenas condiciones laborales pueden llegar a convertirse en molestas e insufribles (Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada y Rodríguez-Carvajal, 2012). El modelo vitamínico de Warr (1987) indica que no siempre más de lo bueno es siempre mejor. Buscando la paradoja, Sempere (2008) ha indicado que con frecuencia menos de lo bueno es mejor, y desde una perspectiva de la economía más clásica Skidelsky y Skidelsky (2012) han mostrado que conocer el límite de lo bueno es fundamental para la economía global y personal. Todo parece ser una cuestión de equilibrios.

Otro simplismo muy usual es la consideración de que la causalidad es unidireccional y va siempre de las condiciones laborales al bienestar personal. En este sentido parece necesario recuperar el modelo del interaccionismo recíproco (Bandura, 1978) en el que contexto, conducta y persona intercambian dinámicamente la línea de causalidad. En el ámbito laboral, condiciones de trabajo y bienestar personal intercambian reciprocamente las líneas de causalidad.

Por otra parte, el bienestar laboral, o su ausencia, no son datos permanentes sino dinámicos, lo que hace necesario el estudio de sus fluctuacio-

nes diarias (Sanz, Demerouti, Moreno-Jiménez, Mayo 2010), así como sus cambios en períodos más largos de tiempo mediante estudios longitudinales que registren tanto los efectos causales recíprocos como los inversos (Rodríguez-Muñoz, Moreno-Jiménez, El Bailén, Sanz-Vergel y Moreno, 2012).

El estudio del bienestar laboral y de las organizaciones saludables se presenta actualmente como una perspectiva que debe ser acometida tanto para el desarrollo de las organizaciones y sus profesionales como para la intervención sobre los factores de riesgo psicosocial y los riesgos psicosociales. La interacción de un enfoque y otro parece su mejor forma de utilización.

III. EL CONTENIDO DEL LIBRO

El contenido y los capítulos del libro corresponden a los dos aspectos descritos, luces y sombras, riesgos y potencialidades de la salud laboral en la actualidad. Ambos son necesarios y se retroalimentan.

En la primera parte, dedicada a los riesgos psicosociales, los tres primeros capítulos tienen un enfoque básicamente conceptual y sociológico. El primer capítulo expone los aspectos conceptuales e históricos de la salud laboral, de las condiciones de trabajo y del concepto de riesgos laborales psicosociales. El segundo capítulo presenta los cambios sociales actuales y del cambiante mundo de las organizaciones, al tiempo que presenta la sociología de los nuevos puestos de trabajo y de la población trabajadora. El tercer capítulo trata la perspectiva de género, un aspecto importante, necesario e imprescindible en la salud laboral. Actualmente, la presencia de la mujer en la fuerza de trabajo global ha cambiado la dinámica y la situación de las condiciones laborales y al mismo tiempo las circunstancias sociales generales de la mujer. Sin embargo, los riesgos laborales y específicamente psicosociales de la mujer siguen siendo propios, y por ello necesitan una atención es-

pecífica. El capítulo proporciona el contexto de este planteamiento.

Los capítulos cuarto y quinto exponen los dos riesgos probablemente más extendidos en la actualidad: la inseguridad laboral y las nuevas y viejas formas del estrés laboral. Inseguridad laboral y estrés son dos riesgos psicosociales omnipresentes en el mundo del trabajo actual. Ambos son los dos riesgos más difusos y que resulta más difícil evitar. Los capítulos cuarto y quinto exponen de forma sistemática las líneas más actuales de investigación sobre uno y otro.

Si los capítulos anteriores reflejaban los dos riesgos laborales psicosociales más generales y globales, los tres capítulos siguientes recogen tres formas de riesgos laborales psicosociales agudos, muy específicos, habitualmente con problemas y consecuencias graves, sobre las personas y las organizaciones. El capítulo sexto recoge los problemas de la violencia y agresión laboral, y sus formas. El capítulo dedica una atención especial a los aspectos de la prevención e intervención. El capítulo séptimo, dedicado al acoso psicológico en el trabajo, probablemente uno de los riesgos laborales psicosociales que más sensibilidad social ha despertado, expone los datos más actuales sobre su estudio e investigación. El capítulo octavo, sobre el síndrome de quemarse en el trabajo o *burnout*, aporta un enfoque histórico a su estudio, delimita el concepto y aporta los marcos teóricos más importantes para su análisis. Se dedica una atención especial a los aspectos de su medición.

Los cuatro capítulos siguientes permiten completar la panorámica real y actual de los riesgos laborales psicosociales, algunos de ellos todavía muy poco estudiados. El capítulo noveno, sobre el trabajo emocional, un riesgo laboral psicosocial de los llamados «emergentes» y propios de nuestra sociedad de servicios, expone y delimita el concepto y su problemática con amplitud. El capítulo décimo, dedicado al trauma laboral secundario, coincide con el anterior en la escasa atención que todavía ha recibido a pesar de que

en sus formas más difusas es un riesgo que amenaza a la mayoría de profesiones de ayuda. El capítulo dedica una atención importante a su prevención e intervención. El capítulo undécimo se dedica al acoso sexual, probablemente un riesgo mucho más extendido en sus formas más leves de lo que sus registros indican pero que en sus formas más agudas puede tener efectos graves y duraderos. Finalmente, el capítulo duodécimo, sobre la adicción al trabajo, expone un problema y un riesgo al que los marcos competitivos laborales y los problemas sociales y diarios pueden empujar. El capítulo expone una visión global de los estudios y concede una especial importancia al estudio de su etiología.

Finalmente, los últimos dos capítulos de la primera parte del libro están dedicados a dos aspectos básicos de los riesgos laborales psicosociales: sus efectos sobre la salud mental y la legislación específica a nivel europeo y nacional sobre el tema. El capítulo decimotercero, sobre la salud mental en el trabajo, recoge un aspecto cada vez más importante y en creciente aumento. Un dato claro es el aumento de los problemas mentales relacionados con el trabajo. El capítulo proporciona una perspectiva general y expone la profunda relación entre la vida laboral y la salud mental. El capítulo decimocuarto hace un análisis expositivo y crítico de los aspectos legislativos a nivel nacional y europeo sobre los riesgos psicosociales. El capítulo proporciona una visión comparativa de la situación europea y propone líneas de actuación y mejora.

La segunda parte del libro está dedicada a la psicología positiva ante los riesgos psicosociales, es decir, a la exposición centrada en el bienestar laboral y las organizaciones saludables. Los tres primeros capítulos están dedicados a los aspectos más generales y organizacionales del tema. El primero de ellos, el capítulo quince, se dedica a las organizaciones saludables centrándose en sus aspectos más generales. El capítulo dieciséis está dedicado a una de las líneas más actuales en el estudio del liderazgo en el marco de la psicología positiva organizacional: el liderazgo servidorm, de-

dicado no a transformar a los dirigidos sino a conseguir su desarrollo personal. El capítulo diecisiete se centra en los aspectos grupales positivos de las organizaciones. Se trata de obtener equipos de desarrollo y en desarrollo, resilientes en su contexto y funcionamiento.

Los cuatro siguientes capítulos tratan aspectos positivos del trabajador. El capítulo dieciocho es el más amplio de los tres por su enfoque, que versa sobre la resiliencia o conjunto de disposiciones que permiten a la persona resistir y superar las adversidades. Como se ha expuesto, las condiciones adversas no suponen necesariamente un aumento de malestar y pueden manejarse como ocasión para el crecimiento personal. El capítulo diecinueve se centra en aspectos cognitivos centrales para el trabajador, como son las expectativas que mueven la motivación y el significado que da valor a las actividades y planes; ambos, básicos en los procesos de adaptación. El capítulo veinte, de forma complementaria, trata las emociones en el trabajo. Las emociones en el trabajo han sido durante mucho las grandes olvidadas en la psicología del trabajo. El capítulo expone la importancia que tienen las emociones positivas tanto para el trabajador o para los grupos como para la organización. El capítulo veintiuno, último de este grupo, expone la importancia que tiene para el trabajador la gestión de las actitudes, las conductas y los tiempos fuera del trabajo. El distanciamiento laboral aparece como un aspecto central para la misma efectividad laboral.

El último grupo de capítulos está dedicado a aspectos que subrayan la interacción del trabajador y la organización. El capítulo veintidós, dedicado a la conciliación familiar y laboral, un tema cada vez más importante en las familias en las que ambos padres tienen que trabajar, muestra la importancia de la interacción tanto de forma positiva como negativa. Es un tema en el que la investigación está en sus comienzos y que el capítulo expone tanto en su estado actual como en sus posibles desarrollos. El capítulo dedicado al engagement laboral, un concepto emergente pero amplia-

mente enraizado en la psicología del trabajo, muestra la importancia de esta disposición personal en parte efecto de la interacción de las demandas y recursos del puesto de trabajo. Finalmente el capítulo veinticuatro, sobre los estados de flujo, está dedicado a un tema que es un objetivo central de las organizaciones: conseguir la interacción perfecta entre la tarea laboral y las competencias.

En conjunto, los capítulos de ambas secciones, riesgos y posibilidades, ofrecen una panorá-

mica amplia del estado de la cuestión en estos momentos, de sus perspectivas de desarrollo y, lo que es básico en salud laboral, de las líneas principales de prevención e intervención.

Madrid, 27 de junio 2013.

Los coordinadores:

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ
EVA GARROSA HERNÁNDEZ

PRIMERA PARTE
Los riesgos psicosociales

Salud laboral. Factores y riesgos psicosociales

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ
EVA GARROSA HERNÁNDEZ

1. LA SALUD LABORAL

1.1. Bases históricas

La salud laboral es un tema relativamente reciente aunque hunde su historia en un pasado lejano. A lo largo de la historia y durante muchos siglos la salud laboral ha sido una preocupación exclusivamente individual, de quien no tenía más opción que aceptar las duras condiciones del trabajo. El trabajo era con frecuencia una forma de subsistencia sin opciones. Se entendía comúnmente que iba asociado a condiciones duras y a daños inevitables; era la contrapartida de tener un trabajo, razón por la cual el concepto de salud en el trabajo parecía extraño. Hay tres procesos históricos que han cambiado el planteamiento de la seguridad y la salud en el trabajo: la aparición y desarrollo de los sindicatos, la reconsideración por las empresas y organizaciones de la salud en el trabajo y los cambios en las legislaciones estatales sobre el tema.

La aparición y el desarrollo de los movimientos sindicales del siglo XIX con su reivindicación de los derechos laborales (Hobsbawm, 2011) fueron el primer proceso histórico que afectó de forma importante a la mejora de las condiciones laborales en todos los sentidos. Cuando en 1864 se fundó la Asociación Internacional del Trabajo por iniciativa de los sindicatos ingleses y franceses, se elaboraron leyes que mejoraron las condi-

ciones de trabajo (Bernal Herrer, 1996), de forma que la aparición y consolidación de los sindicatos han significado una mejora general en este aspecto (Giddens, 2010). El segundo fue la toma de conciencia por las empresas del alto coste que suponían los accidentes y enfermedades del trabajo. El desarrollo industrial y tecnológico facilitó este proceso, pues cuanto más especializado resultaba el trabajo, mayor coste suponía la baja laboral (Quick, Quick, Nelson y Hurrel, 1997); complementariamente, el Movimiento de Recursos Humanos y del Desarrollo Organizacional propició la valoración del trabajador como uno de los bienes intangibles de las organizaciones (Herzberg, 1959; McGregor, 1960). El tercer proceso ha consistido en la formación de los estados democráticos europeos después de la Segunda Guerra Mundial que dieron lugar a la Sociedad Social y del Bienestar (Artola, 2008; Judt, 2008; Soto Carnona, 2007) y al desarrollo de las constituciones estatales que defienden el derecho a la salud en el trabajo (Constitución española, art. 40.2; Tratado Constitutivo Unión Europea, arts. 117 y 118).

En el momento actual, en los países occidentales, las condiciones laborales han mejorado considerablemente en todos los aspectos, especialmente en lo referente a las horas de trabajo, sobreesfuerzos físicos, condiciones de temperatura, de ruido, ambientales y de higiene (Eurofund, 2007). El efecto de tales modificaciones ha sido una disminución de la morbilidad y de la sines-

tralidad en el trabajo. El número de enfermedades laborales y de accidentes se ha controlado parcialmente, y ha disminuido su incidencia. Pero, probablemente, la mayor modificación se ha producido en el cambio del planteamiento colectivo acerca de la salud laboral, que ha dejado de ser un problema individual para convertirse en un problema social y empresarial y, principalmente, en un derecho del trabajador (Directiva Europea 89/391/EEC [EC, 1989], Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995).

1.2. El concepto de salud laboral

El mismo concepto de salud laboral ha cambiado profundamente, dejando de ser un concepto exclusivamente reactivo para pasar a formularse de forma activa y preventiva. Mientras que la perspectiva reactiva consistía en la intervención sobre las condiciones de trabajo una vez que el daño a la salud se había producido, en forma de accidente o enfermedad, la perspectiva activa contempla básicamente la prevención y evitación del daño, e incluye además un aspecto positivo consistente en el desarrollo de la salud en el trabajo. Desde esta formulación, el modelo activo de la salud laboral supone no sólo la evitación del daño a la salud sino el desarrollo del bienestar en el trabajo.

Según la definición adoptada por el Comité Conjunto ILO/WHO en 1950 y revisada en 1995, la salud laboral debe orientarse a la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones; la prevención en los trabajadores de las alteraciones de la salud causadas por sus condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores del riesgo resultante de los factores adversos a la salud; la ubicación y el mantenimiento de los trabajadores en un ambiente adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas, y la adaptación del trabajo al trabajador y de cada trabajador a su trabajo.

Históricamente, la atención sobre la amenaza a la salud proveniente del trabajo se ha centrado en los riesgos físicos, químicos y ambientales; eran los más directos e inmediatos, y también los más visibles. Los daños más constatables a la salud suelen provenir de tales factores, causantes en su mayor parte de los accidentes y de las enfermedades laborales o relacionadas con el trabajo. Es por ello por lo que la legislación europea, y la mundial en general, se han ocupado principalmente de tales factores tratando de prevenir y controlar tales riesgos.

La salud no es una lotería individual, aunque la carga genética sea importante en su desarrollo. Desde una perspectiva epidemiológica, están hoy ampliamente comprobadas la multideterminación de la salud y la importancia del sistema sanitario en ella (Benavides, García y Ruiz-Frutos, 2000). Desde la perspectiva de salud laboral, parece igualmente comprobado de manera general el peso del contexto y del ambiente en el desarrollo de la enfermedad (Ezzati, López, Rodgers y Murray, 2004; Prüs-Üstun y Corvalán, 2006), y de forma más específica la influencia del contexto laboral en la aparición de los problemas de salud físicos, mentales y sociales (WHO, 2002). La OIT estimaba en 2006 que 2.200.000 trabajadores morían cada año debido a accidentes mortales y enfermedades, 270 millones sufrían accidentes graves y 160 millones caían enfermos debido a causas laborales (OIT, 2006), con un coste aproximado del 4 por 100 del Producto Interior Bruto mundial (OIT, 2005).

Igualmente, existe suficiente información que constata el daño a la salud de los factores y riesgos psicosociales específicos (EU-OSHA, 2007; Leka y Jain, 2010; Leka, Jain, Zwetsloot, Vartia y Pahkin, 2008; WHO, 2010). Por ejemplo, actualmente está ampliamente reconocido que el estatus ocupacional está relacionado linealmente con la salud. El estudio de Marmot (2004), con una muestra aproximada de 18.000 hombres trabajadores de servicios, controlando incluso marcadores fisiológicos de la salud, ha mostrado que

tanto la enfermedad como la mortalidad en sus diferentes causas son claramente mayores en los hombres con los puestos de trabajo más bajos. Un segundo trabajo comenzado en 1985, con unos 10.000 hombres y mujeres y basado en datos prospectivos, muestra precisamente que los aspectos organizacionales pueden servir como factores predictores de los trastornos cardiovasculares (Kivimaki et al., 2005).

1.3. La cultura de salud laboral

La práctica de salud laboral en las empresas y organizaciones está determinada, en primer lugar, por la legislación propia de cada país o región, pero la actitud ante la legislación y su cumplimiento depende principalmente de la cultura corporativa de salud laboral. La cultura corporativa, definida como el conjunto de creencias y valores (Schein, 1988) que subyace en el funcionamiento de una empresa, es la clave del respeto, el cuidado o la despreocupación por la salud de los trabajadores. Tradicionalmente, la atención central de las empresas hacia la salud de los trabajadores ha consistido en evitar el accidente y la enfermedad profesional, disminuir la baja laboral por problemas de salud y facilitar la integración rápida al trabajo. Aunque en la práctica los hechos no han cambiado de forma importante, se ha producido un desplazamiento conceptual en la consideración de los objetivos generales de la salud general.

En los últimos años se ha producido un esfuerzo considerable por crear una cultura de seguridad en las empresas (Choudry, Fang y Mohamed, 2007), y más específicamente una psicología de la seguridad laboral (Barling y Frone, 2004). La idea subyacente es que la seguridad real en las empresas vaya más allá de un conjunto de procedimientos y prácticas estandarizados, y que sea el resultado de una forma de pensar y actuar generalizada (Hale y Hovden, 1998). La seguridad sería el resultado de una cultura que prima y facili-

ta actuaciones que minimizan el riesgo y que consideran la misma seguridad no un valor instrumental consistente en evitar daños y lesiones, sino un valor final. La seguridad laboral no sería tanto resultado de un conjunto de procedimientos como de un conjunto de valores.

La cultura de seguridad forma parte de la cultura de salud laboral, que a su vez tiene un marco más amplio. La cultura de la salud laboral propone no sólo la supresión de daños, materiales y personales, sino el mismo desarrollo físico, social y mental de los trabajadores (Härtel y Ashkanasy, 2011). El objetivo en la gestión de la salud laboral sería conseguir un estado funcional de salud que permita la participación plena en la productividad de la empresa. El objetivo no es que no se ponga enfermo el trabajador, sino que esté trabajando en buenas condiciones físicas y mentales (Zwetsloot y Leka, 2010). El planteamiento consiste no en evitar que el lugar de trabajo sea una amenaza para la salud, sino que sea un marco de vigilancia de la salud que evite cualquier daño, incluso los que puedan ser de origen común (Black, 2008). El efecto de este planteamiento es la difuminación de la división entre salud laboral y salud pública. Desde esta perspectiva, la vigilancia de la salud laboral se transforma en un medio para aumentar el capital físico, humano y social de la organización. El planteamiento de fondo se corresponde con la definición de la OMS de salud laboral que tiene en cuenta no sólo evitar el daño sino promocionar la salud física, social y mental. Desde esta perspectiva, el objetivo de la salud laboral enlaza directamente con el bienestar laboral.

La cultura corporativa de salud laboral no puede circunscribirse tampoco a un conjunto de datos y previsiones técnicos, pues es bastante más que un plan o programa de previsión de riesgos laborales. Como tal, la cultura corporativa de salud laboral (Härtel y Ashkanasy, 2011) no es un producto del departamento de prevención de riesgos laborales, sino resultado de la alta dirección de la empresa y su compromiso con valores y su

puestos básicos del funcionamiento de la compañía. Para ser eficiente, la salud laboral no puede reducirse a programas de prevención, aunque sean necesarios, sino que necesita incorporarse a los objetivos estratégicos de la misma empresa y a sus valores de base.

1.4. El bienestar en el trabajo

El bienestar en el trabajo es parte integrante de la salud laboral, de la que con frecuencia sólo se retiene su negación del daño a la salud. Su búsqueda en el trabajo no ha sido un tema reciente, de la mano del lanzamiento de la psicología positiva, sino que tiene un largo arraigo académico en la psicología del trabajo y las organizaciones (Carson y Barling, 2008). Así por ejemplo las contribuciones de Argirys (1964) tenían el objetivo de integrar las necesidades del trabajador y de la organización en el común desarrollo de ambos, las de McGregor (1960) y su concepto de liderazgo transformacional buscaban un tipo de acción, de grupo y liderazgo atento a las necesidades de todos los miembros y, por cerrar los ejemplos, las de Herzberg (1959) estaban básicamente orientadas a la mejora de la salud mental de los trabajadores a partir del aumento de la autonomía y la responsabilidad. Fue sólo más tarde, hacia la década de los años setenta, cuando la psicología organizacional y del trabajo se centró en los factores psicosociales de riesgo, como el estrés de rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964).

El planteamiento del bienestar en el trabajo tiene como objetivo mostrar que éste no supone necesariamente la alienación personal, el extrañamiento de la persona ante su propia acción según el modelo marxista de alienación laboral (Marx, 1844/1946), sino que puede y debe suponer el asentamiento para el desarrollo de sus potencialidades. Es importante entender que el bienestar laboral no supone sólo la supresión de los estresores laborales, sino también la presencia de factores complementarios, como un clima orga-

nizacional que permita la comunicación, el apoyo y la responsabilidad grupal en las tareas (Roberts, 2006) o directivos que aumenten su seguridad y faciliten el desarrollo de sus cometidos. Como el metaanálisis de Rhoades y Eisenberger (2002) ha puesto de manifiesto, el apoyo organizacional se asocia a los estados emocionales positivos. La idea básica del bienestar laboral consiste en asociar las características organizacionales positivas con la excelencia del trabajador en su tarea en sus diferentes aspectos y no sólo en el de la productividad.

Asumiendo los planteamientos de Diener (Diener, Sandvik, Pavot y Gallagher, 1991) sobre el bienestar general, según los cuales depende principalmente de la frecuencia de los estados positivos de ánimo, el bienestar laboral consistiría básicamente en la prevalencia de emociones positivas en el trabajo, entendiendo por emociones positivas no sólo emociones como la alegría sino una amplia gama de estados emocionales positivos tales como el orgullo por el grupo ante la tarea realizada, la empatía por el trabajo y los resultados de los compañeros, la confianza en el apoyo de los colegas, la gratitud ante la cooperación y el apoyo de los demás experimentado y otros semejantes (Lazarus, 2000). Este tipo de emociones positivas actuarían, según el modelo de Fredrickson (1998), como un marco ampliador y una caja de resonancia de las capacidades y posibilidades de la persona. El cultivo de las emociones positivas de los trabajadores no sería un objetivo final sino el marco de un planteamiento potenciador de las capacidades personales y organizacionales (Fredrickson, 2003).

Pero el bienestar laboral no puede radicar sólo en la prevalencia de estados emocionales, en el bienestar emocional subjetivo, sino que debe incluir el bienestar psicológico (Ryff, 1989), el bienestar que supone el desarrollo de las capacidades de la persona sobre sí misma, sobre el entorno y en la interacción con los demás. El bienestar psicológico incluye la conciencia de desarrollo en los principales dominios de la persona, como son la

grupalidad, el desarrollo de autonomía y la capacidad de acción instrumental, tal como propone el modelo de autodeterminación (Deci y Ryan, 2004). Tal como lo han entendido históricamente el modelo de Tavistock Institute (Trist y Bamforth, 1951) y el modelo de Herzberg (1959), el bienestar laboral supone la experiencia de un grupo del que se es parte activa, y la experiencia de autonomía y responsabilidad en la ejecución del trabajo y la acción laboral.

2. LAS CONDICIONES DE TRABAJO: LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales define las condiciones de trabajo como: «Cualquier característica del trabajo que pueda tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador» (Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, art. 4.7). Existe una práctica unanimidad en considerar que son condiciones de trabajo todos los factores laborales que pueden afectar a la salud del trabajador (Jodar y Benavides, 2006).

El concepto de condiciones de trabajo es esencial para comprender el planteamiento actual de salud laboral. El daño a la salud en el trabajo, accidente o enfermedad, no es principalmente resultado de una debilidad del trabajador, de un efecto fortuito o de errores o descuidos de los trabajadores, sino que es básicamente consecuencia de las condiciones de trabajo. El enfoque científico de la salud laboral comienza por la determinación de las condiciones de trabajo, del contexto habitual en el que se produce el daño a la salud de los trabajadores (Jodar y Benach, 2000). Desde la perspectiva actual europea, aunque pueda haber muchos factores moderadores de la salud laboral, el efecto principal proviene del contexto en el que se trabaja. Es aquí donde encuentran acomodo teórico las condiciones organizacionales y sus efectos.

Históricamente se ha privilegiado el estudio de las condiciones de seguridad e higiene; sin embargo, en los últimos años, debido al desarrollo conceptual del tema, a los cambios en el sistema productivo y a los cambios en las organizaciones, se ha desarrollado el estudio de las condiciones ergonómicas y de las psicosociales. De forma más reciente, prácticamente sin reconocimiento suficiente todavía, se ha desarrollado el estudio de las condiciones contractuales sobre la salud laboral como un elemento autónomo que requiere atención directa.

Desde la perspectiva de los factores psicosociales, lo que importa en primer lugar es subrayar que son condiciones laborales estrictamente las derivadas de la organización de las empresas e instituciones (Brough y O'Driscoll, 2010). En este sentido, son estrictamente condiciones de trabajo que afectan a la salud del trabajador en todas sus facetas. De aquí su importancia y la posible gravedad de sus efectos. Las condiciones organizacionales o psicosociales, como otras condiciones de trabajo, pueden tener efectos leves, medios o graves.

2.1. Condiciones organizacionales y factores psicosociales

2.1.1. El desarrollo histórico

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y de su relación con la salud laboral ha adquirido importancia y reconocimiento en los últimos años (EU-OSHA, 2002; Houdmont y Leka, 2010; Houdmont, Leka y Sinclair, 2012; Leka y Houdmont, 2010; Näswall, Hellgren y Sverke, 2008). Uno de los primeros documentos oficiales e internacionales en abordar el tema de los factores psicosociales en el trabajo fue *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control* (OIT, 1986).

El documento comienza por reconocer la complejidad del tema: «Los factores psicosociales

en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos» (OIT, 1986, p. 3). Se propone como definición: «Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y, por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo» (OIT, 1986, p. 3).

La definición propuesta indica claramente la atención de la OIT al trabajador real y concreto y a sus necesidades de hecho. La definición indica que los factores psicosociales en el trabajo pasan necesariamente por la percepción y la experiencia (Leka y Jain, 2010), lo que es un aspecto de relevancia tanto para su medición como para su intervención. En el documento se incluye una de las primeras listas sobre los posibles factores psicosociales: la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico (OIT, 1986, p. 5). La práctica totalidad del listado sigue siendo actual.

Un segundo documento histórico relacionado con el tema es la obra *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*, editado por la OMS (Kalimo, El Batawi y Cooper, 1988). Se insiste en el libro sobre alguno de los aspectos ya señalados, como la importancia del trabajador concreto y la complejidad del tema. La insistencia en el trabajador concreto es una forma de indicar la amplia variedad de los factores psicosociales. Un elemento de gran importancia es la diferenciación que introduce Kalimo (1988) al exponer el doble efecto que pueden tener los factores psicosociales: positivos o negativos.

Si en la década de 1970 se activa la sensibilidad acerca de la relevancia y los efectos que pueden tener los factores psicosociales, es en la de 1980 cuando se producen las primeras obras colectivas y oficiales y comienzan a aparecer las primeras aproximaciones conceptuales al tema vinculándolas a los efectos de la organización sobre el trabajo y la salud (OIT, 1986; Kalimo et al., 1988). Tal como expone la tercera edición de la *Enciclopedia de la Seguridad y Salud en el Trabajo* (OIT, 1998), a partir de estos momentos la organización en el trabajo y los factores organizacionales se convierten en expresiones intercambiables para referirse a los factores psicosociales y sus efectos sobre la salud. Unas y otras expresiones se utilizan para referirse a los factores sociales que influyen en la conducta y la salud de los trabajadores.

2.1.2. Aspectos conceptuales

Carayon, Haims y Yang (2001) definen los factores psicosociales como las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores. Cox y Griffiths (1996) los definen como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales. Martín y Pérez (1997) los definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar y a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.

Las referencias históricas y conceptuales expuestas indican un doble aspecto que determina la naturaleza de los factores psicosociales: su complejidad y su posible doble efecto, positivo o negativo. Su enumeración puede variar (Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008), lo que subraya su complejidad y su variedad. El listado dependerá de la perspectiva y el marco teórico desde el que se haga y de las organizaciones que

se describan. Otro aspecto de relevancia es su doble posible efecto, positivo o negativo. Tres de los factores psicosociales más enumerados, la cultura corporativa (Díez Cabrera, Hernández-Fernaud, Ramos-Sopena y Casenave, 2010), el clima laboral (Dollard y Karasek, 2010) y el sistema de liderazgo (Theorell et al., 2010), pueden tener y repercutir claramente beneficiosos para la salud laboral y repercutir positivamente en la salud de los trabajadores.

De hecho, son múltiples los instrumentos de evaluación de los factores psicosociales que no aportan ninguna información sobre los elementos de riesgo en las organizaciones (Likert y Gibson, 1986). Factores psicosociales y elementos de riesgo organizacional son elementos conceptualmente contiguos pero diferentes. Los factores psicosociales se definirían como factores organizacionales que pueden dar lugar a consecuencias tanto positivas como negativas.

3. LOS RIESGOS LABORALES

El concepto de riesgo laboral es otro de los ejes sobre el que descansa el planteamiento actual de salud laboral. La definición del concepto de riesgo laboral (art. 4 LPRL) proviene del marco de desarrollo de la Directiva Europea 89/391/EEC, que establece que los riesgos laborales se determinan por dos aspectos: la probabilidad de su aparición y la gravedad de los efectos sobre la salud. Ambos elementos son los que delimitan el tipo de riesgo, y se aplican a cualquiera de ellos. La importancia del riesgo laboral depende de la probabilidad de que ocurra y de la gravedad de sus posibles efectos. Es importante subrayar que este planteamiento es válido para cualquier tipo de riesgo, también para los psicosociales.

Los riesgos psicosociales están sujetos a los principios generales de los riesgos laborales. El planteamiento básico y primero en salud laboral consiste en evitar el riesgo y en la gestión de éste cuando no se pueda evitar (LPRL, art. 4. y art. 15).

Este planteamiento incluye todos los tipos de riesgo y afecta a cada uno de ellas en la misma medida. Históricamente, el predominio de los sectores productivos primario y secundario y la alarma ante las consecuencias inmediatas de los riesgos físicos, accidentes y enfermedades, mortales y graves con frecuencia, han llevado a primar la atención sobre los riesgos laborales de seguridad e higiene.

Sin embargo, en la actualidad se ha producido un desplazamiento importante hacia el sector terciario laboral, que ha cambiado el perfil de riesgos, de modo que han aumentado los de origen organizacional y psicosocial. Todos los datos indican que son riesgos reales, inmediatos o a medio y largo plazo para la salud de los trabajadores (Kivimaki et al., 2005; Marmot, 2004). Como riesgos reales deben tener el mismo tratamiento que el resto de riesgos laborales. La importancia creciente de los riesgos psicosociales proviene especialmente del aumento del sector servicios, aunque los riesgos laborales de origen organizacional y psicosocial no sean exclusivos de este sector, pues están presentes igualmente en el resto de ámbitos laborales.

La relación probabilidad/daño de los factores psicosociales de riesgo es similar a los otros riesgos laborales, es decir, es función de la doble gradación del valor de la probabilidad y de la gravedad de sus consecuencias, lo que hace que el riesgo psicosocial pueda ir de trivial a grave e intolerable (Gómez Cano, González Fernández, López Muñoz y Rodríguez de Prada, 1996). Como en otros riesgos, todas las combinaciones son posibles, y del mismo modo algunos de los psicosociales pueden ser triviales o moderados y otros graves o intolerables. En este último caso estaríamos ante los riesgos psicosociales con una alta probabilidad de tener consecuencias importantes para la salud.

4. FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Son los factores psicosociales laborales que pueden suponer algún riesgo para la salud del tra-

bajador, es decir, son factores psicosociales disfuncionales asociados a las respuestas de alarma y estrés. Siguiendo la distinción efectuada por Kalimo (1988), los factores psicosociales de riesgo se definirían como los factores organizacionales que pueden tener efectos negativos sobre la salud. La formulación reciente de Cox y Griffiths (1996) de los aspectos del diseño o gestión del trabajo y sus contextos sociales o organizacionales que tienen un potencial de daño para los trabajadores puede servir como ilustración del planteamiento.

Tal como exponen Leka y Jain (2010), los efectos dependerán básicamente de su contenido y de la interacción con la experiencia y percepción de los trabajadores.

De la misma manera que el número de los factores psicosociales es ilimitado, también lo es el número de factores psicosociales de riesgo o de estrés. Siguiendo la catalogación de Cox y Griffiths (1996), cada una de las categorías principales puede dar lugar a diferentes factores psicosociales de riesgo. La tabla 1.1 recoge once opciones posibles.

TABLA 1.1
Factores psicosociales de riesgo o de estrés psicosocial

Factores de estrés psicosocial	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa con la gente.
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción social.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo y otros factores laborales.
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales de trabajo	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual, bajo valor social del trabajo.
Relación trabajo-familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, escaso apoyo familiar, problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

FUENTE: Modificado de Cox y Griffiths, 1996.

En la relación propuesta por Cox y Griffiths (1996) se puede observar que mientras que en la columna izquierda se enumeran grandes categorías descriptivas de factores psicosociales, en la columna de la derecha se recogen sus aspectos negativos, sus efectos disfuncionales y su posible carga lesiva sobre la salud de los trabajadores que los convierte en factores psicosociales de riesgo o estrés. Es importante remarcar que los efectos de los factores psicosociales de riesgo o estrés pueden afectar tanto a la salud psicológica como a la física.

En España, la introducción oficial de la relevancia de los factores psicosociales se hace principalmente a partir del RD 39/1997 de los Servicios de Prevención. En la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995), aunque no se abordan riesgos específicos, se establece de forma taxativa en su artículo 14 parágrafo 2 la obligación del empresario de «garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo», factores psicosociales incluidos.

4.1. Características de los factores psicosociales de riesgo

Aunque los factores psicosociales de riesgo comparten con otros factores de riesgo la probabilidad del daño a la salud, tienen también características propias que provienen de su propia naturaleza psicosocial, compleja, variada y difícil de objetivar. Entre las posibles características pueden citarse las siete siguientes.

1. Su efecto generalizado es la respuesta de estrés.
2. Dificultad de objetivación.
3. Se extienden en el espacio y el tiempo.
4. Tienen escasa cobertura legal.
5. Afectan a otros riesgos.
6. Los efectos están moderados por variables personales.
7. Dificultad de intervención.

1. *Su efecto generalizado es la respuesta de estrés.* El efecto generalizado de los factores psicosociales de riesgo es la aparición de la respuesta de alarma (Selye, 1956), la respuesta subjetiva de estrés ante las amenazas inminentes o el daño presente. También puede objetivarse en respuestas como errores o accidentes, tasas altas de absentismo, rotación de personal, quejas frecuentes y otras similares. La aparición del estrés en sus diferentes formas es la manifestación más común de la percepción de factores psicosociales lesivos que minan la capacidad adaptativa y funcional del trabajador. En este sentido, la respuesta de estrés es la variable mediadora principal ante los factores psicosociales y el daño a la salud (Lundberg y Cooper, 2011).

2. *Dificultad de objetivación.* El ruido, las vibraciones, la temperatura, la contaminación por gases y una posición o esfuerzo se pueden medir con unidades propias, pero el rol, la cohesión grupal, la supervisión o la comunicación no tienen unidades propias de medida. A pesar de los esfuerzos de los investigadores en la búsqueda de indicadores (Roozeboom et al., 2008), frecuentemente el recurso más utilizado en la evaluación consiste en la apreciación de la experiencia colectiva. Uno de los grandes problemas de los factores psicosociales es la dificultad para encontrar unidades de medida objetiva. Por definición (OIT, 1986), se basan en «percepciones y experiencias», y en este caso, atendiendo al enfoque organizacional, a la experiencia intersubjetiva del colectivo organizacional (Rick y Briner, 2000).

3. *Se extienden en el espacio y el tiempo.* El resto de riesgos suelen estar de alguna manera delimitados espacial y temporalmente, se circunscriben a un espacio y habitualmente a un momento concreto. Los riesgos de seguridad están vinculados a una tarea o espacio concreto, como un almacén o una actividad de riesgo. Algo semejante ocurre con los riesgos de higiene y ergonómicos, que suelen ser locales. Sin embargo, una característica muy común de los factores psicosociales es la no localización. Una cultura organizacional,

un estilo de liderazgo o un clima psicosocial no están ubicados en ningún lugar ni es posible precisarlos en un momento concreto (Rick y Briner, 2000), son características generales de la empresa u organización, o al menos de un contexto.

4. Tienen escasa cobertura legal. El ruido tiene una legislación que determina los niveles admitidos y rechazados, lo que facilita la misma acción de los empresarios y directivos. Se sabe a qué atenerse. Lo mismo ocurre con la gran mayoría de riesgos de seguridad, de higiene y ergonómicos, pero no ocurre así con los factores psicosociales. El desarrollo de la legislación sobre los riesgos laborales ha sido considerable, tanto en sus aspectos generales como globales, lo que ha permitido acciones precisas por parte de las inspecciones de trabajo. Sin embargo, el desarrollo de la legislación sobre aspectos psicosociales se ha trabajado de modo general y vinculado a su prohibición si son susceptibles de dañar a la salud, lo que suele ser inefectivo para los empresarios, para los trabajadores y para la misma inspección del Estado.

5. Afectan a otros riesgos. El organismo humano, el trabajador, es una unidad funcional en la que todos los factores externos acaban afectando a la totalidad de la persona. Es el principio básico del funcionamiento de la persona, el tratamiento de la persona como una totalidad o sistema biopsicosocial (Engel, 1977). Pero este efecto se acentúa en los factores psicosociales de riesgo, cuyo aumento supone habitualmente un incremento de los riesgos de seguridad, de higiene y de ergonomía. Por ejemplo, se han estudiado abundantemente los efectos de los factores psicosociales y el estrés asociado sobre los trastornos musculoesqueléticos vinculados a la ergonomía (Warren, 2010).

6. Los efectos están moderados por variables personales. Los factores psicosociales de riesgo afectan al trabajador a través de sus propias características contextuales y personales (Buunk, De Jonge, Ybema y De Wolff, 1998; Quick et al., 1997). Tal como se definen por la OIT (1986), los factores psicosociales de riesgo están mediados

por la percepción, la experiencia y la biografía personal. La carga de trabajo, el conflicto de rol o la incertidumbre laboral no suelen tener los mismos efectos sobre toda la población laboral de una empresa, sino que dependen de las variables personales, como el nivel de implicación, la confianza en uno mismo, el optimismo y la motivación de logro, todas ellas variables moderadoras.

7. Dificultad de intervención. Casi siempre hay soluciones técnicas para la gran mayoría de los riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, pero no están tan claras cuando se trata de los factores psicosociales. Por su propia naturaleza, los factores psicosociales son factores organizacionales, y están íntimamente entrelazados al diseño y la concepción global de la empresa. La intervención psicosocial suele tener un marco de intervención amplio y con resultados no asegurados (Rick y Briner, 2000), lo que aumenta la resistencia de los responsables a intervenciones costosas sin resultados asegurados.

4.2. Los riesgos psicosociales: los efectos graves

Aceptar el planteamiento de los riesgos laborales para los riesgos psicosociales (I-WHO, 2008; Griffiths, 1999) supone reconocer la diferente gradación en sus efectos, aunque todos puedan ser considerados daños a la salud. Existen efectos menores, como las respuestas de estrés ante una sobrecarga transitoria, y existen respuestas intensas de estrés y ansiedad ante situaciones concretas como la violencia o el acoso. En el segundo caso hay una alta probabilidad de consecuencias graves para la salud. Los riesgos psicosociales pueden definirse como aquellos con una alta probabilidad de producir un efecto grave para la salud. Desde este planteamiento, los riesgos psicosociales no son simplemente factores de riesgo, no son simplemente factores que tienen alguna probabilidad de dañar la salud, sino factores laborales organizacionales que normalmente dañan la sa-

lud del trabajador de forma importante, aunque en cada caso los efectos puedan ser distintos. En este sentido, no parece correcto hablar sólo de factores de riesgo. Un acoso laboral es algo más que un factor de riesgo.

En este sentido, los hechos, situaciones o contextos que se propongan como riesgos psicosociales laborales tienen que tener una alta probabilidad de dañar a la salud física, social o mental del trabajador y hacerlo de forma importante. Hablar de riesgos psicosociales supone reconocer que no todos los factores psicosociales tienen habitualmente la misma gravedad de consecuencias y que los efectos habituales de una ambigüedad de rol suelen diferir de los que provoca un acoso laboral. Este planteamiento no disminuye la importancia de los factores psicosociales de riesgo, sino que los enmarca en el concepto más global y básico de riesgos laborales y sus posibles efectos negativos para la salud (I-WHO, 2008; Griffiths, 1999).

Los riesgos psicosociales laborales suelen tener sus antecedentes en los factores psicosociales de riesgo. El acoso laboral, el acoso sexual o la violencia general tienen sus antecedentes en los factores psicosociales de riesgo. Pero los riesgos psicosociales no pueden ser reducidos a sus antecedentes, no son la suma lineal de ellos, sino que tienen un valor situacional y contingencial propio que no agota su varianza en sus antecedentes organizacionales y empíricos. Eso supone que la violencia o el acoso no pueden ser evaluados sólo a través de la presencia de factores psicosociales de riesgo, sino a través de indicadores propios directos, lo que supone su evaluación directa. Los riesgos psicosociales tienen sus propias características como la existencia de cobertura legal en los casos de violencia y acoso, en parte debido a que son infringidos algunos derechos fundamentales, como el derecho a la intimidad y dignidad (European Social Partner, 2004; European Social Partner, 2007). Otra característica es su frecuente influencia grave sobre la salud mental (Hockley, 2002). El estrés agudo, el trastorno de estrés pos-

traumático, la depresión o las crisis de ansiedad suelen ser secuelas de riesgos psicosociales laborales.

5. LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO Y RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de los riesgos laborales es un elemento central en la prevención de los riesgos que supone varias fases para cualquiera de ellos. Tal como establece la Ley (LPR 31/1995), modificada por la Ley 54/2003, en su artículo 16, la gestión y planificación de la actividad preventiva comienzan por la evaluación de los riesgos laborales, y en el capítulo II del Real Decreto de los Servicios de Prevención (RD 39/1997) es descrita como el elemento previo para la toma de decisiones preventivas por parte de la organización. La metodología al uso propone en un primer momento comenzar por la identificación del riesgo, continuar por la evaluación de su probabilidad y gestionar finalmente su control e intervención. (Gómez Cano, González Fernández, López Muñoz y Rodríguez de Prada, 1996).

Aunque la evaluación de los factores de riesgo y riesgos psicosociales tiene diferentes metodologías (Roozeboom et al., 2008), la más usual es el cuestionario de las condiciones de trabajo, entre otras razones por su menor coste respecto a otros métodos, su mayor rapidez y la flexibilidad de su aplicación, uso y análisis (Wiegand et al., 2012). También la misma naturaleza de los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales, que exige la mediación de la apreciación personal del trabajador, ha facilitado su uso y extensión. Unos y otros utilizan, de diferente forma, la apreciación o valoración por el grupo humano de las condiciones de trabajo (Rick, Briner y Daniels, 2001). Sin embargo, desde una perspectiva metodológica, la inclusión de métodos complementarios a la encuesta parece conveniente debido a que ello evita el error común de la varianza y permite

otras vías de acceso a los riesgos psicosociales, presentando una visión más completa de los hechos reales. Los métodos de observación, de discusión de grupo y de entrevista han sido los más considerados como aspectos complementarios. En este sentido, la utilización de métodos complementarios permite no sólo evaluar con mayor precisión, sino discernir aspectos que una única metodología puede no apreciar suficientemente.

Los objetivos de los sistemas de evaluación suelen orientarse o bien a la evaluación de aspectos específicos de los riesgos psicosociales, o bien a obtener una evaluación general de ellos. Como se ha expuesto, el número de aspectos singulares de los factores psicosociales de riesgo es ilimitado y abierto, pues aunque existen algunos que son genéricos y suelen estar presentes en la mayoría de las organizaciones —son los que han sido expuestos principalmente por los modelos generales de estrés organizacional—, existen otros muchos que son parciales, específicos de sectores de producción o de sistemas de organización. Su número se amplía de forma ilimitada. Diferentes publicaciones han tratado de ofrecer exposiciones amplias acerca de las medidas de estrés organizacional (Rick et al., 2001; Baron, 2007).

En la mayoría de los casos, el objetivo de las organizaciones consiste en conseguir una visión global de los riesgos psicosociales que pueden estar afectando a sus trabajadores o a la mayor parte de su plantilla laboral, de forma que sea posible iniciar líneas de control y prevención a fin de mejorar el bienestar general de los trabajadores y las organizaciones. También en este caso, las opciones son múltiples. No existe un método único de evaluación global de los riesgos psicosociales. De la misma manera que existen modelos de estrés que inciden en diferentes aspectos del estrés organizacional, los modelos aplicados acerca de los factores globales de riesgo psicosocial suelen centrarse en aspectos diferentes aunque tengan elementos en común. La misma variación general entre empresas, organizaciones y países obliga a desarrollar contenidos diversos.

5.1. Principales métodos de evaluación de factores y riesgos psicosociales

La reciente revisión de las medidas de evaluación de los factores psicosociales a nivel internacional efectuada por Wiegand et al. (2012) mediante un panel de expertos por encargo del National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) muestra la importancia y necesidad de tener referencias específicas de instrumentos válidos y fiables que garanticen el resultado de las medidas. Para obtener el listado, el panel utiliza tres criterios básicos en su selección: que contenga datos aceptables acerca de la fiabilidad y validez del instrumento, que diferencie claramente entre estresores y consecuencias de estrés y que sea usado ampliamente de manera que permita normas comparativas. A partir de estos criterios, elaboran cuatro niveles de análisis de los factores psicosociales: puesto de trabajo, organizacional, interpersonal y personal. En lo referente al puesto de trabajo, diferencian los siguientes aspectos: demandas del puesto de trabajo, control del trabajo, trabajo significativo, percepción del riesgo, predictibilidad del trabajo, responsabilidad sobre otros, demandas del rol y utilización de las habilidades. En el nivel organizacional contemplan los siguientes aspectos: inseguridad laboral, limitaciones organizacionales, justicia organizacional, percepción organizacional de apoyo, confianza en la gestión, clima de seguridad y violación del contrato psicológico. A nivel interpersonal distinguen los siguientes aspectos: cohesión, acoso y discriminación, exclusión, conflicto interpersonal, socalamiento social e incivismo laboral. A nivel personal incluyen sólo la dimensión de conflicto trabajo-familia. Como puede observarse, el listado incluye sólo factores de riesgo, de mayor o menor gravedad, pero ninguno de los posibles efectos o consecuencias o posibles variables mediadoras. Se observa igualmente que la atención recae principalmente en los niveles del puesto de trabajo y de la organización.

Unos años antes, Tabanelli et al. (2008) habían elaborado un listado centrado no en los factores de riesgo, sino en sus medidas, utilizando como criterio la publicación científica de los instrumentos con sus características psicométricas, excluyendo aquellos que se circunscribían a aspectos muy concretos con uno o dos factores incluidos y a cuestionarios específicos profesionalmente. El listado incluye 26 cuestionarios y siete instrumentos de observación. En general, los métodos se centran en la evaluación de factores psicosociales organizacionales, y algunos de ellos incluyen además medidas de evaluación sobre aspectos personales determinantes y consecuencias sobre la salud. La diversidad es amplia, tanto por su fundamentación y sus objetivos como por su procedimiento, lo que indica que no puede plantearse la perspectiva del método único. En el pa-

norama internacional, de hecho, no existe un método único para la evaluación de factores y riesgos psicosociales, lo que parece entrañar algunas ventajas. La ausencia de una instrumentación única, e incluso de una hegemonía clara, ha favorecido la aparición de nuevas formulaciones y planteamientos al amparo conceptual de que no hay una fundamentación o procedimiento que abrace todo el campo explicativo o proporcione todas las garantías convenientes y posibles. Más recientemente, Leka y Jain (2010) han aportado un elenco de treinta y siete instrumentos que evalúan factores de riesgo y efectos o consecuencias, tanto generales como específicos.

En la tabla 1.2 se presentan por orden alfabético siete de los cuestionarios más ampliamente utilizados a nivel internacional, lo que permite su uso comparativo.

TABLA 1.2
Cuestionarios internacionales de riesgos psicosociales laborales

Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) (Kristensen, Hannerz, Høgh y Borg, 2005).
Effort-Reward Imbalance (ERI) (Siegrist et al., 2004).
General Nordic Questionnaire (QPS NORDIC) (Lindstrom, 2002).
Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek et al., 1998).
NIOSH Generic Job Stress Questionnaire (Hurrell y McLaney, 1988).
Occupational Stress Indicator (OSIND) (Cooper, Sloan y Williams, 1988).
Occupational Stress Inventory (OSINV) (Osipow, 1992).

Actualmente, en España se dispone de una pluralidad de instrumentos, principalmente de tipo cuestionario, dirigidos a evaluar los riesgos psicosociales en las organizaciones. Los más conocidos y extendidos han sido elaborados por universidades públicas, por organismos dependientes de las comunidades autónomas, por mutuas de trabajo o empresas especializadas. Algunos de los más conocidos aparecen en la tabla 1.3.

6. PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de los riesgos psicosociales no tiene una finalidad descriptiva, aunque esta actividad tenga un valor. Su objetivo básico es práctico: la gestión de los riesgos a partir de los datos de cada organización. Como cualquier otro riesgo laboral, el elemento central de la gestión de los riesgos psicosociales es su prevención, lo que su-

TABLA 1.3
Cuestionarios nacionales de riesgos psicosociales laborales

Método de evaluación de riesgos psicosociales FPSICO (Pérez Bilbao y Nogareda Cuixart, 2012; NTP 926).
Método Prevenlab-Psicosocial (Peiró, 2006).
Método del Instituto Navarro de Salud Laboral (Lahera, 2006; NTP 840).
Metodología RED/WONT/ (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2006).
Cuestionario Multidimensional DECORE (Luceño, Martín, Miguel Tobal y Jaén Díaz, 2005).
Batería de Factores Psicosociales de Salud Laboral (Meliá, 2006).
Método ISTAS21 (Moncada Lluís, Llorens Serrano, Kristensen y Vega Martínez, 2005).

pone las siguientes fases: 1) identificación, 2) evitación, 3) evaluación si no es posible suprimirlo, 4) control y 5) seguimiento (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000). Por otra parte, de la misma forma que en la intervención en el daño a la salud se distinguen tres niveles diferentes: primarios, secundarios y terciarios, en la gestión de los riesgos psicosociales es importante mantener dichos niveles. Cualquier reducción de ellos hace incompleta la gestión de los riesgos psicosociales.

6.1. La necesidad de la gestión

Frecuentemente, el argumento más convincente para la puesta en marcha de políticas y prácticas de intervención y modificación de los riesgos psicosociales es la importancia de su coste para las empresas, para el Estado y para toda la sociedad (Zwetsloot y Pot, 2004). Sin embargo, hay un argumento previo de orden ético y legal consistente en el necesario rechazo de todo tipo de trabajo que suponga de forma inherente daño a la salud (Delclós y Slomka, 2006). Tanto la organización como el Estado están obligados a intervenir en los contextos ocupacionales que entrañen daño o amenaza a la salud del trabajador.

Actualmente existe suficiente información sobre dos puntos clave para la gestión de los riesgos

psicosociales. Primero, que los riesgos psicosociales pueden ser identificados y medidos, y que existe suficiente información para poder controlarlos (Cox, Griffiths y Randall, 2003) de una manera científica y basada en la evidencia (Leka et al., 2008); segundo, que el coste del mantenimiento de tales riesgos es excesivo, y que su control y modificación constituyen una de las formas activas de inversión en la organización (Cooper, Liukkonen y Cartwright, 1996; LaMontagne, Sanderson y Cocker, 2010; Quick et al., 1997).

En la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (INSHT, 2012), el 86,4 por 100 de los trabajadores manifiesta problemas como el agotamiento, los trastornos musculosqueléticos y problemas psicológicos de estrés y ansiedad relacionados con su trabajo. En la V Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (Eurofound, 2012), un 20 por 100 de trabajadores de la Europa de los veintisiete está en una situación de riesgo respecto a la salud mental, lo que representa un porcentaje preocupante. El coste de los accidentes industriales y de las bajas por enfermedad laboral en España se ha estimado aproximadamente en unos 12.000 millones de euros (Espluga, 2004). La estimación del mismo coste en el Reino Unido ha sido de 13.300 millones de euros (Black, 2008). Los datos parecen confirmar la necesidad y conveniencia de la gestión de los riesgos laborales, incluidos los psicosociales.

La constatación de tales efectos ha llevado a un grupo de instituciones como la Organización Mundial de la Salud y diferentes institutos de salud laboral de algunos países europeos, como Reino Unido, Alemania, Finlandia, Holanda, Italia y Polonia, a desarrollar la iniciativa *Psicosocial Risk Management-Excellence Framework*, PRIMA-EF (Leka y Cox, 2008), un proyecto de colaboración financia-

do por el Sexto Programa Europeo centrado en el desarrollo de un marco europeo para la gestión de riesgos psicosociales, especialmente del estrés laboral y la violencia en el trabajo y sus formas. El grupo de trabajo sobre Occupational Health Psychology de la Universidad de Nottingham (Leka y Cox, 2010) ha venido desarrollando las bases teóricas y empíricas en las que se sustenta.

CONCLUSIONES

Gran parte de nuestra salud real depende de nuestra salud laboral. La salud laboral no es una parcela de nuestra salud, sino un elemento central de ella. Directa o indirectamente, una buena parte de nuestros problemas tienen su origen en el contexto laboral, aunque sus manifestaciones sean generales. Los hechos indican repetidamente que la morbilidad general está asociada a las condiciones de vida en general y a las condiciones laborales de forma específica, y en este contexto los riesgos psicosociales tienen cada vez una fun-

ción más destacada. Todos los datos indican que los riesgos psicosociales pueden dañar gravemente la salud.

Complementariamente, el desarrollo positivo de la salud laboral encuentra su manifestación más clara en el desarrollo de los factores psicosociales que conducen al respeto, a la cohesión, al bienestar y al desarrollo individual y organizacional. Factores y riesgos psicosociales muestran los dos grandes aspectos de la salud laboral actual, sus grandes amenazas y sus indudables retos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Ch. (1964). *Personalidad y organización*. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Artola, M. (2008). *Europa*. Madrid: Espasa.
- Barling, J. y Frone, M. R. (2004). *The Psychology of Workplace Safety*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Baron, Sh. (2007). *Expanding our understanding of the psychosocial work environment*. Massachusetts: NIOSH.
- Benavides, F. G., García, A. M. y Ruiz-Frutos, C. (2000). La salud y sus determinantes. En F. G. Benavides, C. Ruiz-Frutos y A. M. García (eds.), *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 3-16). Barcelona: Masson.
- Bernal Herrer, J. (1996). *Formación general de seguridad e higiene en el trabajo*. Madrid: Tecnos.
- Black, C. (2008). *Working for a healthier tomorrow: A review of Britain's working age population*. Norwich: The Stationery Office.
- Brough, P. y O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24, 280-297.
- Buunk, B. P., De Jonge, J., Ybema, J. F. y De Wolff, Ch. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. En J. D. Drenth, H. Thierry y Ch. J. de Wolff (eds.), *Work Psychology*. East Sussex: Psychology Press.
- Carayon, P., Haims, M. C. y Yang, C. L. (2001). Psychosocial work factors and work organization. En W. Karwowski (ed.), *The International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors* (pp. 111-121). Londres: Taylor & Francis.
- Carson, J. y Barling, J. (2008). Work and well-being. En J. Barling y C. L. Cooper (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior Volume 1: Micro approaches* (pp. 675-692). Londres, RU: Sage Publications.
- Choudhry, R., Fang, D. P. y Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 993-1012.
- Cooper, C. L., Liukkonen, P. y Cartwright, S. (1996). *Stress prevention in the workplace. Assessing the costs and benefits to organizations*. Dublín: European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Cooper, C. L., Sloan, S. J. y Williams, J. S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. NFER-Nelson: Windsor.
- Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Cox, T., Griffiths, A. y Randall, R. (2003). A risk management approach to the prevention of work

- stress. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 191-208). Nueva York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cox, T., Griffiths, A. y Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities: European Agency for Safety & Health at Work.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination Research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Delclos, J. y Slomka, J. (2006). La ética en el ejercicio profesional de la salud laboral. En C. Ruiz-Frutos, A. M. García, J. Delclós y F. G. Benavides (eds.), *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 73-82). Barcelona: Masson.
- Diener, E., Sandvik, E., Pavot, W. y Gallagher, D. (1991). Response artifacts the measurement of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 35-56.
- Díez Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sopena, Y. y Casenave, S. (2010). Organizational Culture and Knowledge Management Systems for Promoting Organizational Health and Safety. En J. Houdmont y S. Leka (eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 253-271). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dollard, M. F. y Karasek, R. A. (2010). Building Psychosocial Safety Climate. Evaluation of a Socially Coordinated PAR Risk Management Stress Prevention Study. En J. Houdmont y S. Leka (eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 208-233). Chichester: John Wiley & Sons.
- Engel, G. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196, 129-136.
- Esploga, J. (2004). *Aproximación a los costes de la siniestralidad laboral en España*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Europa, Consejo Directivo 89/391/EEC (1989). Introducción de medidas para promover la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, *Boletín Oficial* (183).
- EU-OSHA (2002). *European Week 2002: Preventing Psychosocial Risks at Work*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA (2007). *Annual report 2007: bringing safety and health closer to European workers*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurofund (2007). *Four European Working Conditions Survey*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurofund (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Social Partners (2004). *Framework Agreement on Work-related Stress*. Bruselas: European social partners -ETUC, UNICE (BUSINESSEUROPE), UEAPME and CEEP.
- European Social Partners (2007). *Framework Agreement on Harassment and Violence at Work*. Bruselas: European social partners, ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME and CEEP.
- Ezzati, M., López, A. D., Rodgers, A. y Murray, Ch. J. L. (2004). *Global and Regional Burden of Disease Attributable to Selected Major Risk Factors*. Ginebra: World Health Organization.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Giddens, A. (2010). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gómez Cano, M., González Fernández, E., López Muñoz, G. y Rodríguez de Prada, A. (1996). *Evaluación de riesgos laborales*. Madrid: INSHT.
- Griffiths, A. (1999). Organizational interventions: facing the limits of the natural science paradigm. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 25, 589-596.
- Hale, A. R. y Hovden, J. (1998). Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment. *Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention*, 129-165.
- Hartel, Ch. E. J. y Ashkanasy, N. M. (2011). Healthy Human Cultures as Positive Works Environments. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 85-100). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- Hobsbawm, E. (2011). *La era del capital 1848-1875*. Barcelona: Crítica.
- Hockley, C. (2002). *Silent Hell, Workplace Violence and Bullying*. Norwood, South Australia: Peacock Publications.
- Houdmont, J. y Leka, S. (2010). *Contemporary Occupational Health Psychology. Global perspectives on research and practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Houdmont, J., Leka, S. y Sinclair, R. (2012). *Contemporary Occupational Health Psychology. Global perspectives on research and practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hurrell, J. J. y McLaney, M. A. (1988). Exposure to Job Stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 14, 27-28.
- I-WHO (2008). *Towards the development of a european framework for psychosocial risk management at the work place*. Nottingham: International House.
- INSHT (2012). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: INSHT.
- Jodar, P. y Benach, J. (2000). Condiciones de trabajo. En C. Ruiz-Frutos, A. M. García y J. Delclós (eds.), *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 17-36). Barcelona: Elsevier-Masson.
- Jodar, P. y Benavides, F. G. (2006). Trabajo, condiciones de trabajo y riesgos laborales. En C. Ruiz-Frutos, A. M. García, J. Delclós y F. G. Benavides (eds.), *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 15-32). Barcelona: Masson.
- Judt, T. (2008). *Posguerra. Una historia de Europa desde 1945*. Madrid: Taurus.
- Kahn, R., Wolfe, P., Quinn, R., Snoek, J. y Rosenthal, R. (1964). *Organizational in Role Conflict and Ambiguity*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Kalimo, R., El Batawi, M. A. y Cooper, C. L. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Kalimo, R. (1988). Los factores psicosociales y la salud de los trabajadores: panorama general En R. Kalimo, M. A. El Batawi y C. L. Cooper (eds.), *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud* (pp. 3-8). Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. y Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A. y Vahtera, J. (2005). Work stress in the etiology of coronary heart disease: a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 431-442.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. y Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 31, 438-449.
- La Montagne, A. D., Sanderson, K. y Cocker, F. (2010). *Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for Depression*. Melbourne: University of Melbourne.
- Lahera, M. (2006). Método del Instituto Navarro de Salud Laboral. En J. L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, A. Duro, J. M. Peiró, R. Pou, M. Salanova, D. Gracia, J. M. de Bona, J. C. Bajo y F. Martínez-Losa (eds.), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos* (pp. 64-82). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Lazarus, R. S. (2000). *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Leka, S. y Cox, T. (2008). *The European Framework for Psychosocial Risk management: PRIMA-EF*. Nottingham: International House.
- Leka, S. y Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. En S. Leka y J. Houdmont (eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 124-156). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Leka, S. y Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Leka, S. y Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An overview*. Ginebra: WHO.
- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., Vartia, M. y Pahkin, K. (2008). Psychosocial risk management: The importance and impact of policy level interventions. En S. Leka y T. Cox (eds.), *The European framework for psychosocial risk management* (pp. 115-135). PRIMA-EF Nottingham: I-WHO Publications.

- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Lindstrom, K. (2002). Nordic method for measuring psychosocial and social factors at work. *TUTB News*, 19-20, 48-49.
- Lucero, L., Martín, J., Miguel Tobal, J. J. y Jaén Díaz, M. (2005). El cuestionario multidimensional DE-CORE: un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Aniedad y Estrés*, 11, 189-202.
- Lundberg, U. y Cooper, C. L. (2011). *The Science of Occupational Health*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Marmot, M. (2004). *Status Syndrome: How Your Social Standing Directly Affects Your Health and Life Expectancy*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- Martín, F. y Pérez, J. (1997). *Factores psicosociales: metodología de evaluación* (NTP 443). Barcelona: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Marx, C. (1844/1946). *El capital: Crítica de la Economía Política, Tomo I*. México: Fondo de Cultura Económica.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Meliá, J. L. (2006). La Batería Valencia PREVACC 2003 de la Universidad de Valencia. En J. L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, A. Duro, J. M. Peiró, R. Pou, M. Salanova, D. Gracia, J. M. de Bona, J. C. Bajo y F. Martínez-Losa (eds.), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos* (pp. 155-180). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Moncada Lluís, S., Llorens Serrano, C., Krisensen, T. C. y Vega Martínez, S. (2005). *El método COP-SOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales (NTP703)*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Näswall, K., Hellgren, J. y Sverke, M. (2008). *The individual in the Changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OIT (1986). *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (1998). *Enciclopedia de la Seguridad y la Salud en el Trabajo*. Madrid: Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- OIT (2005). *Panorama Laboral, 2005*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2006). *Panorama Laboral, 2006*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Osipow, S. H. (1992). *Occupational stress inventory*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Peiró, J. M. (2006) Metodología PREVENLAB- PSI-COSOCIAL. En J. L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, A. Duro, J. M. Peiró, R. Pou, M. Salanova, D. Gracia, J. M. de Bona, J. C. Bajo y F. Martínez-Losa (eds.), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos* (pp. 108-129). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Pérez Bilbao, J. y Nogareda Cuixart, C. (2012). *Factores Psicosociales: Metodología de evaluación (NTP, 926)*. Madrid: Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Prüss-Üstün, A. y Corvalán, C. (2006). *Preventing disease through healthy environments: Towards an estimate of the environmental burden of disease*. Ginebra: World Health Organization.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. y Hurrel, J. J. (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rick, J. y Briner, R. B. (2000). Psychosocial Risk Assessment: Problems and Prospects. *Occupational Medicine*, 50, 310-314.
- Rick, J., Briner, R. B. y Daniels, K. (2001). *A critical review of psychosocial hazards measures*. Brighton: Health and Safety Executive.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: the added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31, 292-305.
- Roozeboom, M. B., Houtman, I. y Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at Work. I. En S. Leka y T. Cox (eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF* (pp. 17-36). Nottingham: I-WHO.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2006). Metodología RED-WONT. En J. L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, A. Duro, J. M. Peiró, R. Pou, M. Salanova, D. Gracia, J. M. de Bona, J. C.

- Bajo y F. Martínez-Losa (eds.), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos* (pp. 134-153). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nueva York: McGraw Hill.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. y Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science Medicine*, 58, 1483-1499.
- Soto Carmona, A. (2007). Socialismo, comunismo, estado social. En M. Artola (ed.), *Historia de Europa* (pp. 759-846). Madrid: Espasa.
- Tabanelli, M. C., Depolo, M., Cooke, R. M., Sarchielli, G., Bonfiglioli, R., Mattioli, S. y Violante, F. S. (2008). Available instruments for measurement of psychosocial factors in the work environment. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(1), 1-12.
- Theorell, T., Bernin, P., Nyberg, A., Oxenstierna, G., Romanovska, J. y Westerlund, H. (2010). Leadership and employee health: a challenge in the contemporary workplace. En J. Houdmont y S. Leka (eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 46-58). Chichester: John Wiley & Sons.
- Trist, E. y Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, *Human Relations*, 4, 3-38.
- Unión Europea (2002). *Tratado constitutivo de la Comunidad Europea*. Bruselas: UE.
- Warren, N. (2010). Psychosocial and work organizational risk factors for work related musculoskeletal disorders. En W. Karwowski (ed.), *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors* (pp. 1299-1302). Oxford: CRC Press.
- Wiegand, D. M., Chen, P. Y., Hurrell, J. J., Jex, S., Nakata, A., Nigam, J. A., Robertson, M. y Tetrack, L. (2012). A Consensus Method for Updating Psychosocial Measures Used in NIOSH Health Hazard Evaluations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54, 350-355.
- World Health Organization (1950). Occupational Health: Third Report. *WHO Technical Report Series* (135).
- World Health Organization (1995). *Global Strategy on Occupational Health for All. Recommendations of the Second Meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health*. WHO/OCH/95. Ginebra: WHO.
- World Health Organization (2002). *The World Health Report 2002*. Ginebra: World Health Organization.
- World Health Organization (2010). *The World Health Report 2010*. Ginebra: World Health Organization.
- Zwetsloot, G. y Leka, S. (2010). Corporate Culture, Health and Well Being. En S. Leka y J. Houdmont (eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 250-268). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Zwetsloot, G. y Pot, F. (2004). The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

Sociología de la salud laboral

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ
RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL

1. INTRODUCCIÓN

La salud laboral no es una cuestión exclusiva de las organizaciones o los trabajadores sino de toda la sociedad. De la misma forma que la salud de las poblaciones depende de la sociología y la economía (Donati, 1994; Gimeno Ullastres, Rubio Cebrián y Tamayo Lorenzo, 2006), factores generales que determinan el nivel de salud, existen también factores sociales y económicos en la salud laboral no determinados por la voluntad directa de sus protagonistas, trabajadores, empleadores y organizaciones. Ni la capacidad de acción depende exclusivamente de la organización ni las demandas y expectativas laborales dependen de la población trabajadora. Los marcos sociales y económicos con sus ciclos son el subsuelo en que aparecen unas y otras.

En la actualidad, hay dos contextos generales que determinan el marco de la salud laboral posible: la globalización y la recesión económica occidental de los años 2007-2012. Ambos procesos son las placas tectónicas que determinan los movimientos de superficie de la salud laboral que se están produciendo a nivel mundial, a nivel europeo y a nivel occidental en general.

2. LOS CAMBIOS SOCIALES ACTUALES

El cambio en nuestra sociedad es un tema generalizado en casi todas las áreas. La historia

de la humanidad ha conocido largas épocas de estabilidad y otras de cambio frenético. Sin duda, hoy estamos viviendo una época de cambio generalizado (Toffler, 1995). La naturaleza del cambio actual resulta más problemática y conflictiva que nunca, pues es la misma naturaleza del cambio la que está cambiando. Hasta ahora, los cambios en la historia habían sido principalmente incrementales o decrementales, pero los cambios actuales se caracterizan por la discontinuidad, por la emergencia de novedades que alteran cualitativamente la situación y generan contextos de discontinuidad como hasta ahora no se habían conocido. Los cambios que actualmente se están produciendo son discontinuos, abruptos y no lineales (Cascio, 2010).

Un ejemplo puede bastar para ilustrar el proceso. Hasta ahora los cambios consistían básicamente en tener más o menos cosas, en tener cosas con mayor o menor valor, cualitativamente más consideradas, pero los cambios actuales no se caracterizan tanto por tener como por acceder a las cosas. La riqueza, la consideración y el poder no consisten en la posesión, sino en la capacidad para acceder a estados, situaciones, información y capacidad de control. El estatus social actual se mide por la capacidad de acción, por el acceso a la información, a la relación y a la capacidad de decisión. Es lo que se ha llamado «la era del acceso» (Rifkin, 2000).

2.1. La globalización

Castells (1997) define la globalización como el conjunto de interdependencias y flujo de comunicaciones que se ha creado a nivel mundial. Cuatro son los aspectos que la caracterizan según este autor. El primero, la existencia de mercados financieros conectados en tiempo real de forma inmediata y que permiten la transacción inmediata de cantidades económicas ingentes durante las veinticuatro horas del día (Hernández Vigueras, 2012). Un segundo aspecto es el comercio internacional de bienes y servicios entre todos los países y regiones del planeta, especialmente de materias primas y bienes manufacturados. Un tercer componente es la internacionalización de los sistemas de producción, de forma que un alto porcentaje de los bienes comerciales constan de materias primas de diversos países, manufacturas confeccionadas en regiones diferentes, montaje final de todas las piezas en otros lugares y finalmente su comercialización mundial. El cuarto aspecto, mucho más selectivo, es la dispersión planetaria de los logros y desarrollos científicos y tecnológicos.

El flujo económico generado es básicamente lo que se ha llamado un «sistema de economía ingravida» (Quah, 1999), de bienes no materiales, es decir, un sistema básicamente financiero en el que los bienes reales son el referente último pero no el directo. Las transacciones se ejercen principalmente sobre derivados de los bienes, y derivados de los derivados, lo que convierte la economía en un ejercicio incierto sobre valores opacos, aunque afecta a los bienes raíces básicos que constituyen la riqueza y la pobreza de las personas.

La globalización tiene consecuencias directas e indirectas, y no siempre las indirectas son de menor importancia. Una consecuencia derivada de la globalización ha sido la aparición de la sociedad del riesgo (Beck, 2006). Los cambios de todo tipo en nuestra sociedad, a nivel social, económico, laboral y tecnológico, se han efectuado de forma tan rápida que su asimilación, control

y gestión no han sido posibles. La globalización se ha hecho tan grande que nadie puede controlarla. Como en otros momentos de la historia, las transformaciones de la sociedad se han producido sin un gestor y mediante mecanismos para los que no existen instancias gestoras eficaces. Los estados-nación han perdido capacidades de gestión interna de los propios asuntos, y carecen claramente de mecanismos para el control global. Con los nuevos cambios sociales no sólo se han perdido tradiciones y prácticas, sino también los elementos de control.

Esta situación supone la inmersión en una sociedad global real en la que se carece de elementos de control e instituciones eficaces de gestión del riesgo global. Se ha entrado en una sociedad «del riesgo mundial» (Beck, 2008), una sociedad dominada por la incertidumbre del futuro inmediato. Los riesgos se han hecho mundiales debido a que los conflictos locales traspasan inmediatamente sus propias fronteras y se convierten en problemas mundiales. Los problemas de un país o de una región no son sólo suyos, sino que afectan a la gran sociedad global. Eso supone inevitablemente una multiplicación de los riesgos y una proliferación de todo tipo de riesgos. Un dato de nuestra actualidad es que los riesgos han dejado de ser exclusivamente locales. Por información o influencia directa, ningún riesgo se circunscribe a la propia localidad.

Los efectos de la globalización sobre las condiciones de trabajo son difíciles de determinar a nivel general por su variabilidad y complejidad (Robertson, 2007). Son diferentes en función del nivel de desarrollo económico, y no son los mismos en países de economías avanzadas, en países emergentes o en países en vías de desarrollo (McCann, 2008). Por otra parte, los efectos son desiguales en función de los aspectos considerados y de las condiciones de trabajo examinadas. Difieren cuando se consideran las condiciones contractuales o las condiciones ambientales y de seguridad (Hogstedt, Wegman y Kjellstrom, 2007). Igualmente hay grandes diferencias si se atiende

al nivel de empleo, al nivel de seguridad en el empleo o al nivel de los salarios. Son igualmente diferentes en función del sector productivo. En general, los efectos de la globalización sobre el trabajo ni son uniformes ni tienen un sentido único (Flanagan, 2006). Por ejemplo, a nivel europeo, la deslocalización producida por la globalización ha aumentado el desempleo en algunos países, facilitando el traslado de no pocas industrias a lugares con mano de obra más barata; sin embargo, en lo referente a las condiciones de trabajo, han mejorado las condiciones ambientales uniformando los criterios para todos los países, especialmente mediante la Directiva Europea 89/391/EEC, y ha producido una homogeneización de los derechos de los trabajadores.

2.2. La crisis económica

Pero la globalización por sí sola no explica suficientemente la situación actual laboral; para describirla sociológicamente es necesario referirse a la recesión económica producida a partir de 2007, que en no pocos aspectos colinda y aúna simegias con los efectos de la globalización (Krugman, 2012).

El complejo proceso de la crisis económica ha supuesto, en un largo proceso de complicaciones, la pérdida de liquidez económica de los bancos y la incapacidad de las empresas para obtener créditos que financien su desarrollo e inversiones, especialmente de las pequeñas y medianas empresas, que suponen un 70 por 100 de la capacidad de empleo de las economías (Krugman, 2012). La consecuencia ha sido la disminución de la capacidad de inversión, la restricción de la actividad económica, la degradación de las condiciones laborales, la brusca caída del empleo y, en general, el aumento de la desigualdad (Stiglitz, 2012). Aunque la recesión económica ha afectado de forma directa a la calidad de vida general y al estado social y de bienestar, su repercusión más clara se ha manifestado en el mundo del trabajo,

un área especialmente sensible en las situaciones de crisis económica. Dos suelen ser las principales consecuencias negativas de las crisis económicas en los países: la disminución del empleo y la pérdida del valor adquisitivo de los salarios, o directamente la devaluación interna de éstos (Harrison, 2002).

A nivel mundial, la OIT (2012) considera que la crisis económica mundial ha supuesto el aumento de millones de personas desempleadas, afectando principalmente a las nuevas generaciones que debían incorporarse al empleo, de forma que entre 2007 y 2011 se ha producido un incremento de 4 millones de jóvenes en el paro. Un dato básico de la recesión es la caída en picado de la relación empleo-población durante la crisis que se tradujo en el paso del 61,2 por 100 en 2007 al 60,2 por 100 en 2010 a nivel mundial. A nivel mundial, el número de trabajadores en situación de vulnerabilidad ha aumentado en 136 millones desde el año 2000, y en 23 millones desde 2009.

En España, según el informe del INE (2012), la crisis económica ha tenido consecuencias altamente negativas, con un 21,1 por 100 de la población por debajo del umbral de riesgo de pobreza, y una caída importante en la renta de las familias a su peor nivel desde 2006.

3. EL CAMBIANTE MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones actuales están cambiando en muchas direcciones, y lo están haciendo al mismo tiempo en todas ellas (Peiró, Prieto y Roe, 1996). Una de las características actuales más sobresalientes de las organizaciones es el aumento y el desarrollo de las tecnologías, de todo tipo de tecnologías, pero especialmente de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han cambiado el panorama interno de las organizaciones y el mismo panorama social global (Prieto, Zornoza, Orengo y Peiró, 1996). La aparición y el desarrollo de las TIC han generado el

cierre de muchas empresas obsoletas y la aparición de otras muchas. Schumpeter (1975) aludía a este tipo de procesos cuando se refería a la destrucción creativa a la que estaban abocadas las organizaciones.

El nuevo paradigma tecnoeconómico ha supuesto una radical transformación de los sistemas de producción, distribución, económico y de gestión de las empresas. Las consecuencias han sido un aumento de la productividad y una disminución del empleo hasta el punto de que se ha hablado del fin del empleo (Rifkin, 1996; Tezanos, 2001). Consecuencia importante ha sido el cambio del tipo de riesgos laborales al desaparecer riesgos laborales de seguridad, higiene y ergonomía debido a las nuevas tecnologías y al aparecer nuevos riesgos de tipo psicosocial, basados principalmente en aumento de la interacción entre personas con sus dificultades y problemas (Salanova, Llorens, Cifre y Nogareda, 2007).

Los factores de globalización descritos han dado lugar a las empresas multinacionales, que a su vez han sido protagonistas del proceso. Sin las multinacionales no pueden entenderse ni la economía ni el comercio mundial (Sachs, 2012). Las empresas multinacionales realizan dos tercios del comercio mundial y son los ejes centrales de la economía actual (Held, McGrew, Goldblatt y Perraton, 1999). En 2001 había unas 500 multinacionales que facturaban más de 10.000 millones de dólares, cifra superior al PIB de gran parte de las naciones. Giddens (2010) refiere que en esa fecha las cinco primeras multinacionales facturaron por un valor de 14,1 billones de dólares, aproximadamente la mitad de bienes y servicios de todo el mundo. Tales datos indican el poder directo e indirecto de las multinacionales, también en salud laboral. Sin ellas no puede explicarse la economía mundial actual (UNCTAD, 2010). En el ámbito comercial, suponen al menos un tercio del comercio mundial. Desde el punto de vista económico, la inversión extranjera directa (IED) es una de las preocupaciones actuales de países desarrollados y en vías de desarrollo. Los

flujos de inversión económica de las multinacionales en 2009 supusieron 1,1 billones de dólares, con una disminución del 39 por 100 con respecto al año anterior (UNCTAD, 2010). Por lo que respecta al empleo, según la OIT (OIT, 2006) las empresas multinacionales ofertaban unos 100 millones de puestos de trabajo, lo que representa aproximadamente un 3,4 por 100 de la fuerza de trabajo mundial, aunque se ha hecho constar la alta tasa de trabajo cualificado asociada, mientras que su aportación al mercado general de trabajo es menor.

Esta relevancia tiene también sus sombras. La gran preocupación de los estados por la IED ha supuesto en buena medida una desregulación de mercados y sus prácticas (Klein, 2001). Su flexibilidad de implantación a nivel mundial ha facilitado los procesos de deslocalización y las migraciones de miles de puestos de trabajo (Gómez Sanz, López Santiago y Tobarra Gómez, 2006), y su alto nivel de competitividad ha facilitado los procesos de externalización (Mayhew, Quintan y Ferris, 1997). Condiciones de trabajo desregularadas, deslocalización y subcontratación son factores reconocidos de disminución de la seguridad y la salud en el trabajo (Tombs, 1996). La situación global a nivel mundial de la salud laboral no puede entenderse sin la presencia e influencia de las multinacionales, con sus luces y sus sombras.

Desde la perspectiva de la salud laboral, la actuación de las multinacionales es marcadamente diferente en los países desarrollados y en vías de desarrollo. En los países desarrollados, las condiciones de trabajo, principalmente ambientales, son adecuadas para la salud del trabajador; sin embargo, las habituales prácticas de externalización y la deriva de tareas y responsabilidades suelen suponer una merma del control de la ejecución, con repercusiones negativas sobre la salud en el trabajo. Por el contrario, los efectos en los países en vías de desarrollo se centran en las condiciones contractuales, los horarios y las condiciones ambientales, habitualmente sometidos a las leyes de la demanda y a las tradiciones locales,

que no suelen garantizar condiciones saludables de trabajo (Klein, 2001; Rugman y Doh, 2008).

Otros efectos sobre la salud laboral provienen del cambiante mundo de las organizaciones, con una alta interdependencia entre ellas que suele llevar frecuentemente a fusiones y adquisiciones, a la redefinición de los nuevos objetivos y estrategias centrales de las empresas y, en la mayoría de los casos, al redimensionamiento de las organizaciones. Las reestructuraciones de plantillas (*downsizing*) suelen suponer en general un riesgo para la salud del trabajador, aunque el riesgo varía en función de la edad, el estado socioeconómico y el lugar de trabajo (Kivimaki, Vahtera, Penti y Ferrie, 2000). Los datos encontrados tienden a asociarlas significativamente a bajas médicas, tasa de absentismo y niveles de estrés (Jiménez Jiménez y Sánchez Laguna, 2006). Estos datos se han mantenido prácticamente hasta inmediatamente antes de 2007. Con el comienzo de la crisis económica, los datos de absentismo, por ejemplo, se han invertido para dar lugar al fenómeno opuesto de «presentismo» o presencia en el lugar de trabajo, incluso en condiciones de baja eficiencia laboral (De Antonio García, 2011).

Desde la perspectiva estrictamente del cambio organizacional, la EU-OSHA (2002) considera que el cambio más importante que se ha producido en las nuevas organizaciones ha sido su descentralización, acudiendo para ello a fórmulas tan diversas como la creación de grupos de trabajo en sus diferentes modalidades o los sistemas de gestión integrados tales como la gestión de la calidad o de producción a demanda (*just in time*). Estas formas de descentralización son vías para aumentar la flexibilidad interna de las propias organizaciones, la capacidad de toma de decisiones y su propia eficacia. El objetivo básico de todo este proceso ha sido evitar la redundancia de estructuras y aumentar la eficiencia final de la organización en su totalidad.

Un elemento importante en el panorama actual de las organizaciones ha sido el aumento espectacular del sector servicios en el mundo del

trabajo a partir de los años sesenta en todo Occidente (Lucas Marín, 2006), lo que ha supuesto un cambio importante en la organización del trabajo. En el nuevo mercado de servicios, la interacción con el cliente, la atención a sus demandas y necesidades se convierte en el principal objetivo de la organización, lo que supone una gran flexibilidad de servicios, competencias y recursos. En este nuevo mercado de trabajo, aunque las condiciones mantengan toda su importancia, los factores psicosociales interactivos sobresalen como las demandas y los riesgos que requieren una atención más directa.

4. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EMERGENTES

En el marco de las organizaciones y del trabajo existen actualmente procesos profundos de cambio, rápidos y ampliamente extendidos. En el marco de la salud laboral preocupan especialmente los llamados riesgos emergentes provenientes de múltiples campos, como las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas de producción, las nuevas materias primas y los nuevos compuestos químicos y biológicos (OIT, 2010). En este apartado una preocupación especial la suscita el mundo cambiante de las organizaciones, las fluctuaciones económicas rápidas, los nuevos sistemas de trabajo, la nueva sociodemografía del mercado laboral, las nuevas formas de contratación y, en general, las nuevas formulaciones de las relaciones laborales, es decir, lo que se ha denominado *riesgos psicosociales emergentes* (EU-OSHA, 2007; EU-OSHA, 2010).

El concepto de riesgo psicosocial emergente engloba riesgos actuales, frecuentemente de reciente aparición, debidos a cambios económicos, sociales, organizacionales o laborales, y que están experimentando un cambio importante en su extensión o en su intensidad. Un estudio de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud Laboral (EU-OSHA, 2007) ha listado 42 de estos tipos de

riesgos, diez de ellos considerados claramente emergentes por su extensión o efectos actuales: contratos precarios, vulnerabilidad debida a la globalización, nuevas formas de contratación laboral, inseguridad contractual, envejecimiento de la población trabajadora, extensión de las jornadas, intensificación del trabajo, subcontratación, trabajo emocional y conflicto trabajo-familia. Gran parte de estos nuevos riesgos psicosociales están causados por la expansión del sector de servicios y el proceso de la globalización.

5. SOCIOLOGÍA DE LOS NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

Hay dos grandes tendencias en la actualidad en el mercado laboral: la flexibilización de los puestos de trabajo y la transformación de éstos en tareas basadas en el conocimiento y la información.

5.1. La flexibilidad de los puestos de trabajo

La situación productiva mundial ha flexibilizado las formas de producción y las normas de relación laboral (Carnoy, 2001), de forma que incluso se ha hecho más difícil identificar si hay contrato de trabajo. Existe hoy una amplia zona gris entre el trabajo independiente y el dependiente, especialmente en las economías avanzadas, que hace mucho más difícil establecer obligaciones y derechos de una parte y la otra. En la actualidad, las prácticas laborales cambiantes en el sistema de servicios y de producción dificultan una clasificación rigurosa del trabajo dependiente e independiente. Las formas de relación de trabajo se han multiplicado, especialmente en los mercados laborales más dinámicos e innovadores, y si bien han favorecido la flexibilidad contractual, también han perjudicado la protección de seguridad del contrato en cualquiera de sus formas, por lo

que no es fácil deslindar flexibilidad y precariedad, otra de las características de los puestos de trabajo hoy día (EU-OSHA, 2009). Los datos parecen indicar la dificultad real de deslindar la flexibilidad de la inseguridad e incertidumbre en un mercado de desempleo (Stauber, Kovacheva y Van Lieshout, 2004). En el mercado actual, flexibilidad y desempleo se presenta como un binomio conjunto (Santos Ortega, 2006). La constatación de que la búsqueda de flexibilidad entraña riesgos de seguridad y salud ha llevado incluso a acuñar el término *flexicurity* en un intento de combinar ambas necesidades (Andersen, 2012).

Aunque la flexibilidad en la contratación ha sido presentada como una forma de aumentar el mercado laboral (Brodsky, 1994) y disminuir el desempleo, los datos recogidos hasta 2002 no lo confirman, sino más bien todo lo contrario (EU-OSHA, 2002), lo que parece confirmarse en la actual situación de recesión económica y las reformas de flexibilidad del mercado laboral emprendidas en la actual crisis económica. Mientras que la flexibilidad en tiempos de crecimiento económico actúa favoreciendo el contrato, en tiempos de crisis actúa provocando drásticos aumentos del desempleo, especialmente del temporal.

La flexibilidad de los tiempos de trabajo parece otra característica propia del trabajo postindustrial (Kossek y Michel, 2011). En el trabajo actual, principalmente en el sector servicios, son habituales la continua diversificación y la variabilidad de los horarios de trabajo. La flexibilidad de trabajo buscada por las empresas suele suponer en no pocos casos el alargamiento de jornadas y la ampliación del número de horas de trabajo semanales (OIT, 2006). La demanda de adaptación funcional al mercado tiende a producir tanto un aumento considerable del número de horas como su acortamiento (Messenger, 2004). La llamada «sociedad de 24 horas» ha ampliado los horarios de servicios a lo largo de todo el día y los fines de semana y ha provocado el aumento de horarios irregulares e impredecibles a requerimiento directo. Por ejemplo, la llamada «jornada

anualizada» tiene como criterio central el número de horas anuales, al margen de los horarios de las prestaciones. Apenas si existen estudios sobre estos nuevos horarios de trabajo y sus repercusiones sobre la seguridad y la salud en el trabajo (EU-OISHA, 2002), aunque parecen ser objeto de descontento, malestar y rechazo (Lusa García, Martínez Costa y Olivella Nadal, 2007).

Otra modalidad de la flexibilidad laboral es la flexibilidad acerca del lugar de trabajo (Doral, 2004; FUE, 1999; BBVA, 2012), aunque ello no suponga necesariamente el propio hogar personal. El teletrabajo se ha saludado como una promesa que podría permitir a los trabajadores un mayor nivel de conciliación familiar y flexibilidad personal. Aun reconociendo las ventajas que su aplicación puede proporcionar, sus resultados no pueden ser sino limitados, y comportan la paradoja de suponer la invasión del ámbito personal.

Flexibilidad igualmente en los salarios percibidos. Los *minijobs* son contratos de baja remuneración que cuentan con cotizaciones voluntarias a la seguridad social respectiva, por lo que tienen la ventaja de suponer un ingreso económico oficial y mantener al trabajador vinculado a la estructura productiva del país (Steiner y Wrohlich, 2005). Suelen suponer un tipo de trabajo no cualificado por un número de horas habitualmente inferior a 15 a la semana. Suelen ser aceptados como soluciones perentorias ante situaciones críticas. En Alemania existen actualmente unos siete millones setecientos mil trabajadores en estas condiciones. Como el contrato temporal y a tiempo parcial, sociológica y económicamente es una opción de incremento del empleo posible, especialmente en época de crisis.

5.2. El trabajo del conocimiento

La segunda característica de los puestos de trabajo actuales es el aumento de los componentes cognitivos y de aprendizaje. Las «organizaciones

del conocimiento» (Senge, 1990) suponen un desarrollo organizacional importante y de la valoración de los recursos humanos, pero tienen también contraprestaciones negativas, una de las cuales es el nivel de exigencia continuo, que fácilmente se convierte en una fuente de estrés crónico. En la actualidad, y cada vez de forma más generalizada, se está produciendo un tránsito del trabajo basado en la fuerza al trabajo basado en el conocimiento y la formación, lo que suele significar que las principales demandas actuales son mentales y emocionales. El trabajo de conocimiento y esfuerzo cognitivo conlleva habitualmente el aumento de la fatiga mental y el cansancio emocional (González Gutiérrez, Moreno Jiménez y Garrosa Hernández, 2005) y una larga serie de secuelas mentales.

Los trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*) (Von Gifycki, Ulrici y Rojo, 1998) son trabajadores cuyo principal activo es la información, lo que no supone necesariamente un marco estrictamente tecnológico. Implica un tipo de trabajo basado en el conocimiento, la formación y la experiencia, lo que suele ir unido a años de formación previa. No obstante, no existe acuerdo sobre la posible delimitación del concepto (Pyörä, 2005), aunque se asocia a la actividad profesional de quienes necesitan ejercer aptitudes y actitudes cognitivas continuamente en su trabajo, a pensar para trabajar (Davenport, 2005).

Los trabajadores del conocimiento tienen características derivadas de la misma naturaleza de su trabajo, básicamente intelectual y no rutinario (Reinhardt, Schmidt, Sloep y Drachsler, 2011), consistente en la ejecución de tareas frecuentemente poco estructuradas que suponen amplitud de información y experiencia en la resolución de problemas mal definidos. Suelen suponer igualmente una disponibilidad de dedicación temporal amplia, frecuentemente intensa y al mismo tiempo poco definida por horarios oficiales. Una frecuente paradoja de este tipo de trabajadores es la naturaleza singular e individualizada de su trabajo y la necesidad de una conexión alta de infor-

mación y contactos profesionales constante, pues gran parte de su trabajo es la misma difusión de la información y el conocimiento. En este sentido son puestos laborales caracterizados por la sociedad del conocimiento y la información en continuo crecimiento (Liu, 2004).

El énfasis de la sociedad actual en la investigación, el desarrollo y la innovación ha subrayado la importancia de las empresas del conocimiento, empresas en las que la gestión del conocimiento y su trasvase a la sociedad forman parte de sus objetivos estratégicos (Noya, Rodríguez Camañ y Romero Ramos, 2008). El supuesto más directo de este tipo de empresa consiste en el trabajo como gestión de la información y el conocimiento, lo que tiene sus propios riesgos psicosociales basados en la interacción, el trabajo cognitivo y la adquisición continua de nueva información. Los tres tipos de riesgo suelen conllevar el desgaste profesional (Dariusz, 2012).

Uno de los elementos característicos de los nuevos puestos de trabajo es el desarrollo continuo y cambiante de la tecnología. La tecnología ha sido siempre un factor de estrés al exigir nuevos procedimientos, nueva información y nuevos esfuerzos de adaptación. El progreso constante en la tecnología, en sus muchas formas, está haciendo imposible la rutinización del puesto de trabajo provocando tecnoestrés (Martínez Selva, 2011), o estrés generado en la interacción con la interfaz técnica del puesto de trabajo, un área de estudio largamente insuficiente en la actualidad (Langang-Fox, 2001).

6. SOCIOLOGÍA DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA

Se están produciendo actualmente cambios notables en la población trabajadora; probablemente los dos más importantes son la presencia de la mujer en el trabajo, prácticamente en todos los puestos y en todos los niveles, y el desequilibrio creciente de las tasas de empleo de jóvenes

y mayores. Un tercer componente importante, aunque varía de país a país, es la heterogeneidad nacional y étnica de la población trabajadora, siendo muy importante en algunos países la proporción de trabajadores inmigrantes. Los trabajadores con alguna discapacidad constituyen otro de los grupos que necesitan atención específica.

La Directiva Marco 89/391/ECC establece la necesidad de atender a los grupos de trabajadores especialmente sensibles a los riesgos laborales o a algunos de ellos. Aunque la Directiva Marco no establece cuáles sean estos grupos, un documento posterior (EU-OSHA, 2009) recoge y propone algunos de los más importantes, relacionados con la mayor vulnerabilidad y desprotección social. En cualquier caso, la población laboralmente vulnerable no puede reducirse a los grupos más reconocidos, sino que tiene que incluir variantes complejas con frecuencia difíciles de acotar, como puede ser la religión practicada, la orientación sexual, la identidad de género, la lengua vernácula, el color de la piel y una mezcla indefinida de todos ellos (Paludi, Paludi y DeSouza (2011). Lamentablemente, las conductas de discriminación laboral necesitan muy pocos estímulos.

6.1. El factor edad

Actualmente en el mercado laboral hay tres generaciones. La generación del *baby boom*, nacida entre los años 1946-1964, que tuvo su infancia en los años más duros de la posguerra civil española y que creció en situaciones de pobreza, en los años del estraperlo y las restricciones, pero que ha vivido también los años de la transición y la experiencia de un sistema democrático. La generación X, nacida entre los años 1965-1980, la generación que creció en los últimos años del franquismo, que como adolescente vivió el tránsito al sistema de partidos políticos y una nueva constitución democrática y que se ha desarrollado en una sociedad de consumo, hipoteca y me-

dios de comunicación cada vez más creciente. La generación Y, nacida a partir entre los años 1980-2000 y que ha crecido en los albores de una nueva sociedad de la comunicación y las redes sociales, Internet, los teléfonos inteligentes, y también con la eclosión de la crisis económica europea y española que ha impuesto la austeridad y los recortes generalizados a las economías empresariales, a las familiares y a las personales. Como puede entenderse, las características laborales de cada una de ellas son muy distintas, y tienen expectativas, valores y reclamaciones diferentes en el trabajo.

6.1.1. *El trabajo de los mayores*

A nivel europeo, suele reconocerse como trabajadores mayores al grupo comprendido entre 55 y 64 años, lo que corresponde a la generación de los *baby boom*, la que tiene actualmente más de 55 años de edad. En la Europa actual de los 27, este grupo se ampliará en los próximos años hasta alcanzar un 16,2 por 100, unos 9,9 millones en total, debido a la mejora de la esperanza de vida y a las bajas tasas de fertilidad (European Commission, 2012). Eso supondrá la población laboral con mayor edad que Europa haya tenido nunca. En algunos países la tasa superará el 30 por 100 o más de la población trabajadora, lo que puede llegar a suponer una disminución importante de la productividad global. En España, mientras que la tasa de empleo de trabajadores de más edad (55 a 64 años) ha crecido desde el 39,2 por 100 en 2001 hasta el 43,6 por 100 en 2010, todavía se encuentra por debajo de la media de la UE-27.

En el grupo de trabajadores mayores, la recesión económica ha creado algunos problemas nuevos añadidos, como es el retraso continuado de la jubilación y los inconvenientes derivados de la población laboral por encima de los 65 años. Como se desprende de la Encuesta Europea sobre Fuerza de Trabajo (OIT, 2012), la tasa de empleo de la población de entre 65 y 69 años en la UE-27

ha pasado del 8,8 por 100 en 2005 al 10,5 por 100 en 2011; en España las cifras se sitúan en 4,5 por 100 y 5 por 100, en el mismo período, un margen de crecimiento importante. La edad media efectiva de salida en España del mercado de trabajo en 2010 fue de 62,9 años, superior a la media de la UE-27 (62,1 años).

6.1.2. *El trabajo de los jóvenes*

En el año 2005, en la UE-25 estaban empleados 20,4 millones de jóvenes menores de 24 años, lo que correspondería a una tasa de trabajo del 10,4 por 100 que representa una tasa de empleo del 36,4 por 100 cuando la tasa general de la población era de 63,6 por 100 (EU-OISHA, 2007b). A partir de esos momentos, debido a la crisis económica occidental y europea, la tasa de empleo ha disminuido en todos los países miembros, lo que indica un alto nivel de vulnerabilidad del grupo poblacional a las crisis económicas.

A partir de los comienzos del siglo XXI, especialmente en la Europa sudoriental se comenzó a hablar de los jóvenes «nini», aquellos que ni estudian ni trabajan y que se describen como jóvenes desanimados para emprender cualquier tipo de tarea que comprometa un futuro ante la falta de expectativas y esperanza de cualquier resultado prometedor (Kolev y Saget, 2005). En 2008 suponían el 13,9 por 100 de los europeos de 18 a 24 años, y en 2010 eran ya el 16,5 por 100, según el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop). En España, la categorización llegó unos años más tarde para describir a los jóvenes que no podían obtener ningún trabajo ni tenían medios para poder seguir unos estudios que mejorasen sus competencias profesionales. En 2011 se daba una tasa del 22,4 por 100 de los jóvenes, lo que nos llevaba a ocupar el quinto puesto de la Unión Europea. El mantenimiento de esta situación tiene el riesgo de llevar a estos jóvenes a la exclusión social, a una posición antisistema y a su pérdida como fuerza laboral de futuro.

Uno de cada cuatro trabajadores jóvenes de Europa lo es a tiempo parcial, con puestos de trabajo que suelen tener peores condiciones ambientales, un horario irregular con fines de semana y horas nocturnas. Sólo el 3,7 por 100 de los trabajadores autónomos en Europa eran jóvenes trabajadores, y en ningún país la tasa supera el 7 por 100. Las encuestas europeas suelen indicar que los trabajadores jóvenes tienen en general peores condiciones físicas, tales como ruido, temperatura, vibraciones y manejo de sustancias tóxicas.

En cuanto a los riesgos psicosociales, los jóvenes trabajadores suelen estar más expuestos debido a su menor seguridad contractual y a sus menores autonomía y ascendencia laboral, lo que los hace especialmente vulnerables a incidentes relacionados con el acoso, laboral y sexual. Una población de alto riesgo es la formada por mujeres jóvenes que trabajan en hoteles y restaurantes. Otro riesgo de alta probabilidad en esta población es la violencia en sus diferentes formas.

Los planteamientos laborales de los más jóvenes con preparación y algún tipo de formación académica han cambiado. Sus exigencias ante el trabajo han aumentado, especialmente ante los contenidos del trabajo y su marco laboral y social. Las expectativas ante lo que las organizaciones pueden ofrecerles se han hecho mayores, y ha aumentado la renuencia a aceptar puestos que no satisfagan tales condiciones. Según Twenge y Campbel (2010), los jóvenes actuales requieren puestos de trabajo en los que puedan sentirse miembros de un grupo, que les permitan alguna autonomía y capacidad de desarrollo profesional. No obstante, esta tendencia, que se había mostrado consistente hasta 2010, parece haber sufrido variaciones como consecuencia de la crisis laboral generalizada.

6.2. Trabajadores con discapacidad

La discapacidad, en cualquiera de sus formas, se ha utilizado frecuentemente como un factor de

discriminación; no obstante, en los últimos años la consideración del derecho al trabajo como un derecho universal, la reevaluación positiva de los RR.HH. y la relativización de las discapacidades han replanteado el tema (Alcover de las Heras y Pérez Torres, 2011). La OIT define al trabajador discapacitado como toda persona cuyas posibilidades de conseguir, recuperar y avanzar en el empleo se hallen realmente reducidas a causa de una deficiencia física debidamente reconocida, sensorial, intelectual o mental.

Las tasas habituales de desempleo de las personas con discapacidad suelen ser llamativamente más altas que las de la población general, al margen de las posibles tareas y del nivel de discapacidad, sin duda alguna por el estigma social asociado a cualquier forma de discapacidad. A nivel mundial, en 2005 la tasa de personas con discapacidades empleadas era del 38 por 100, frente a un 78 por 100 de empleo de las personas sin discapacidades. Otro elemento de discriminación es el salario, que suele ser marcadamente inferior al de otros trabajadores en el mismo puesto de trabajo. Un tercer factor de discriminación son los prejuicios acerca de su productividad.

La discriminación varía en función del tipo de discapacidad. Los datos parecen indicar que la discriminación más alta se da en las discapacidades psiquiátricas, en las que la tasa de desempleo alcanza hasta un 90 por 100 (Larson et al., 2011), siendo menor en discapacidades motoras y en discapacidades mentales leves. No obstante, las tasas varían en función del tipo de ocupación. Un supuesto generalizado es que la discapacidad va asociada a menores competencias técnicas y profesionales.

Los datos disponibles de la Encuesta sobre Discapacidad Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia (EDAD, 2008) proporcionan una tasa de paro de la población con alguna discapacidad del 20,3 por 100 frente al 10,6 por 100 de la población general en ese momento. El Informe Olivenza de 2010 consideraba que el empleo de la población con discapacidad se asociaba al contra-

to indefinido en un 25,95 por 100, y el 74,05 por 100 a contratos temporales, lo que suponía una disminución notable de los indefinidos y un aumento de los temporales, muestra clara de la vulnerabilidad de esta población a las situaciones de crisis.

Según Alcover de la Hera y Pérez Torres (2011), los riesgos psicosociales en esta población pueden ser superiores a la población general debido a los posibles elementos de discriminación, infravaloración y desarrollo de conductas de abuso. No obstante, lamentablemente apenas si existen estudios sobre estos aspectos. La OIT (2003) reconoce que las mujeres con discapacidades sufren mayores tasas de violencia y abusos sexuales.

6.3. El trabajo de los inmigrantes

La inmigración ha supuesto para Europa, y especialmente para España, el factor más importante de crecimiento demográfico (EU-OCHA, 2007b). Aunque la procedencia puede ser muy diversa, la fuente de origen de la inmigración tiene dos parámetros básicos: las antiguas colonias de los países europeos y las latitudes geográficas más próximas. Un factor de gran importancia desde la perspectiva de salud laboral es el nivel de cualificación de los trabajadores inmigrantes. Aunque la diversidad puede ser muy grande, en la mayoría de los trabajadores la cualificación es básica, y suelen incorporarse al trabajo de mano de obra no cualificada.

Tal como han recogido Gálvez Herrer, Gutiérrez García y Zapico Martínez (2011), existe una progresiva feminización de los flujos migratorios; concretamente en España este aspecto es especialmente claro entre el colectivo de nacionalidades iberoamericanas. Por el contrario, hay más varones en la mayoría de las nacionalidades africanas y asiáticas. Según las mismas autoras, existen claras variaciones en la ocupación en función de la nacionalidad; mientras que los residentes comunitarios estarían más presentes en profesio-

nes liberales en sus diferentes modalidades, los inmigrantes de los países del Este lo estarían más en las tareas de construcción y los inmigrantes procedentes de América Latina en la hostelería y en el sector doméstico. Los marroquíes serían una población ocupada básicamente en el sector primario.

Las condiciones de trabajo suelen ser marcadamente diferentes para los trabajadores inmigrantes, empezando por las condiciones contractuales (Tezanos y Díaz, 2008). Por ejemplo en España, en 2007, mientras que sólo un 27 por 100 de españoles tenían contrato temporal, éste era el tipo de contrato prevalente en los inmigrantes, un 52,6 por 100. El marco social del contrato laboral tiene caracteres diferentes en la población nacional y en la población inmigrante. En la población nacional la opción de un contrato laboral es sospechada y valorada comparativamente con el resto de la población, mientras que en la inmigración suele ser aceptada al margen de sus condiciones, considerándola un valor primario, fuente necesaria de ingresos para la subsistencia personal y para la remesa de apoyo económico familiar. Este contexto favorece las prácticas abusivas.

Aunque las condiciones ambientales de trabajo son compartidas con el resto de la población trabajadora, las condiciones reales suelen ser habitualmente menos favorables al ocupar frecuentemente los lugares menos deseados y atender las tareas más exigentes y peligrosas. Tezanos y Díaz (2008) consideran que los trabajadores inmigrantes tienen mayor tasa de accidentabilidad. El INSHT (2008) confirma tasas más altas de accidentabilidad en inmigrantes que en nacionales, tanto por lo que respecta a la tasa total como en lo referente a la tasa de accidentes graves. A nivel europeo, los datos de algunos países muestran que la percepción de las condiciones de trabajo es peor en los trabajadores inmigrantes; así en Austria un 37 por 100 de inmigrantes consideran amenazantes las condiciones de trabajo, mientras que sólo las consideran amenazantes el 16 por 100 de trabajadores austriacos. En España, según datos del

Ministerio de Trabajo, un 8,4 por 100 de cada 100.000 trabajadores inmigrantes tienen accidentes mortales, lo que sólo ocurre con el 6,3 por 100 de los trabajadores nacionales (EU-OISHA, 2009).

El patrón general del trabajador inmigrante se caracteriza por tener malas condiciones contractuales y ambientales y un perfil de mayor discriminación social y laboral. En el trabajador inmigrante suelen darse tanto la discriminación relacionada con las condiciones contractuales, ambientales y físicas como la relacionada con la discriminación psicosocial. Efecto de una y otra, y resultado de los problemas generales de adaptación, no es extraña la aparición de problemas de aculturación social y laboral (Bhagat, Davis y London, 2009).

7. EL TRABAJO INFORMAL

Con frecuencia el trabajo informal supone un recurso de supervivencia, es lo que permite a algunos grupos laborales niveles mínimos de subsistencia. Desde esta perspectiva, este tipo de trabajo tiene una función social, y no puede suprimirse sin ser sustituido por otras formas de trabajo de mayor consistencia y estabilidad. Como trabajo informal supone no pocos problemas para la salud laboral. Según el informe de la OMC y la OIT (2009), la crisis económica mundial actual ha supuesto el desplazamiento de masas enormes de trabajadores al empleo informal.

Las consecuencias del empleo informal son nocivas. En primer lugar las condiciones de trabajo carecen de todo tipo de control, de forma que se organizan sin atender a la seguridad y a la salud, sino exclusivamente al resultado y al ciclo productivo. Las condiciones ambientales de trabajo son descuidadas, relegadas como elementos irrelevantes, y las horas de trabajo aumentadas

desconsideradamente, incluso sin remuneración económica compensatoria. Las consecuencias para la seguridad y la salud de los trabajadores son altas, y afectan tanto a la multiplicación de accidentes como a la morbilidad laboral, física y mental, sin que haya ningún tipo de contraprestación y atención sanitaria. Por otra parte, la necesidad de mantener el puesto de trabajo a pesar de las molestias y problemas que se puedan derivar de él hace difícil la prevención, pues el daño a la salud sólo se hace evidente cuando se convierte en un problema para la continuidad de la cadena productiva.

Pero los problemas no son sólo individuales, son también nacionales, no sólo por el coste de la población que resulta afectada sino por la inevitable reducción de la calidad del producto y la disminución de la capacidad de exportación del país. Según OMC y OIT, un 10 por 100 de mercado informal supone un descenso del 10 por 100 de la capacidad de exportación. Igualmente la vulnerabilidad macroeconómica del país aumenta (OMC y OIT, 2009).

El subempleo es otro problema no siempre menor. Aunque no existe una clara delimitación conceptual, es el empleo a tiempo parcial de forma no voluntaria por un número de horas inferior al querido por la persona. Se suele también incluir como subempleo al trabajo que es inferior a la cualificación profesional del trabajador. En primer lugar, es un tema al que se ha prestado escasa atención, tanto a sus causas como a sus consecuencias (Prouse y Doodley, 1997). Tanto el subempleo como el sobreempleo tienen efectos perniciosos sobre la salud. Sokejima y Kagamimor (1998) han constatado que existe una mayor probabilidad de tener problemas cardiovasculares graves, como el infarto cardíaco en situaciones de sobreempleo laboral manifiesto.

Partiendo del punto de vista inicial de este trabajo, las perspectivas no pueden ser voluntaristas, no pueden depender sólo de sus protagonistas, trabajadores, empleadores y organizaciones, sino que dependen del desarrollo económico y social, local y global, a pesar de que en los momentos actuales las perspectivas son como mínimo inciertas. Pero el futuro posible de la salud laboral no depende exclusivamente de los vaivenes económicos, sino que pasa necesariamente por la voluntad política organizacional y social.

La tendencia continua manifestada en los últimos años a acentuar la flexibilidad de las organizaciones puede llevar a la pérdida de la propia identidad organizacional y al abandono de la relación contractual psicológica. Hay datos constantes de una merma progresiva del contrato psicológico entre empresas y trabajadores (Robinson y Rousseau, 2008). Si se mantiene la tendencia, se corre el riesgo de perder el verdadero motor de la dinámica organizacional y se pierde con ello una de las motivaciones más centrales de la persona

(Jacoby, 2008), la capacidad para la acción conjunta organizacional.

Las organizaciones y su acción son demasiado importantes para depender sólo de sí mismas, necesitan del marco de la sociedad civil y sus instituciones como contrapunto de su actividad. La responsabilidad social corporativa no consiste en un simple alargamiento de la actividad económica de la organización, sino en una interacción necesaria para gestionar sus propios objetivos. Parte de esa interacción viene dada por la actividad jurídica y legislativa del mismo estado (Leka, Jain, Zwetsloot, Vartia y Pahkin, 2008).

Finalmente, el futuro social de la salud laboral depende en gran medida de la perspectiva cívica y social que adopte el mercado del trabajo. Adoptando la perspectiva de la obra de Richard Sennett (1978, 2000, 2003), habría que reivindicar la necesidad de recuperar la dimensión pública y social del trabajo, lo que implica la justicia organizacional (Colquitt, 2001) y el criterio ético en su ejercicio (Cortina, 1994).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover de la Hera, C. y Pérez Torres, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57, 206-223.
- Andersen, T. M. (2012). A Flexicurity Labour Market in the Great Recession: The Case of Denmark. *Economist*, 160, 117-140.
- BBVA (2012). *El libro blanco del teletrabajo*. Madrid: BBVA.
- Bhagat, R. S., Davis, C. A. y Londres, M. (2009). Acculturative stress in professional immigrants: Towards a cultural theory of stress. En A. Antoniou, G. Chrouzos, C. Cooper, M. Eysenck, C. Spielberger y M. W. Eysenck (eds.), *Handbook of occupational psychology and medicine* (pp. 345-361). Cheltenham, RU: Edward Elgar Publishing Limited.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2008). *La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*. Barcelona: Paidós.
- Brodsky, M. M. (1994). Labor Market Flexibility: A Changing International Perspective. *Monthly Labor Review*, 117, 53-61.
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cascio, W. F. (2010). The changing world of work. En P. A. Linley, S. Harrington y N. Gracea (eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 13-24). Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. I La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Dariusz, J. (2012). *The New Knowledge Workers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Davenport, Th. H. (2005). Thinking for a living. *How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- De Antonio García, M. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57, 111-120.
- Donati, P. (1994). *Manual de Sociología de la Salud*. Madrid: Díaz de Santos.
- Doral, A. (2004). *El teletrabajo moderno*. Madrid: Pearson Educación.
- EDAD (2008). *Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y Situaciones de Dependencia*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- EU-OSHA (2002). *Annual Report 2002*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- EU-OSHA (2007). *Expert Forecast on Emerging Psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- EU-OSHA (2007b). *Annual Report 2007*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- EU-OSHA (2009). *Workforce diversity and risk assessment: ensuring everyone is covered*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- EU-OSHA (2009b). *Annual Report 2009*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- EU-OSHA (2010). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and Health at Work*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- European Commission (2012). *Active Ageing. Report*. Luxemburgo: Publications of the European Union.
- FUE (1999). *Trabajar en la sociedad de la información. El teletrabajo. Problema o solución*. Madrid: Fundación Universidad Empresa.
- Flanagan, R. (2006). *Globalization and Labor Conditions. Working conditions and working rights in a global economy*. Nueva York: Oxford University Press.
- Gálvez Herrer, M., Gutiérrez García, M. D. y Zapico Martínez, N. (2011). Salud laboral y salud mental en población trabajadora inmigrante. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 127-144.
- Giddens, A. (2010). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gimeno Ullastres, J. A., Rubio Cebrián, S. y Tamayo Lorenzo, P. (2006). *Economía de la Salud. Fundamentos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez Sanz, N., López Santiago, L. A. y Tobarra Gómez, M. A. (2006). Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo (1995-2000). *Boletín Económico de ICE*, 2884, 25-41.
- González Gutiérrez, J. L. Moreno Jiménez, B. y Garroso Hernández (2005). *Carga mental y fatiga laboral*. Madrid: Pirámide.
- Harrison, A. (2002). *Has globalization eroded labor's share? Some cross-country evidence*. San Francisco, CA: UC Berkeley.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. y Perraton, J. (1999). *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hernández Vigueras, J. (2012). *El casino que nos gobierna*. Madrid: Clave Intelectual.
- Hogstedt, C., Wegman, D. H. y Kjellstrom, T. (2007). The consequences of economic globalization on working conditions, labour relations and workers' health. En I. Kawachi y S. Wamala (eds.), *Globalization and Public Health* (pp. 138-157). Nueva York: Oxford University Press.
- INE (2012). *España en Cifras 2012*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- INSHT (2008). *Condiciones laborales y siniestralidad en el colectivo de trabajadores inmigrantes*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Jacoby, S. M. (2008). Are career jobs headed for extinction? En J. Silvester (ed.), *Organizational Psychology. Critical Concepts in Psychology* (pp. 137-159). Nueva York: Routledge.
- Jiménez Jiménez, C. y Sánchez Laguna, J. L. (2006). Impacto psicosocial del downsizing sobre los trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 5-24.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. y Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320, 971-975.

- Klein, N. (2001). *NO LOGO. El poder de las marcas*. Madrid: Paidós.
- Kolev, A. y Saget, C. (2005). Understanding youth labour market disadvantage: Evidence from south-east Europe. *International Labour Review*, 144, 161-187.
- Kossek, E. y Michel, J. (2011). Flexible work schedules. En S. Zedeck (ed.), *Handbook of industrial-organizational psychology* (pp. 535-572). Washington, DC: American Psychological Association.
- Krugman, P. (2012). */Acabád ya con esta crisis!* Barcelona: Crítica.
- Langan-Fox, J. (2001). New technology, the global economy and organizational environments effects on employee stress, health and well being. En G. A. Alexander-Stamtios y G. Cooper (eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 413-429). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Larson, J. E., Ryan, C. B., Wassel, A. K., Kaszynski, K. L., Ibara, L., Glenn, T. L. y Boyle, M. G. (2011). Analyses of employment incentives and barriers for individuals with psychiatric disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 56, 145-149.
- Liu, A. (2004). *The Laws of Cool: Knowledge Work and the Culture of Information*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., Vartia, M. y Pahkin, K. (2008). Psychosocial risk management: The importance and impact of policy level interventions. En S. Leka y T. Cox (eds.), *The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF*. Nottingham: I-WHO Publications.
- Lucas Marín, A. (2006). Trabajo y empleo en las nuevas sociedades. En A. Lucas Marín (ed.), *Estructura social. La realidad de las sociedades avanzadas* (pp. 203-238). Madrid: Pearson.
- Lusa García, A., Martínez Costa, C. y Olivella Nadal, J. (2007). Gestión de horarios de trabajo en presencia de cláusulas de flexibilidad pasiva. *Universidad Business Review*, 10-24.
- Martínez Selva, J. M. (2011). *Tecno-Estrés. Ansiedad y adaptación a las nuevas tecnologías en la era digital*. Madrid: Paidós.
- Mayhew, C., Quintan, M. y Rande, F. (1997). The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: Survey evidence from four australian industries. *Safety Science*, 25, 163-178.
- McCann, D. (2008). Globalization and Economic Geography: The World is Curved, Not Flat. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 1, 351-370.
- Messenger, J. C. (2007). *Tiempo de trabajo decente*. Luxemburgo: Oficina Internacional de Trabajo.
- Noya, J., Rodríguez Camacho, M. y Romero Ramos, H. (2008). *Sociedad del conocimiento y capital social en España*. Madrid: Tecnos.
- OIT (2003). *El derecho al trabajo decente en las personas con discapacidades*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2006). *Panorama Laboral 2006*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2012). *Tendencias mundiales del empleo. Prevenir una crisis mayor del empleo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2012). *Tendencias Mundiales del Empleo 2012: Prevenir una crisis mayor del empleo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OMC y OIT (2009). *La globalización y el empleo informal en los países en desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Paludi, M. A., Paludi, C. A. y DeSouza, E. R. (2011). *Praeger Handbook on Understanding and Preventing Workplace Discrimination*. Santa Barbara: Praeger.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I La actividad laboral en su contexto* (pp. 15-36). Madrid: Síntesis.
- Prieto, F., Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M. (1996). Trabajo e innovaciones tecnológicas de la información. En J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I La actividad laboral en su contexto* (pp. 93-123). Madrid: Síntesis.
- Prouse, J. y Dooley (1997). Effects of underemployment on school leavers self esteem. *Journal of Adolescence*, 20, 243-260.
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9, 116-127.

- Quah, D. (1999). Technology and Growth, The Weightless Economy in Economic Development. *LSE, Discussion Paper* 417.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. y Drachsler, (2011). Knowledge Worker Roles and Actions. Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, 18, 150-174.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Robertson, R. (2007). *Globalization and working conditions. A guideline for Country Studies*. Washington, DC: World Bank.
- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (2008). Violating the psychological contract, not the exception. En J. Silvester (ed.), *Organizational Psychology. Critical Concepts in Psychology* (pp. 160-178). Nueva York: Routledge.
- Rugman, A. M. y Doh, J. P. (2008). *Multinationals and Development*. Yale: Yale University Press.
- Sachs, J. (2012). *El precio de la civilización*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Nogareda, C. (2007). *El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Nota técnica de prevención, 730. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Santos Ortega, J. A. (2006). «Generación flexible»: Vincencias de flexibilidad de los jóvenes parados. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 24, 63-83.
- Schumpeter, J. A. (1975). «Creative Destruction». *From Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York: Harper.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the art and the practice of the learning organization*. Nueva York: Double Day Currency.
- Sennet, R. (1978). *El declive del hombre público*. Barcelona: Península.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Sennet, R. (2003). *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo en desigualdad*. Barcelona: Anagrama.
- Sokejima, S. y Kagamimori, S. (1998). Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: case-control study. *British Medical Journal*, 317, 775-780.
- Stauber, B., Kovacheva S. y Van Lieshout, H. (2004). Flexibilidad y seguridad: el supuesto dilema de las políticas de transición. *Revista de Estudios de Juventud*, 65, 99-114.
- Steiner, V. y Wrohlich, K. (2005). Work Incentives and Labor Supply Effects of the «Mini-Jobs Reform» in Germany. *Empirica*, 32, 91-116.
- Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad*. Madrid: Taurus.
- Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una nueva civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Tezanos, J. F. y Diaz, V. (2008). *Condiciones laborales de los trabajadores inmigrantes en España*. Madrid: Editorial Sistema.
- Toffler, A. (1995). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Tombs, S. (1996). Injury, Death, and the Deregulation Fetish: The Politics of Occupational Safety Regulation in U.K. Manufacturing Industries. *International Journal of Health Services*, 26, 309-329.
- Twenge, J. M. y Campbell, W. K. (2010). Generation Me and the Changing World of Work. En P. A. Linley, S. Harrington y N. Gracea. (eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 25-38). Oxford: Oxford University Press.
- UNCTAD (2010). *World Investment Report 2010*. Suiza: United Nations Publications.
- Von Gifycki, R., Ulrici, W. y Rojo, T. (1998). *Los trabajadores del conocimiento*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Género y salud laboral

EVA GARROSA HERNÁNDEZ
MACARENA GÁLVEZ HERRER

1. INTRODUCCIÓN

Las características específicas de las mujeres y los varones se han asumido en todas las esferas sociales, incluyendo el trabajo y la familia. Si bien en las últimas décadas hay evidencia de una mayor similitud (Barnett y Hyde, 2001), los resultados de los estudios demuestran que es pertinente contemplar de manera concreta los riesgos psicosociales en el trabajo desde una perspectiva de género (Bobbitt-Zeher, 2011; Fiske y Lee, 2008).

2. SALUD LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La perspectiva de género aplicada a la salud laboral implica atender a diferencias de género en la exposición a los riesgos, la prevención de éstos y las diferentes consecuencias para la salud. Desde esta perspectiva, es importante atender a los factores que pueden producir desventajas en el ámbito laboral, actitudes sexistas, consecuencias negativas de la desviación de las normas de los roles de género, estructuras de poder patriarcales, etc. (Eagly, Eaton, Rose, Riger y McHugh, 2012). Se ha observado, por ejemplo, que el estrés laboral tiene importantes consecuencias negativas para varones y mujeres (Galinsky, Kim y Bond, 2001) y se han encontrado aspectos específicos relevantes en función del género, lo que resulta sustancial

para prevenir los riesgos psicosociales (Nelson y Burke, 2002; Skaggs, 2012).

En el caso concreto de las mujeres, la bibliografía señala que con frecuencia están expuestas a peores condiciones laborales, tales como tipos de contrato precarios, salarios inferiores, discriminación en responsabilidades y toma de decisiones, negativas condiciones físicas del lugar del trabajo, discriminación, barreras para su promoción, mayor incidencia de riesgos como el acoso psicológico o el sexual y falta de reconocimiento sobre su rol profesional frente al familiar (Kabat-Farr y Cortina, 2012; Vermeulen y Mustard, 2000).

Por otro lado, algunos investigadores consideran que los resultados diferenciales de género son controvertidos. En algunos casos, señalan que las diferencias en las variables del estudio se deben a la metodología utilizada (p. ej., procedimiento a nivel muestral y medidas evaluadas), y otros insisten en los aspectos específicos en la forma en la que las mujeres y los varones experimentan, expresan y afrontan los riesgos psicosociales (Weiss, Freund y Wiese, 2012). Desmarais y Alksnis (2005) señalan que, en primer lugar, ambos géneros pueden experimentar diferentes estresores o diferentes niveles en los mismos estresores; en segundo lugar, pueden tener diferentes reacciones ante los estresores, por lo que experimenten diferentes efectos de estrés, y, finalmente, la relación entre los estresores y el estrés en ambos géneros también puede presentar diferencias.

En la actualidad, el abordaje del género en salud laboral resulta insuficiente, se necesitan nuevas configuraciones de investigación y tener más en cuenta las consecuencias en la organización y en el resto de trabajadores, porque en la mayor parte de las investigaciones se han realizado estudios sólo a nivel individual (Nadler y Stockdale, 2012). A continuación, se presentan algunas teorías que podrían explicar esta formulación y una visión más exhaustiva desde la perspectiva de género.

2.1. Teoría del rol social y mercado laboral

Desde una perspectiva sociocultural, el género ha sido considerado un «difuso» estatus. Algunos autores explican diferencias de género en el entorno laboral en función del predominio de inferencias entre la correspondencia del género y las acciones de los varones y mujeres, su propia disposición y potencial (Eagly y Karau, 2002; Iyer y Ryan, 2009; Wang, 2012). Estos aspectos de la teoría del rol social explicarían también diversas expectativas en cuanto al salario, las actividades a realizar, las responsabilidades a asumir, etc., y la respuesta diferencial ante el estrés laboral.

La separación de los roles afecta a dos tipos de creencias relacionadas con el género (Cialdini y Trost, 1998):

- Las expectativas de que las personas tienen rasgos o conductas que muestran las mujeres y los varones.
- La creencia de que los varones y las mujeres tienen sus propias habilidades y competencias que pueden y/o deberían desarrollar.

Las personas perciben el sexo biológico y las características psicosociales atribuidas al género; es una percepción de la caracterización de género unidimensional (Kobark, 1999). Con frecuencia, al varón se le atribuyen rasgos masculinos (aser-

tividad, ambición y orientación a los objetivos) y a las mujeres rasgos asociados a la colectividad, la sensibilidad y el cuidado (Wiggins, 1992). Consecuentemente, las mujeres son percibidas de forma preferente para el desempeño de tareas enfocadas hacia el cuidado de los otros, mientras que los varones, más competitivos, para tareas dirigidas a la consecución de metas (características más adecuadas tradicionalmente para desempeñar el rol de trabajador o económico). La teoría del rol social propone que ambos géneros van procesando y ajustándose a los roles típicos sexuales hasta conseguir el rol social que les corresponde, influyendo en la percepción de género en la sociedad y en el ámbito laboral.

Algunos estudios, por ejemplo, señalan que las evaluaciones de los equipos de trabajo están influenciadas por la distribución de cada género en la muestra (Tessa, Madeline, Gullett, Corinne y Joe, 2012). En la medida en que estos niveles de análisis se ignoren, sus efectos sobre las evaluaciones pueden permanecer perniciosamente desapercibidos, con consecuencias en los resultados de las personas, en sus evaluaciones, promociones y oportunidades.

2.2. Teoría sobre la congruencia de rol

Eagly y Karau (2002) han ampliado la teoría de rol social y la han denominado teoría de congruencia de rol. Esta teoría está basada en la idea de que los roles de género son normativos y describen las expectativas acerca de la conducta apropiada e ideal para los miembros de la sociedad. Estos aspectos tienen implicaciones en el trabajo; por ejemplo, algunos estudios los relacionan con decisiones que pueden implicar menores posibilidades de promoción en las mujeres (Feather y Robert, 2007).

Desde esta perspectiva, ante una idea tradicional relativa a la prioritaria responsabilidad femenina sobre las tareas del hogar, el cuidado de los hijos y la dedicación sólo parcial a tareas la-

borales, el rol económico, con posibilidad de tener un trabajo remunerado a tiempo completo, sería adecuado para el varón y no tanto para la mujer, porque esto iría en contra de los roles sociales esperados (Friedman y Greenhaus, 2000; Heilman y Eagly, 2008). Siguiendo la congruencia de rol que marca la sociedad, las mujeres y varones que violen las expectativas sociales tradicionales serían incongruentes con su rol de género, pudiendo ser por ello criticados socialmente (por ejemplo, mujeres que trabajen en jornada completa, que ocupan puestos de responsabilidad..., o varones que se dediquen al cuidado de los hijos). Esta teoría explicaría las penalizaciones a mujeres y varones cuando son exitosos en áreas que implicarían el incumplimiento de la congruencia de rol (Heilman y Eagly, 2008).

Aunque según algunos autores, el proceso de incongruencia afecta en mayor medida a las mujeres (Desmarais y Alksnis, 2005), se trata de procesos que influyen en el bienestar y la salud mental de ambos géneros; por ejemplo, en la afectación ante el desempleo en el género masculino, donde se ve afectado el rol primario económico (Isenor, 2011), y en la autoevaluación negativa de la mujer como inadecuada en ambas esferas de su vida.

2.3. Conexión entre los roles tradicionales y el estrés laboral

El rol masculino ha cambiado, entre otras causas influido por el incremento de mujeres en el mercado del trabajo, y como consecuencia de ello pueden surgir aspectos de confusión sobre el rol «adecuado» y el esfuerzo necesario para conciliar trabajo y responsabilidades familiares, dando respuesta a características tradicionalmente consideradas masculinas (tener sus emociones bajo control, ser independiente, físicamente fuerte...) (Burke y Nelson, 1998; Burke, 2002).

Estos aspectos asociados con el rol masculino incluyen estrés de rol de género, incremento de los

problemas de salud, conflictos interpersonales y menor probabilidad de búsqueda de ayuda profesional para problemas físicos y psicológicos (Addis y Mahalik, 2003).

Desde este modelo teórico, algunos autores han considerado que el hecho de nacer mujer puede ser potencialmente peligroso para la salud (*Being Born Female Is Dangerous to Your Health*; Murphy, 2003). La desigualdad de género en muchas culturas hace que las mujeres sean un grupo vulnerable a padecer consecuencias negativas físicas y psicológicas, altos índices de violencia y agresión. En el contexto del trabajo, a día de hoy, las mujeres muestran una mayor vulnerabilidad ante posibles situaciones de conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Parasuraman, 1999).

Esta perspectiva explica, desde un contexto organizacional, por qué las empresas con políticas y cultura facilitadoras del balance entre las dos áreas son un recurso importante para mejorar la satisfacción y bienestar laboral de las mujeres (Mauno, Kinnunen y Feldt, 2012), y desde un punto de vista individual los resultados señalan que los trabajadores que desarrollan una ideología de género igualitaria indican también mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional (Madera, King y Hebl, 2012).

3. ESTRESORES LABORALES Y FAMILIARES

Ambos géneros se ven afectados por los estresores laborales, como la sobrecarga, la ambigüedad de rol, la inseguridad laboral, el *downsizing* y la presión de tiempo (Nelson y Burke, 2002), y por demandas familiares. Sin embargo, aunque los estresores puedan ser los mismos, pueden afectar y percibirse de forma diferente en función del género. Por ejemplo, el estrés interpersonal es causa de malestar principalmente en mujeres (Narayanan, Menon y Spector, 1999). Incluso la necesidad de expresión de las emociones en las organizaciones, como representación de estereo-

tipo femenino, puede ser también una forma de estrés prioritario para la mujer (Sloan, 2012).

3.1. Discriminación de género en el trabajo

Son diversos los estudios que señalan una actual discriminación en función del género en el ámbito laboral (Burke y Nelson, 1998; Pager y Western, 2012). Los trabajos con mayor compensación económica, mejores condiciones laborales, más oportunidades, desarrollo técnico e industrial tienen una mayor proporción de varones que de mujeres. Las mujeres, en general, tienen peores condiciones laborales y económicas (Skaggs, 2012), y en la situación de crisis actual sienten que sus expectativas sobre las oportunidades profesionales son más bajas (Reeskens y Van Oorschot, 2012). Al tener un trabajo más inestable, se ven también más castigadas por la crisis y las consecuencias negativas para su salud, familia, la organización y el bienestar social (Legerski, 2012), especialmente en el caso de las mujeres jóvenes (Escott, 2012).

¿Por qué los varones y las mujeres tienen diferentes trabajos y diferentes condiciones? Desde el punto de vista de la teoría de rol (Eagly, 1997), los varones y las mujeres se orientarían a trabajos apropiados a su rol de género, y esta tendencia afectaría incluso a los propios procesos de selección de las organizaciones (Graves, 1999). Aunque la discriminación de género en el trabajo va disminuyendo (Jacobs, 1999), todavía en muchos contextos laborales existe la segregación por cuestión de género. La combinación de los procesos de socialización y discriminación de género hace que las mujeres y los varones estén expuestos a estresores laborales distintos y sufran por ello diferentes consecuencias. En este sentido, se verían afectados de manera diferente por el horario laboral, la disponibilidad para viajar, las posibilidades de formación, la promoción y desarrollo profesional, la política corporativa y

competitiva dentro de la organización, la conciliación de vida familiar y profesional, etc. (Alvesson y Billig, 1997).

3.2. Tokenismo

Cuando en un grupo se produce una mayoría casi total de varones y una minoría casi total de mujeres, tiene lugar una dinámica determinada entre aquellos que dominan numéricamente y las «mujeres símbolo» (*token women*), y que García de León (2002) ha estudiado en el caso de las pioneras profesionales en España bajo la denominación de «élites discriminadas», aludiendo a las primeras mujeres que ingresaron en la cúspide de algunas profesiones a partir de los años sesenta. Cuando dos grupos con diferente bagaje entre sí interactúan socialmente, se produce inevitablemente un fenómeno de aculturación, por el que el grupo con menor poder se incorpora, se «suma» inevitablemente a la cultura del grupo con mayor poder (García de León, 2002).

Esta situación puede dar lugar a estresores que afectan principalmente a la mujer (Bryngelson, Bacchus Hertzman y Fritzell, 2011; Davidson y Cooper, 1992) y que generan sentimientos de aislamiento, exclusión de grupos informales, exposición a estereotipos y discriminación de grupos laborales (Kanter, 1990). Todo ello desemboca en un clima laboral estresante y hostil.

3.3. El impacto del estatus familiar sobre el trabajo

Algunos autores señalan que la familia es un beneficio en relación con el estatus en el trabajo para los varones. Concretamente, los varones que tienen una familia o que piensan formarla son percibidos con mayor estatus que otros compañeros de trabajo (Friedman y Greenhaus, 2000), y los que tienen hijos o prevén tenerlos son percibidos

como más adecuados para ofrecerles oportunidades laborales y en general perciben un salario más alto comparados con los varones solteros, las mujeres solteras y las mujeres casadas (Alksnis, 2000).

Por el contrario, son numerosos los trabajos que señalan que las mujeres, cuando tienen pareja o hijos, ven dificultada su progresión en el trabajo y tienen menor satisfacción laboral (Greenhaus y Parasuramant, 1999; Gökçe Güngör y Biernat, 2009), que la maternidad puede dificultar su ascenso profesional (Crosby, Williams y Biernat, 2004; Heilman y Okimoto, 2008) y que, en general, las mujeres con puestos de dirección o gestión tienen menos probabilidad de estar casadas que los varones en posiciones similares (Parasuramant y Greenhaus, 1993). Entre las mujeres casadas predominan trabajos de menor estatus, a tiempo parcial, y un mayor abandono de la profesión por el cuidado de los hijos (Rosin y Korbik, 1990), y las mujeres que se encuentran en la edad que la sociedad considera «adecuada» para formar una familia y tener hijos también se ven por este hecho discriminadas y con menores oportunidades laboralmente (Alksnis, 2000; Williams, 1999).

En definitiva, estas percepciones sociales pueden conducir en algunos casos a asumir la idea normativa de que las mujeres no tienen motivación para comprometerse y conseguir el éxito en el lugar de trabajo debido a la concentración de sus motivaciones primarias en el entorno familiar. Esta percepción errónea de la mujer facilita una menor orientación hacia la promoción y el desarrollo profesionales, así como su menor presencia en los puestos de gestión o más alta responsabilidad dentro de la organización (Jurkus, Park y Woodard, 2011). Los varones también pueden verse afectados por estas percepciones erróneas, de forma que su implicación en contextos familiares sea percibida como una forma de menor implicación y compromiso laboral (Duxbury y Higgins, 1991).

Esta perspectiva explicaría el denominado «techo de cristal» (Hymowitz y Schellhardt,

1986), que alude al límite establecido por la sociedad para promocionarse laboralmente en el caso de las mujeres y su mantenimiento mediante estructuras organizacionales predominantemente masculinas.

3.4. Sobrecarga asociada con las responsabilidades del trabajo y la familia

Gran parte de las investigaciones señalan que el mayor peso lo tienen las mujeres, y con ello mayor sobrecarga asociada a las responsabilidades del trabajo y la familia (Coltrane, 2000; Chris, Linda y Sean, 2010). Por otro lado, en la actualidad, los varones pasan cada vez más tiempo con sus hijos y participan en mayor medida en las tareas del hogar (Barnett y Hyde, 2001). Algunas aproximaciones al tema (Cifre, Salanova y Franco, 2011) plantean que el problema afecta a ambos géneros, pero el acceso a las medidas de conciliación es más fácil para las mujeres debido a que las empresas y la sociedad no ven bien que los hombres se acojan a permisos de paternidad, excedencias, etc., existiendo discriminación de género en las políticas de conciliación en las organizaciones (dirigidas prioritariamente hacia las mujeres). Esto se relaciona con una menor percepción de apoyo social en los varones y una incongruencia entre lo que la sociedad demanda de ellos y sus posibilidades reales de conciliación.

Respecto a las consecuencias sobre la salud física y psicológica derivadas del estrés del trabajo y la familia, se ha detectado una franja de especial riesgo de sobrecarga en mujeres trabajadoras de mediana edad con responsabilidades familiares (Eagly et al., 2012; Nelson y Burke, 2002), y, por el contrario, un factor protector derivado de los recursos laborales (p. ej., apoyo de compañeros, supervisores, participación en las decisiones y posibilidad de desarrollo) que previene situaciones de absentismo y el estrés derivado

del conflicto trabajo-familia (Demerouti, Bouwman y Sanz-Vergel, 2011).

4. RIESGOS PSICOSOCIALES Y GÉNERO

Se exponen a continuación algunos de los riesgos psicosociales que, según los modelos revisados y la bibliografía al respecto, merecen ser analizados con perspectiva de género (por su incidencia, percepción, afrontamiento o consecuencias).

4.1. Agresión laboral

La formas de agresión laboral se estudian habitualmente sin conocer su coocurrencia y las implicaciones que generan en la salud en función del género (Lim, Cortina y Magley, 2008; Raver y Nishii, 2010). Por ejemplo, algunos estudios han mostrado que el *bullying* no es un fenómeno neutral, sino que está asociado al género (Escartín, Salin y Rodríguez-Carballeira, 2011). La incidencia de actos violentos es especialmente alta en profesiones muy feminizadas, como la enfermería, y respecto a sus consecuencias en la salud, en relación con la violencia mediante acoso psicológico, se ha encontrado una mayor prevalencia en mujeres que en varones en síntomas postraumáticos (Rodríguez Muñoz, Moreno Jiménez, Sanz-Vergel y Garrosa Hernández, 2010).

A la hora de afrontar este riesgo, actualmente se está poniendo el énfasis en la respuesta constructiva (p. ej., búsqueda de soluciones creativas, expresión de emociones, diálogo), más frecuente entre mujeres ante las situaciones de conflictos interpersonales, frente a respuestas más destructivas (p. ej., mostrando hostilidad, conductas incívicas), más habituales en varones (Davis, Capobianco y Kraus, 2010). Esta perspectiva es especialmente interesante a la hora de proponer una formación a los trabajadores y trabajadoras que

actúe como forma de prevención secundaria y potencie pautas positivas de afrontamiento de este riesgo en ambos géneros.

4.2. Acoso sexual

El acoso sexual ha sido considerado un importante riesgo laboral con consecuencias muy graves para la persona (Glomb et al., 1997) y que afecta principalmente a la mujer (Bowes-Sperry y Tata, 1999; Dionisi, Barling y Dupré, 2012; McDonald, 2012; Stockdale, 1996). Existen diferentes perspectivas que tratan de abordar el problema y conocer la naturaleza de esta situación en el lugar de trabajo.

La experiencia de acoso sexual es más frecuente en mujeres que trabajan con un número elevado de varones y en contextos tradicionalmente masculinos (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley, 1997; McDonald, 2012). Algunas teorías se han focalizado en el análisis de las características de la personalidad del perpetrador y de la víctima, y otras, en el contexto organizacional donde se produce. Los trabajos realizados por Maier (1999) explican el acoso sexual como una consecuencia de valores patriarcales y masculinos en la sociedad y en la organización que contribuyen a que los varones ocupen figuras de poder en el trabajo, lo que incrementaría las posibilidades de abuso.

Las teorías centradas en un nivel individual explican el acoso sexual en base a las características personales del acosador vinculadas a las normas tradicionales de género masculinas y a estereotipos de sexo asociados con los roles de los varones (Prior, LaVite y Stoller, 1993). Los acosadores tendrían así una tendencia a conectar poder y sexualidad (Bargh, Raymond, Prior y Strack, 1995).

Esta combinación estructural y posicional del poder, junto con las variables individuales comentadas y con la situación profesional más precaria de las mujeres, son las que llevarían a explicar,

entre otros factores, las situaciones de acoso sexual.

Más allá de las importantes consecuencias individuales de este riesgo, es necesario recordar que el acoso sexual es una situación de elevado estrés para todo el contexto laboral, directa o indirectamente. Por ello, el concepto de *bystander stress* se formula para describir la experiencia de estrés que pueden sufrir los trabajadores que han observado o tienen noticias de la situación de acoso sexual en su contexto laboral (Schneider, 1995).

4.3. Desgaste profesional

La investigación de género en el ámbito del desgaste profesional ha resultado inconsistente. Para tratar de profundizar en este aspecto Purvanova y Muros (2010) han realizado un metaanálisis con un total de 183 estudios. Los resultados han mostrado que tanto los varones como las mujeres pueden verse afectados por el *burnout*, pero que su manifestación es diferente. Las mujeres muestran una mayor experiencia de agotamiento emocional ($\delta = 0,10$), mientras que los varones experimentan en mayor medida despersonalización ($\delta = -0,19$). El estudio mostró también que no había diferencias significativas respecto a las ocupaciones típicamente masculinas vs. femeninas.

Igualmente, es importante seguir profundizando en la influencia del género no sólo en las dimensiones del desgaste profesional sino también sobre los demás componentes del proceso (antecedentes, consecuentes y moduladores).

Erickson y Ritter (2001), en un trabajo sobre 522 profesionales de 152 ocupaciones diferentes, analizan el bienestar y la salud laboral mediante el estudio del agotamiento y la evaluación de los sentimientos de falta de autenticidad en el trabajo en relación con variables como condiciones de trabajo, porcentaje de trabajo interactivo con otras personas, emociones implicadas y necesidad

de ocultar dichas emociones por condicionantes laborales. Los autores concluyen que las mujeres ocupan con mayor frecuencia puestos de trabajo que requieren desgaste emocional, mayor interacción con otras personas, y que tienen tendencia a ocultar emociones negativas como el nerviosismo, el enfado o la irritación; sin embargo, esas características no parecen interactuar con el género para establecer diferencias significativas en el desgaste profesional y la falta de autenticidad.

Respecto a las posibles formas de afrontamiento o *coping* de los estresores laborales, los resultados parecen indicar que el apoyo percibido que puede ser efectivo en el caso de las mujeres no tiene por qué serlo de igual manera en los varones y viceversa (Cianni y Romberger, 1995). Desde esta línea de trabajo, estudios como el de Van Emmerik (2002) entre profesorado universitario analizando diversos tipos de apoyo (apoyo socioemocional del supervisor y compañeros, clima emocional del departamento, apoyo socioemocional de la pareja, apoyo instrumental del departamento y apoyo instrumental de la pareja) aportan interesantes resultados. Tanto en varones como en mujeres, el apoyo socioemocional del supervisor y los compañeros parece tener efectos reductores del desgaste profesional. El apoyo instrumental del departamento actúa sobre la dimensión de agotamiento sólo en el caso de las mujeres. El apoyo de la pareja (tanto emocional como instrumental) no tiene efectos moderadores sobre el desgaste profesional en ninguno de los géneros. Los resultados parecen confirmar la importancia de las variables organizacionales en la explicación del síndrome, y de los estilos de liderazgo, supervisión y clima como elementos moderadores. Si analizamos lo que el estudio considera «apoyo instrumental del departamento», se observa que hace referencia a la posibilidad de realizar media jornada, de tener flexibilidad horaria, facilidad para el cuidado de los hijos y personas dependientes. Esto nos indica que la principal diferencia de género encontrada respecto al apoyo social alude a la facilita-

ción de la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Según lo expuesto, serán necesarios programas de gestión del estrés más precisos y eficaces en base a los estilos de respuesta específica de cada género (Watson, Goh y Sawang, 2011).

5. PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y GÉNERO

La mejora continua de las condiciones de trabajo para la prevención de los riesgos psicosociales y su efecto particular sobre el género se debe realizar desde una perspectiva integral y global, con principios y políticas que lo sustenten y que estén integrados tanto a nivel social como organizacional.

La estrategia para la incorporación de políticas de igualdad entre varones y mujeres se conoce como *mainstreaming*, que en ocasiones se traduce como «transversalidad». El Consejo de Europa (1999) define el *mainstreaming* de género como la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en su adopción. Desde esa perspectiva, de lo más global a lo más específico, se exponen a continuación algunas posibles líneas de actuación.

5.1. Propuestas globales de organismos oficiales

La OIT (2012), en su *Programa de Trabajo Decente*, propone la aplicación de cuatro objetivos estratégicos que tienen como objetivo transversal la igualdad de género:

- Crear trabajos y modos de vida sostenibles.
- Garantizar los derechos de los trabajadores.

- Proveer protección social básica.
- Promover el diálogo y la resolución de conflictos.

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) (2006), en su *Informe sobre las cuestiones de género en relación con la seguridad y salud en el trabajo*, propone entre otras medidas algunas especialmente interesantes para la prevención e investigación en salud laboral desde una perspectiva de género:

- Incluir las cuestiones de género pertinentes en todas las directrices en materia de seguridad y salud en el trabajo, actividades de información y evaluaciones de riesgos.
- Mejorar los indicadores de sensibilidad con respecto al género referidos a la seguridad y salud laborales y a la organización del trabajo. La investigación y toda intervención deberán tener en cuenta los trabajos que ejercen varones y mujeres y las diferencias en la exposición y condiciones de éstos.

Podemos mejorar la investigación y el seguimiento incluyendo sistemáticamente la dimensión del género en la recogida de datos, adaptándola al número de horas trabajadas y basando la evaluación de la exposición en el trabajo verdaderamente realizado. Los métodos epidemiológicos deberán ser evaluados para tener en cuenta el género.

Las intervenciones sensibles al género deberán adoptar un enfoque participativo en el que tomen parte los profesionales afectados y basado en un examen de las situaciones reales de trabajo.

Por último, las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, y no todas ellas trabajan en empleos tradicionalmente femeninos. Lo mismo se aplica a los varones. Un enfoque holístico ha de tener en cuenta la diversidad. Las medidas destinadas a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada deben tener en cuenta las condiciones de trabajo de mujeres y varones y estar diseñadas para resultar atractivas a ambos.

5.2. Propuestas específicas: integración de la perspectiva de género en la política de prevención de riesgos laborales

Siguiendo las propuestas de la AESST (2003), es posible integrar la perspectiva de género en la evaluación de los riesgos laborales en general y psicosociales en particular:

Identificación de los riesgos

Será importante evaluar los riesgos analizando su prevalencia en función del género y con la participación de los trabajadores evitando partir de ideas preconcebidas. La identificación de los riesgos deberá incluir a toda la población trabajadora, sin olvidar a los trabajadores a tiempo parcial, temporales o contratados por empresas de trabajo temporal, ni a los que estén de baja médica en el momento de la evaluación.

Evaluación de riesgos

Será necesario examinar las tareas que se realizan y el contexto de trabajo, teniendo especial cuidado en evitar sesgos por género a la hora de priorizar riesgos. Será importante garantizar que los instrumentos y herramientas utilizados en la evaluación incluyen asuntos pertinentes tanto para los varones como para las mujeres, así como prestar atención a los aspectos de género cuando se examinan las implicaciones para la seguridad y salud en el trabajo de cualquier cambio previsto en él.

Puesta en práctica de posibles soluciones

Un objetivo prioritario será intentar eliminar los riesgos en su origen, proporcionando un entorno de trabajo seguro y saludable a todos los trabajadores, prestando atención a la diversidad y adaptando el trabajo y las medidas preventivas de forma adecuada y no de manera estandariza-

da. De igual manera, garantizar que los trabajadores, mujeres y varones, reciben información y formación en materia de seguridad y salud en el trabajo pertinente para las tareas que desempeñan, así como sobre sus condiciones de trabajo y sus efectos sobre la salud.

Vigilancia de la salud

Será necesario garantizar que los trabajadores participan en los procesos de vigilancia de la salud e incluir unos procedimientos pertinentes y específicos para los trabajadores varones y mujeres.

Poseer datos de la evaluación de riesgos en función del género, adaptar los protocolos y herramientas de evaluación a un enfoque de género e integrar todas las medidas preventivas en un código ético y una política de seguridad y salud en el trabajo con esta perspectiva son asignaturas aún pendientes en muchas organizaciones pero cuya implantación mejorará las condiciones de trabajo y la salud de los varones y mujeres trabajadoras.

En resumen, deberán desarrollarse todas estas acciones específicas por líneas de trabajo, incluyendo así intervenciones epidemiológicas (teniendo en cuenta las semejanzas y diferencias entre varones y mujeres), la formación (evitando informaciones sesgadas en cuanto al género), la gestión de los riesgos planificada en función de cómo afecten a cada género y con protocolos de vigilancia de la salud específicos. En todo ese proceso se usará un lenguaje no sexista y se evitará la transmisión cultural de ideas discriminatorias (González, 2011).

5.3. Intervenciones para prevenir la discriminación de género y fomentar la igualdad

Desde un enfoque no reducciónista de la salud laboral, más allá de la prevención de riesgos será importante prevenir, de forma primaria, la discri-

minación en función del género y promover la igualdad dentro de la organización. Algunas pautas de actuación pueden ser:

Formación en principio de igualdad

Fomentar el conocimiento por el personal de la organización del significado y alcance del principio de igualdad mediante la formulación de propuestas de acciones formativas. En la medida en que los trabajadores tengan una ideología de género más flexible y reciban las ayudas adecuadas por parte de la organización para favorecer la igualdad, su calidad de vida laboral y bienestar será mejor.

Disputa de ideas irrationales en torno al género

El objetivo será trabajar las ideas subyacentes a los procesos de discriminación en función del género, analizar las expectativas profesionales y las ideas irrationales que pueden existir sobre género y trabajo que favorecen los procesos de discriminación, discutiendo y analizando las consecuencias negativas para la salud de las mujeres y varones, así como las limitaciones en el contexto organizacional que se generan para ambos.

Conciliación de la vida laboral y la familiar

La dificultad para combinar la vida laboral con la familiar puede conducir a una serie de consecuencias negativas. Por ello, las políticas de conciliación en las organizaciones son un elemento principal para la promoción de la igualdad, y proporcionar una serie de ayudas con el fin de poder compaginar mejor el trabajo con la familia es un elemento crucial. Es importante centrarse también en el foco positivo de la interacción familia y trabajo desde la idea de la facilitación y los aspectos positivos que aportan las distintas áreas en la persona (Greenhaus y Powell, 2006; Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno Jiménez y Mayo, 2010).

Incremento de los recursos personales

El entrenamiento en habilidades personales es un elemento que ayuda a prevenir los conflictos interpersonales y a responder de manera eficaz ante una situación de agresión laboral, tanto provenientes de usuarios o clientes como las que pueden surgir dentro del equipo y con los miembros de la organización. Muchos de los problemas en el medio laboral están relacionados directamente con la falta de determinadas habilidades; es muy importante tener una expresión directa, honesta y adecuada de las emociones, pensamientos, deseos y necesidades. Es importante aprender a decir «no» y defender los propios derechos, emociones y pensamientos, pues se ha estudiado su efecto positivo en el trabajo en cuanto a la eficacia de la toma de decisiones (Troutman, Burke y Beeler, 2000).

Los programas en entrenamiento de la assertividad suponen una mejora de la autoconfianza y de la efectividad sobre el trabajo. En relación con el papel moderador de la assertividad en el acoso psicológico, se ha podido comprobar que modera la relación entre las situaciones de inequidad y el acoso psicológico, y entre el acoso psicológico y la salud (Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Moreno y Garrosa, 2006). Estos resultados apoyan la necesaria intervención a estos niveles. Otra habilidad importante es la competencia emocional (p. ej., expresión verbal de las emociones, honestidad emocional, empatía, discriminación emocional), que hace referencia al nivel intrapersonal, que implica cómo desarrollar las competencias emocionales y cómo usarlas personalmente, y al nivel interpersonal, que tiene que ver con la utilización de estas competencias para ser más efectivos en las relaciones con los otros.

La competencia emocional de los trabajadores favorecerá la creación de una cultura de respeto y atención entre ellos y hacia los usuarios o clientes y un sistema directivo preocupado por las personas (Garrosa, Moreno Jiménez, Rodríguez

Muñoz y Rodríguez Carvajal, 2011). Desde este punto de vista, la competencia emocional de los trabajadores puede prevenir las situaciones de discriminación, así como otras formas de agresión laboral.

Asimismo, los estudios han demostrado que una baja autoestima se relaciona con una baja efectividad en las relaciones interpersonales, y se ha observado su efecto protector en las mujeres frente a la agresión laboral (Hills et al., 2011). El trabajo sobre la autoestima fomentará los aspectos valorables de los profesionales, los logros personales y profesionales, una perspectiva positiva sobre uno mismo y el aumento de los niveles de competencia y del valor social del profesional.

En conclusión, potenciar los recursos personales ofrecerá factores de resistencia y de protec-

ción y favorecerá una cultura de respeto y de convivencia, mejorando de esta manera el clima laboral, el cuidado por las personas en la organización y el principio de igualdad.

Unidades de igualdad

Se trata de unidades que velan por el cumplimiento del principio de igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral. La vigilancia en las empresas de la igualdad efectiva entre varones y mujeres es necesaria y debe ser rigurosa. La actuación consiste en verificar el cumplimiento de la normativa de igualdad y detectar los posibles incumplimientos de las obligaciones empresariales en este ámbito, salvaguardando, así, el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, regulado en el título IV de la Ley para la Igualdad.

CONCLUSIONES

En la prevención de riesgos laborales y específicamente en riesgos psicosociales resulta relevante y necesario apreciar la perspectiva de género, atendiendo al carácter específico de la exposición a los riesgos, la prevención de éstos y las diferentes consecuencias experimentadas, así como los factores protectores. Desde esta perspectiva, es importante atender a los factores que pueden producir situaciones de discriminación en el ámbito laboral y actitudes sexistas.

Igualmente, el compromiso organizacional sobre el significado y el alcance del principio de igualdad contribuirá de manera decisiva al desarrollo de una ideología de género igualitaria que ayude a prevenir las situaciones injustas y a contribuir de manera amplia al bienestar de la organización y a la igualdad de oportunidades sin distinción de género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addis, M. E. y Mahalik, J. R. (2003). Men, masculinity, and the contexts of help seeking. *American Psychologist*, 58(1), 5-14.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2003). *La inclusión de los aspectos de género en la evaluación de riesgos*. FACTS n.º 43. Disponible en: http://osha.europa.eu/publications/factsheets?b_start:int=20.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2006). *Estudio de Investigación. Las cuestiones de género en relación con la seguridad y salud en el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: http://osha.europa.eu/publications/reports/209/index.htm?set_language=en.
- Alksnis, C. (2000). Sexism, stereotyping and the gender wage gap. *Dissertation Abstracts International*, 6(12), 6744B.
- Alvesson, M. y Billig, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. Londres: Sage.
- Bargh, J. A., Raymond, P., Prior, J. B. y Strack, F. (1995). Attractiveness of the underling: An automatic power-sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 768-781.
- Barnett, R. C. y Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56, 781-796.
- Bowes-Sperry, L. y Tata, J. (1999). A multiperspective framework of sexual harassment: Reviewing two decades of research. En G. N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 263-280). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, 25, 764-786.
- Bryngelson, A., Bacchus Hertzman, J. y Fritzell, J. (2011). The relationship between gender segregation in the workplace and long-term sickness absence in sweden. *Scandinavian Journal of Public Health*, 39, 618-626.
- Burke, R. J. (2002). Men, masculinity, and health. En D. L. Nelson y R. J. Burke (eds.), *Gender, work stress and health* (pp. 35-54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Burke, R. J. y Nelson, D. L. (1998). Organizational men: Masculinity and its discontent. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 225-271). Nueva York: Wiley.
- Chris, A. H., Linda, E. D. y Sean, T. L. (2010). Coping with overload and stress: Men and women in dual-earner families. *Journal of Marriage and Family*, 72, 847-859.
- Cialdini, R. B. y Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. En

- D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., vol. 2, pp. 151-192). Boston: McGraw-Hill.
- Cianni, M. y Romberger, B. (1995). Perceived racial, ethnic and gender differences in acces to developmental experiences. *Group and Organizational Management*, 20, 440-459.
- Cifre, E., Salanova, M. y Franco, J. (2011). Riesgos psicosociales de hombres y mujeres en el trabajo: ¿Una cuestión de diferencias? *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 82, 28-36.
- Coltrane, S. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 1208-1233.
- Consejo de Europa (1999). *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de «buenas prácticas»*. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS). Serie documentos, número 28. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Crosby, F. J., Williams, J. C. y Biernat, M. (2004). The maternal wall. *Journal of Social Issues*, 60, 675-682.
- Davidson, M. J. y Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Davis, M. H., Capobianco, S. y Kraus, L. A. (2010). Gender differences in responding to conflict in the workplace: Evidence from a large sample of working adults. *Sex Roles*, 63, 500-514.
- Demerouti, E., Bouwman, K. y Sanz-Vergel, A. (2011). Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 166-176.
- Desmarais, S. y Alksnis, C. (2005). Gender issues. En J. Barling, E. K. Kelloway y M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 455-485). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dionisi, A. M., Barling, J. y Dupré, K. E. (2012). Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 398-408.
- Duxbury, L. E. y Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.
- Eagly, A. H. (1997). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Eaton, A., Rose, S. M., Riger, S. y McHugh, M. C. (2012). Feminism and psychology: Analysis of a half-century of research on women and gender. *American Psychologist*, 67, 211-230.
- Erickson, R. J. y Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Escartín, J., Salin, D. y Rodríguez-Carballeira, Á. (2011). Conceptualizations of workplace bullying: Gendered rather than gender neutral? *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 157-165.
- Escott, K. (2012). Young women on the margins of the labour market. *Work, Employment and Society*, 26, 412-428.
- Feather, N. T. y Robert, J. B. (2007). Beliefs about gender discrimination in the workplace in the context of affirmative action: Effects of gender and ambivalent attitudes in an australian sample. *Sex Roles*, 57(1-2), 31-42.
- Fiske, S. T. y Lee, T. L. (2008). *Stereotypes and prejudice create workplace discrimination*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. y Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578-589.
- Friedman, S. D. y Greenhaus, J. H. (2000). *Work and families-Allies or enemies?* Nueva York: Guilford.
- Galinsky, E., Kim, S. y Bond, J. T. (2001). *Feeling overworked: When work becomes too much*. Nueva York: Families and Work Institute.
- García de León, M. A. (2002). *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid: Cátedra.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A. y Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479-489.
- Glomb, T. M., Richman, W. L., Hulin, C. L., Drasgow, F., Schneider, K. T. y Fitzgerald, L. L. (1997). Am-

- bient sexual harassment: An integrated model of antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 309-328.
- Gökçe Güngör y Biernat, M. (2009). Gender bias or motherhood disadvantage? Judgments of blue collar mothers and fathers in the workplace. *Sex Roles*, 60(3-4), 232-246.
- González, M. F. (2011). Salud laboral y género. Apuntes para la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57 (Suplemento 1), 89-114.
- Graves, L. M. (1999). Gender bias in interviewers' evaluations of applicants: When and how does it occur? En G. N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenhaus, J. H. y Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future direction. En G. N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391-412). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenhaus, J. H. y Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Heilman, M. E. y Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 393-398.
- Heilman, M. E. y Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189-198.
- Hills, D. J., Joyce, C. M. y Humphreys, J. S. (2011). Prevalence and prevention of workplace aggression in Australian clinical medical practice. *Australian Health Review*, 35(3), 253-261.
- Hymowitz, C. y Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling. *Wall Street Journal*, p. 1.
- Iyer, A. y Ryan, M. K. (2009). Why do men and women challenge gender discrimination in the workplace? The role of group status and in-group identification in predicting pathways to collective action. *Journal of Social Issues*, 65, 791-814.
- Isenor, J. (2011). *Loss of employment*. Nueva York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century. En G. N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 125-144). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jurkus, A. F., Park, J. C. y Woodard, L. S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2), 180-186.
- Kabat-Farr, D. y Cortina, L. M. (2012). *Selective incivility: Gender, race, and the discriminatory workplace* (pp. 120-134). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Kanter, R. M. (1990). Token women in the corporation. En J. Heeren y M. Mason (eds.), *Sociology: Windows on society* (pp. 186-294). Los Ángeles: Roxbury.
- Kobari, K. (1999). Sex and gender in the new millennium. En G. N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Legerski, E. M. (2012). The cost of instability: The effects of family, work, and welfare change on low-income women's health insurance status. *Sociological Forum*, 27, 641-657.
- Lim, S., Cortina, L. M. y Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Madera, J. M., King, E. B. y Hebl, M. R. (2012). Bringing social identity to work: The influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 18(2), 165-170.
- McDonald, P. (2012). Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 1-17.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Feldt, T. (2012). Work-family culture and job satisfaction: Does gender and parenting status alter the relationship? *Community, Work and Family*, 15(1), 101-129.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En G. N. Powel (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 69-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Moreno, Y. y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: Dos estudios empíricos. *Revis-*

- ta de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 363-380.
- Murphy, E. M. (2003). Being born female is dangerous to your health. *American Psychologist*, 58(3), 205-210.
- Nadler, J. T. y Stockdale, M. S. (2012). Workplace gender bias: Not just between strangers. *North American Journal of Psychology*, 14(2), 281-292.
- Narayanan, L., Menon, S. y Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 63-73.
- Nelson, D. L. y Burke, R. J. (eds.) (2002). *Gender, work stress and health*. Washington, DC: American Psychological Association.
- OIT. *Aplicación del programa de la OIT 2010-1012* [en línea]: documento electrónico en Internet [fecha de consulta: 23 marzo 2013]. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/download/pdf/10-11/dg1a_2012_es_web.pdf.
- Pager, D. y Western, B. (2012). Identifying discrimination at work: The use of field experiments. *Journal of Social Issues*, 68(2), 221-237.
- Parasuramant, S. y Greenhaus, J. H. (1993). Personal portraits: The life-style of the woman manager. En E. A. Fagenson (ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity* (vol. 4, pp. 186-211). Newbury Park, CA: Sage.
- Prior, J. B., LaVite, C. M. y Stoller, L. M. (1993). A social psychological analysis of sexual harassment: The person/situation interaction. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 68-83.
- Purvanova, R. K. y Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185.
- Raver, J. L. y Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 236-254.
- Reeskens, T. y Van Oorschot, W. (2012). Those who are in the gutter look at the stars? Explaining perceptions of labour market opportunities among European young adults. *Work, Employment and Society*, 26, 379-395.
- Rodríguez Muñoz, A., Moreno Jiménez, B., Vergel, A. I. S. y Garrosa, E. G. (2010). Post-traumatic symptoms among victims of workplace bullying: Exploring gender differences and shattered assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2616-2635.
- Rosin, H. M. y Korabik, K. (1990). Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 265-277.
- Sanz-Vergel, A., Demerouti, E., Moreno Jiménez, B. y Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 118-130.
- Skaggs, S. (2012). Review of race, gender, and the labor market: Inequalities at work. *Gender & Society*, 26(1), 123-125.
- Schneider, K. T. (1995). Bystander stress: The effect of organizational tolerance of sexual harassment on victims' co-workers. *Dissertation Abstracts International*, 57(08), 53-75B.
- Sloan, M. M. (2012). Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences. *Gender, Work and Organization*, 19(4), 370-391.
- Stockdale, M. S. (1996). *Sexual harassment in the workplace: Perspectives, frontiers, and response strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tessa, V. W., Madeline, E. H., Gullett, L., Corinne, A. M. y Joe, C. M. (2012). Building blocks of bias: Gender composition predicts male and female group members' evaluations of each other and the group. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1209-1212.
- Troutman, C. S., Burke, K. G. y Beeler, J. D. (2000). The effects of self-efficacy, assertiveness, stress, and gender on intention to turnover in public accounting. *Journal of Applied Business Research*, 16(3), 63-74.
- Van Emmerik, I. H. (2002). Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout in academic staff. *Work & Stress*, 16(3), 251-263.
- Vermeulen, M. y Mustard, C. (2000). Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout in academia staff. *Work & Stress*, 16(3), 251-263.
- Wang, M. (2012). Educational and career interests in math: A longitudinal examination of the links between classroom environment, motivational beliefs, and interests. *Developmental Psychology*, 48, 1643-1657.

- Watson, S. B., Goh, Y. W. y Sawang, S. (2011). Gender influences on the work-related stress-coping process. *Journal of Individual Differences*, 32(1), 39-46.
- Weiss, D., Freund, A. M. y Wiese, B. S. (2012). Mastering developmental transitions in young and middle adulthood: The interplay of openness to experience and traditional gender ideology on women's self-efficacy and subjective well-being. *Developmental Psychology*, 48, 1774-1784.
- Wiggins, J. S. (1992). Agency and communion as conceptual coordinates for the understanding and measurement of interpersonal behavior. En W. M. Grove y C. Cicchetti (eds.), *Thinking clearly about psychology* (pp. 89-113). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Williams, J. (1999). *Unbending gender: Why work and family conflict and what to do about it*. Nueva York: Oxford University Press.
-

Inseguridad laboral: revisión general de conceptos, antecedentes, consecuencias, y moderadores*

HANS DE WITTE
TINNE VANDER ELST
NELE DE CUYPER

1. INTRODUCCIÓN

Nuestra economía está mostrando fuertes tendencias de desarrollo y transformación. A una velocidad cada vez más rápida se están produciendo cambios estructurales a gran escala. El movimiento de automatización de los años ochenta fue seguido por una gran ola de fusiones organizacionales y reestructuraciones, junto con fenómenos como las reducciones de plantilla y la privatización de compañías estatales. Estos cambios se asocian frecuentemente con pérdidas notables de puestos de trabajo. Cuando éstos vienen acompañados por un incremento de contratos de trabajo temporales, muchos trabajadores empiezan a sentir que sus trabajos están «al borde del abismo». Para algunos autores, la ausencia de seguridad laboral se ha convertido incluso en una característica del orden económico actual; según tales autores, la era de gloria del puesto de trabajo permanente ha pasado (Bridges, 1995).

El interés científico en el fenómeno de la inseguridad laboral se desencadenó hace treinta años, cuando Greenhalgh y Rosenblatt (1984) publicaron su artículo de referencia *Job insecurity: Toward Conceptual Clarity*. Ése fue el comienzo de una extensa tradición investigadora en la que los Países Bajos desempeñaron un importante papel iniciador. En particular éste fue el caso de una diser-

tación de Tinka van Vuuren (1990) y un convenio de colaboración internacional con Bert Klandermans (Hartley, Jacobson, Klandermans y Van Vuuren, 1991). En la introducción de un número especial sobre «inseguridad laboral» en 1999, Klandermans y Van Vuuren (1999) expresaban su sorpresa por la falta de investigación sobre el tema. La consulta de la Web of Knowledge en diciembre de 2011 reveló que en este tiempo sus deseos se habían hecho realidad. En los últimos veinte años, no menos de 256 artículos con las palabras «inseguridad laboral» en el título han sido publicados, mientras que constituye el tema de 952 contribuciones científicas. La mayoría de estos estudios han sido publicados después del año 2000. A partir de ese momento, la Universidad de Lovaina comenzó una línea de investigación amplia acerca de la inseguridad laboral (para una visión general, véase De Witte, De Cuyper y Vander Elst, 2010).

Proporcionar una visión general de la inseguridad laboral no es por tanto un asunto fácil. En este capítulo nos limitaremos a unas pocas líneas principales sobre el tema. Sucesivamente resaltaremos la definición y la prevalencia de la seguridad laboral percibida y los factores que la generan («antecedentes»). A continuación se expondrán las consecuencias de la inseguridad laboral para los individuos y las organizaciones, así como las evidencias procedentes de la investigación longitudinal subyacente. Más adelante se desarrollará la influencia de las variables moderado-

* Traducido del inglés por Aldo Aguirre.

ras. El capítulo concluye con algunas sugerencias prácticas: ¿qué puede hacerse frente a las consecuencias de la inseguridad laboral?

2. DEFINICIÓN: ¿QUÉ ES LA «INSEGURIDAD LABORAL»?

La «inseguridad laboral» a veces se relaciona con «sentirse amenazado por el desempleo» (Mohr, 2000), y se puede definir como la *ansiedad que un individuo puede sentir acerca de la supervivencia de su empleo actual* (Van Vuuren, 1990). La inseguridad laboral se refiere a una percepción subjetiva. La misma situación objetiva podría (hasta cierto punto) ser interpretada de manera diferente por varios empleados. Algunos empleados temen el despido cuando no hay una razón «objetiva» para ello. Otros se sienten muy seguros de sus puestos de trabajo cuando hay una posibilidad muy real de que sean despedidos. En general, la evaluación subjetiva de las posibilidades que uno tiene de ser despedido coincide bien con la posibilidad objetiva de sufrir una pérdida del empleo (véase más adelante). La inseguridad laboral tiene que ver con la *incertidumbre* sobre el futuro: uno no sabe si va a mantener o perder su trabajo actual. Esto contrasta con la certeza de ser despedido. Un empleado despedido sabe a ciencia cierta que el trabajo se ha perdido y puede prepararse para el futuro (p. ej. mediante la búsqueda de empleo). Los empleados que se sienten inseguros no se pueden preparar de la misma forma, porque no saben si deben tomar medidas o no. Las definiciones relativas a la inseguridad laboral a menudo contienen referencias a su naturaleza involuntaria (Sverke y Hellgren, 2002). La inseguridad laboral implica una discrepancia entre lo que la gente desea (certeza sobre el futuro de su empleo actual) y lo que la gente tiene (la percepción de que el trabajo actual está «en la cuerda floja»).

Hay opiniones diferentes sobre ciertos aspectos del concepto de inseguridad laboral. Algunas per-

sonas distinguen entre la posibilidad cognitiva de la pérdida del empleo («probabilidad», «creo que voy a perder el empleo») y la experiencia emocional («temo que voy a perder mi empleo») (Borg, 1992). La investigación muestra que existe una fuerte correlación entre los dos aspectos, lo que se manifiesta en una escala homogénea con ítems referentes a los aspectos cognitivos y afectivos (De Witte, 2000; Vander Elst, De Witte y De Cuyper, 2010). Otros distinguen entre la inseguridad laboral cuantitativa y cualitativa (Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999). La inseguridad laboral cuantitativa se refiere a la retención (o pérdida) del puesto de trabajo como tal: la gente no está segura de si serán capaces de mantener su puesto de trabajo o perderán su empleo. La inseguridad laboral cualitativa se refiere a la incertidumbre de poder retener los aspectos valorados del empleo. Los trabajadores afectados no temen perder su empleo. Sin embargo, se sienten inseguros de la calidad de su trabajo en el futuro. Por tanto, no les resulta claro ni predecible qué pasará con el tiempo de fabricación, el número de horas de trabajo, el salario, el lugar de trabajo o quiénes serán sus colegas o supervisor en el futuro. En este capítulo nos concentraremos principalmente en la inseguridad laboral cuantitativa: la percepción de que uno va a perder su trabajo actual. Sólo se hará referencia a la inseguridad laboral cualitativa de un modo indirecto.

3. PREVALENCIA: ¿DE CUÁNTOS EMPLEADOS ESTAMOS HABLANDO?

Los medios de comunicación proporcionan porcentajes variables sobre el alcance del fenómeno. Las diferentes formas de medir la inseguridad laboral y el hecho de que la gente rara vez recurre a una encuesta representativa son las razones de esto. Erlinghagen (2008) basa sus conclusiones en la «Encuesta Social Europea», la cual se llevó a cabo en 2004 y 2005 en diecisiete países europeos. En estos países, el 14 por 100 de los encuestados en todos los ámbitos no estaba de acuerdo con el

ítem de tendencia cognitiva «Estoy seguro de mi trabajo». El porcentaje de empleados con inseguridad laboral varió mucho entre los distintos países, desde un 9 por 100 aproximadamente en Austria a poco más del 26 por 100 en Francia. En los Países Bajos y Bélgica este porcentaje asciende al 12-13 por 100. Anderson y Pontusson (2007) basan sus conclusiones en los datos del «Programa Internacional de Encuestas Sociales» de 1997, recogidos en 15 países de la Convención sobre la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Alrededor del 20-25 por 100 de los encuestados respondieron positivamente al ítem de tendencia afectiva «¿Está preocupado por la posibilidad de perder su trabajo?». También en este caso, el porcentaje varió mucho según los países (desde el 11 por 100 en Noruega hasta el 54 por 100 en España), mientras que en los Países Bajos aproximadamente el 12 por 100 indicó estar «algo» o «muy» preocupados. Cuando las encuestas representativas realizadas en Flandes entre 1996 y 2007 fueron combinadas, se demostró que aproximadamente el 5 por 100 de los empleados flamencos «a menudo» sienten miedo a perder su puesto de trabajo, y el 17 por 100 lo perciben «a veces» (De Witte y Vets, 2009). La inseguridad laboral está por tanto vivamente presente entre una minoría de la población laboral activa. Sin embargo, en cifras absolutas, el grupo en cuestión es muy amplio. ¡Doce por ciento de unos siete millones de empleados en los Países Bajos (Koppes, De Vroome, Mol, Janssen y Van den Bossche, 2011) es igual a no menos de 840.000 empleados que temen perder sus puestos de trabajo!

4. ANTECEDENTES: ¿POR QUÉ UNO PERCIBE INSEGURIDAD EN EL FUTURO DE SU TRABAJO?

La inseguridad laboral es una percepción subjetiva: no todo el mundo percibe su propio trabajo como incierto en la misma medida. Este punto

de partida dio lugar a una línea de investigación sobre las causas de los antecedentes de la inseguridad laboral percibida (Ashford, Lee y Bobko, 1989; Hartley et al., 1991). Por otra parte, se pueden distinguir tres categorías de antecedentes: causas percibidas a un macrónivel (p. ej., el número de parados en una región o país), causas en un nivel intermedio u organizacional (p. ej., cambios recientes en la estructura o mano de obra) y características individuales a un micronivel. Las características demográficas que determinan la posición del trabajador dentro de la empresa (variables «posicionales» como la edad y el nivel de formación) y los rasgos de personalidad pertenecen a este último tipo.

Los psicólogos suelen hacer hincapié en la importancia de los rasgos de la personalidad cuando se trata de los orígenes de (las percepciones de) la inseguridad laboral. Esto está relacionado con su punto de vista disciplinario y el punto de partida de que la inseguridad laboral constituye una información subjetiva. Las percepciones subjetivas se forman a partir de nuestra personalidad. Así, la investigación muestra que los rasgos de personalidad influyen en el locus de control y la afectividad negativa, que a su vez afectan a la percepción de inseguridad laboral (para una visión general, Hartley et al., 1991; Sverke et al., 2004). Las personas con una orientación de control interno perciben un mayor grado de control sobre lo que les sucede. De esta manera ellos también perciben menos inseguridad laboral. El rasgo de personalidad *afectividad negativa* está en cambio vinculado a una mayor posibilidad de percibir inseguridad laboral. Los individuos que presentan este rasgo muestran tendencias a experimentar emociones negativas en todas las situaciones posibles. Un cambio en la empresa también se interpreta negativamente con mayor rapidez y se traducirá en inseguridad laboral. La investigación también mostró vínculos con otros rasgos de personalidad, tales como la autoeficacia y la autoestima. Las correlaciones establecidas tienen no obstante un alcance limitado (a menudo alrededor de 0,30).

Por tanto, sería también un error reducir la inseguridad laboral a un fenómeno exclusivamente causado por rasgos de personalidad. La inseguridad laboral no es sólo «una cosa de la mente», sino que en su mayor parte es el resultado de las condiciones objetivas en las que las personas están empleadas y, por tanto, de la situación objetiva en el mercado laboral. La investigación por tanto también indica variables macro, intermedias y sociales como los antecedentes más importantes (Ashford et al., 1989; Brochu y Zhou, 2009; Hartley et al., 1991). Estudios multinivel enfatizan la importancia de las variables macro: la percepción de inseguridad laboral está vinculada en particular al nivel (y evolución) de desempleo en el país (Brochu y Zhou, 2009; Green, 2009). Las diferencias entre países en cuanto a la inseguridad laboral se refiere se explican en particular por las diferencias en el nivel de desempleo rural (mayor desempleo se traduce en más inseguridad laboral) y mediante la protección legal contra el despido (mejora en la protección se traduce en menor inseguridad laboral) (Anderson y Pontusson, 2007; Erlinghagen, 2008). En un *nivel intermedio* las variables importantes parecen estar en el sector gubernamental (a mayor protección, menor inseguridad laboral), reestructuración y/o despidos en el pasado (más despidos, más inseguridad laboral) y el porcentaje de empleados temporales en la empresa (mayor porcentaje, más inseguridad laboral) (De Cuyper, Sora, De Witte et al., 2009; Muñoz de Bustillo y Pedraza, 2010). Por último, la inseguridad laboral también está vinculada a las características *demográficas* que registran una posición débil en el mercado laboral. Así, se ha establecido que en varios países europeos obreros, trabajadores no cualificados y empleados en el sector industrial perciben más inseguridad laboral (p. ej., Brochu y Zhou, 2009; Erlinghagen, 2007; Green, 2009; Näswall y De Witte, 2003). Esto no es casualidad: estas categorías de empleados realmente tienen una mayor probabilidad de ser despedidos y también permanecen desempleados con mayor frecuencia una vez que pierden su puesto

de trabajo. Por otra parte, la inseguridad laboral también está relacionada con los contratos de trabajo: los empleados temporales experimentan más inseguridad laboral que los empleados con contrato indefinido (Klandermans, Klein Hesselink y Van Vuuren, 2010; Näswall y De Witte, 2003).

Los vínculos entre las características macro, intermedias y posicionales indican que, a pesar de su carácter subjetivo, la inseguridad laboral constituye una reflexión muy convincente de las oportunidades reales del mercado de trabajo de un individuo: la inseguridad laboral constituye la traducción subjetiva de sus posibilidades verdaderas en el mercado laboral. Y, sin embargo, no existe una correlación perfecta entre la inseguridad laboral y las «condiciones objetivas del mercado de trabajo» individuales. Puede ser que las condiciones objetivas determinen los contornos principales de la inseguridad laboral percibida, mientras que las características subjetivas (como los rasgos de personalidad) proporcionan más diferencias entre individuos dentro de estos límites.

5. RESULTADOS DE LA INSEGURIDAD LABORAL

La inseguridad laboral es considerada un factor estresante en la literatura (Ashford et al., 1989; Van Vuuren, 1990). Los factores de estrés son aspectos desfavorables en la situación laboral que tienen consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la organización que lo emplea. Una visión general de la literatura disponible ofrece una larga lista de los resultados negativos de la inseguridad laboral (véanse De Witte, 1999, 2005a; Ferrie, 2001; Probst, 2008; Sverke y Hellgren, 2002).

5.1. Consecuencias para el individuo

Debido al aumento del número de estudios sobre inseguridad laboral, se han podido realizar

dos metaanálisis. En 2002, Sverke, Hellgren y Näswall publicaron un metaanálisis de 72 estudios. En 2008 su estudio fue seguido por el metaanálisis de Cheng y Chan, el cual abarca 133 estudios. La tabla 4.1 contiene un resumen de sus resultados.

TABLA 4.1
Resultados de dos metaanálisis de inseguridad laboral (metacorrelaciones)

	Sverke et. al., 2002	Cheng y Chan, 2008
Bienestar		
Satisfacción con el puesto	-0,41	-0,43
Bienestar mental	-0,24	-0,28
Salud somática	-0,16	-0,23
Variables organizacionales		
Implicación en el puesto	-0,37	-0,20
Compromiso organizacional	-0,36	-0,35
Confianza	-0,50	-0,49
Intenciones de abandonar	0,28	0,32
Rendimiento	(-0,20)	-0,21

La parte superior de la tabla 4.1, contiene las metacorrelaciones sobre las variables de bienestar individual. La inseguridad laboral se correlaciona negativamente con la satisfacción laboral, la salud mental y el bienestar físico. Esto pone de relieve la naturaleza estresante de la inseguridad laboral: no es divertido tener incertidumbre sobre el futuro del puesto de trabajo. Por otra parte, la tabla 4.1 muestra una diferencia de grado. La inseguridad laboral muestra la más fuerte correlación con el indicador de bienestar en el trabajo: satisfacción laboral. Cuando estudiamos la primera columna (Sverke et al., 2002), la meta-correlación de la satisfacción laboral es casi el doble que la

del bienestar mental. La metacorrelación de la salud física es a su vez menor que la de bienestar mental. Por tanto, la inseguridad laboral está vinculada a la reducción del bienestar en el trabajo. La influencia sobre los aspectos de bienestar fuera del ámbito de trabajo es más limitada, aunque todavía real. Por último, es notable que todas las metacorrelaciones aumentaron en escala en el estudio de Cheng y Chan (2008), mientras que llama la atención especialmente el aumento de la correlación con la salud física (desde -0,16 hasta -0,23). Sin embargo, el grado de correlación que acabamos de mencionar también siguió siendo el mismo en su estudio.

Las consecuencias negativas de la inestabilidad laboral en el individuo podrían además ser explicadas por aspectos que no aparecen en los metaanálisis. Seguimos en esta exposición la clasificación de Jex y Crossley (2005). Se distinguen tres tipos de reacción al estrés: mental, física y de comportamiento. Un ejemplo típico de una reacción mental de estrés es la reducción de bienestar mental, tal como por ejemplo es medida a través del GHQ-12 (Goldberg, 1972). Las investigaciones han demostrado que la inseguridad laboral también está vinculada a una multitud de reacciones específicas de estrés mental, como ansiedad (Burchell, 2009), irritación (Otto, Hoffmann-Biencourt y Mohr, 2011), síntomas de depresión, hostilidad y soledad (Kalil, Ziol-Guest, Hawkley y Cacioppo, 2010). Por otra parte, se ha determinado una puntuación consistentemente baja en la satisfacción de vida (Clark, Knabe y Raetzel, 2010; Green, 2011; Sora, González-Morales, Caballer y Peiró, 2011). Las reacciones mentales de estrés también pueden estar asociadas con el bienestar relacionado con el trabajo. La inseguridad laboral está vinculada a puntuaciones menos favorables en las tres dimensiones del *burnout* (Decker y Schaufeli, 1995; De Witte et al., 2010; Kausto, Elo, Lipponen y Elovainio, 2005) y a puntuaciones más bajas en entusiasmo e implicación en el trabajo (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte y Alarco, 2008; Mauno, Kin-

nunen, Makikangas y Natti, 2005). La inseguridad laboral también está vinculada a tensiones relacionadas con el trabajo (Näswall, Sverke y Hellgren, 2005) y a una mayor necesidad de recuperación (Kinnunen, Mauno y Siltaloppi, 2010; Schreurs, Van Emmerik, Notelaers, De Witte y Einarsen, 2010). Por último, la satisfacción con aspectos específicos del trabajo decae cuando la gente está insegura, por ejemplo con respecto a la satisfacción con el liderazgo y con los colegas (De Witte, 2005b; Probst, 2005) y con el desarrollo de la carrera profesional (Otto et al., 2011).

Un ejemplo típico de una reacción física de estrés es informar sobre la propia salud somática. La literatura muestra una constante correlación negativa en este aspecto, tal y como aparece en el estudio de Laszlo et al. (2010) en dieciséis países. Además, correlaciones con sintomatología psicosomática (Burchell, 2009; Mohr, 2000) y trastornos del sueño (Virtanen, Janlert y Hammarstrom, 2011) también han sido reportadas. La inseguridad laboral también está vinculada a diversas variables fisiológicas, como un incremento en la presión sanguínea y un aumento de las catecolaminas (Kalil et al., 2010) y el colesterol (Muntaner, Nieto, Cooper, Meyer, Szklo y Tyroler, 1998). Por tanto, no es ninguna sorpresa que la inseguridad laboral también esté relacionada con problemas de salud que pueden variar desde mayor receptividad de infecciones como los resfriados y la gripe (Mohren, Swaen, Van Amelsvoort, Borm y Galama, 2003) hasta la calcificación de las arterias (Muntaner et al., 1998), una mayor posibilidad de enfermedades del corazón (Siegrist, 1995) y ataques no letales al corazón en el corto plazo (Lee, Colditz, Berkman y Kawachi, 2004).

Por último, también se establecieron correlaciones entre la inseguridad laboral y un aumento en el uso de medicamentos como los antidepresivos (Rugulies, Thielen, Nygaard y Diderichsen, 2010) y el hábito de fumar (Mohren et al., 2003). Estos aspectos están contemplados dentro de las reacciones comportamentales al estrés. Por otra parte, la inseguridad laboral está vinculada a un

aumento en las consultas a los médicos (Roskies y Luis Guerin, 1990) y complica la rehabilitación de lesiones en la espalda, por ejemplo (Thali, Stern, Rothenbühler y Kraan, 1994).

5.2. Consecuencias para las organizaciones

Se desprende de lo anterior que la inseguridad laboral está vinculada a una disminución en el bienestar y la salud de los empleados. Como un factor de estrés, la inseguridad laboral también tiene consecuencias negativas para la organización. Esto está bien ilustrado por las metacorrelaciones en la mitad inferior de la tabla 4.1. Según ambos metaanálisis, la inseguridad laboral aparece vinculada a una disminución de la confianza en la dirección de la empresa, una disminución de la implicación en la empresa y un aumento en el deseo de dejar la compañía. La muy negativa metacorrelación de implicación con el trabajo en el estudio de Sverke et al. (2002) se debilita en el estudio de Cheng y Chan (2008). Sin embargo, también se desprende de este último estudio que la implicación es más baja entre los empleados que temen perder su puesto de trabajo. Por último, cabe destacar que la metacorrelación no significativa entre la inseguridad laboral y los logros en el estudio de Sverke et al. (2002) se hace significativa en el análisis de Cheng y Chan (2008), basado en un número más amplio de estudios. Esta correlación es negativa: la inseguridad laboral está relacionada con un inferior desempeño laboral.

Los resultados de estudios independientes nos permiten complementar los resultados de ambos metaanálisis. Además, deben diferenciarse las actitudes y los tipos de comportamiento. Las correlaciones con actitudes hacia las organizaciones, tales como sentimientos de apego y confianza en la dirección de la empresa, se toman en cuenta en la tabla 4.1. La correlación fuertemente negativa de confianza sugiere que la inseguridad laboral

tiene grandes consecuencias negativas para los empleados que adoptan una postura con respecto a la empresa para la que trabajan. Así que no es ninguna sorpresa que la inseguridad laboral también esté relacionada con una disminución en el apoyo a los objetivos de la organización (Sparks, Faragher y Cooper, 2001) y la motivación y la «moral» de los empleados (Mankelow, 2002; Sparks et al., 2001). También es notable que haya una actitud negativa con respecto a los cambios. Hay una fuerte correlación entre la inseguridad laboral y la oposición al cambio (Greenhalgh y Sutton, 1991; Probst y Lawler, 2006) y una correlación negativa con la actitud más general de compromiso con el cambio (Kalyal, Berntson, Baraldi, Näswall y Sverke, 2010). La inseguridad laboral es a menudo causada por los cambios en la organización. Cambios similares llevan a complicaciones derivadas de las actitudes negativas causadas a su vez por la inseguridad laboral. Esto sugiere que la inseguridad laboral puede iniciar una espiral negativa que puede dar lugar a una mayor resistencia y oposición al cambio (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984).

Además de las actitudes, los tipos de comportamiento también son importantes. Según Spector (2003), éstos se pueden dividir en comportamientos productivos por oposición a contraproyectivos. El comportamiento productivo es un comportamiento que está en línea con los objetivos de la función o de la organización. El ejemplo clásico es la dicotomía entre el comportamiento de rol y el de extrarrol. La conducta de rol se refiere a tipos de comportamiento que corresponden a la descripción de funciones de los empleados: lo que se espera del empleado. Desde el metaanálisis de Cheng y Chan (2008) está claro que la inseguridad laboral está vinculada a una disminución de logros del propio rol. Los empleados que no están seguros acerca de sus trabajos no hacen tanto y consiguen menos. Esta correlación está establecida por medio de autoevaluación, así como por medio de la evaluación de los supervisores (Abramis, 1994). El comportamiento extrarrol se refiere

a tipos de comportamientos que no son estrictamente esperados del empleado, y con frecuencia aparecen con el denominador de «ciudadanía organizativa de las formas de comportamiento». Estos tipos de comportamiento tienen una naturaleza fuertemente voluntaria (como ayudar a los colegas cuando se encuentran con problemas). La inseguridad laboral está vinculada a una disminución en el comportamiento extrarrol (King, 2000; König, Debus, Häusler, Lendenmann y Kleinmann, 2010). Añadido a esto, la actitud de ir un poco más allá se ve comprometida en el caso de los empleados con incertidumbre.

El comportamiento contraproyectivo puede adoptar muchas formas diferentes. Un ejemplo típico es el absentismo (ausencia por enfermedad) y la rotación, ya que ambos complican el cumplimiento de los objetivos de la organización (por lo menos en el corto plazo). Los empleados que están enfermos o que dejan la organización no logran nada y aumentan la presión de trabajo de los demás. La inseguridad laboral muestra una correlación positiva con el absentismo (De Witte et al., 2010; D'souza, Strazzins, Broom, Rodgers y Berry, 2006): los empleados con inseguridad faltan con más frecuencia debido a enfermedad. El incremento de absentismo durante períodos de recortes incluso puede explicarse en parte por el incremento de la inseguridad laboral causada por procesos de reestructuración (Kivimaki, Vahtera, Pentti, y Ferrie, 2000). La tabla 4.1 muestra también que la intención de abandonar el puesto de trabajo es mayor entre los empleados con inseguridad. Uno de los hallazgos clásicos en la investigación sobre la inseguridad laboral es que la intención de abandonar el puesto de trabajo se observa especialmente entre los «mejores» empleados, aquellos con conocimientos y habilidades codiciadas en el mercado laboral (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984). Esto amenaza con socavar la posición competitiva de las organizaciones.

En el curso de los últimos años, también se ha prestado atención a dos tipos de comportamientos contraproyectivos que no habían recibido

tanta atención antes. La inseguridad laboral se ha asociado con el acoso en el trabajo (De Cuyper, Baillien y De Witte, 2009; Notelaers, De Witte y Einarsen, 2010): los empleados inseguros son más a menudo víctimas y autores de acoso. Por otra parte, la inseguridad laboral también está relacionada con actitudes y conductas de seguridad. El estudio de Probst y Brubaker (2001) también muestra que los empleados inseguros no están tan bien informados y motivados para seguir las reglas de seguridad. Esto afecta a su disposición a comportarse de acuerdo con las normas de seguridad, lo que a su vez está vinculado a un aumento de accidentes y lesiones en el trabajo.

5.3. Una perspectiva complementaria: la interferencia del trabajo en casa y la inseguridad laboral cualitativa

Las consecuencias de la inseguridad laboral no se limitan al individuo o la organización. La investigación ha demostrado que la inseguridad laboral también influye en la vida familiar y en la interferencia del trabajo en el hogar. La investigación en Escandinavia muestra la correlación entre la inseguridad laboral y los conflictos entre el trabajo y la familia (Kinnunen y Mauno, 1998; Richter, Näswall y Sverke, 2010). El *burnout* debido a la inseguridad laboral puede ser transferido a la pareja (Westman, Etzion y Danon, 2001) y complicar la vida conyugal (Barling y McEwen, 1992). La inseguridad laboral influye incluso en los niños, en el sentido de que se ejerce una influencia negativa sobre sus actitudes hacia el empleo, así como sobre sus logros escolares (Barling, Dupre y Hepburn, 1998; Barling, Zacharatos, Hepburn y Gail, 1999).

Por el momento sólo estamos mirando las correlaciones con la inseguridad laboral cuantitativa. Recientemente, la inseguridad laboral cualitativa ha recibido más atención en el ámbito de la investigación. ¿Muestran los dos tipos de inseguridad las mismas correlaciones con el bienestar y las va-

riables organizacionales? Greenhalgh y Rosenblatt (1984) suponen que la inseguridad laboral cuantitativa es más problemática que la cualitativa, ya que con la inseguridad laboral cuantitativa hay más que perder: se corre el riesgo de perder todo el trabajo y no sólo unos pocos aspectos generales importantes. Una prueba amplia de las correlaciones de ambos tipos de inseguridad laboral con un número extenso de variables criterio sugiere que ambas formas de inseguridad —independientes entre sí— son más o menos igual de problemáticas (De Witte et al., 2010).

5.4. ¿Es la inseguridad laboral la causa? Evidencia longitudinal

Las correlaciones entre inseguridad laboral y diversas consecuencias han sido examinadas anteriormente, bajo el supuesto implícito de que la inseguridad laboral causa diversos aspectos de falta de bienestar y salud. La investigación longitudinal apoya esta sugerencia, y nos permite expresar una opinión sobre la relación entre la inseguridad laboral y sus consecuencias. Así, la inseguridad laboral ha demostrado su influencia en aspectos del bienestar psicológico y la salud somática en etapas posteriores, lo cual sugiere una influencia causal (Ferrie, Shipley, Newman, Stansfeld y Marmot, 2005; Kalil et al., 2010; Virtanen, Janlert y Hammarstrom, 2011). La satisfacción en el trabajo (Probst y Brubaker, 2001), el uso de antidepresivos (Rugulies et al., 2010), la susceptibilidad a infecciones como los resfriados y la gripe (Mohren et al., 2003) y la prevención de los conflictos entre trabajo y familia (Richter et al., 2010) se pueden predecir sobre la base de la inseguridad laboral percibida en el pasado. La investigación también sugiere que la influencia de la inseguridad laboral en el bienestar (causas normales) es mayor que la influencia del bienestar en la inseguridad laboral percibida (causas inversas). Así que es la precariedad laboral la que provoca una falta de bienestar y no al contrario. Esto está bien ilustra-

do en el estudio de Hellgren y Sverke (2003), en el que se comparan varios modelos de causa. Sólo se confirmó el modelo en el que la precariedad laboral influye en el bienestar psicológico en una etapa posterior. El modelo que presupone la influencia opuesta fue rechazado. Sin embargo, también se pueden encontrar causas recíprocas. De hecho, Kinnunen, Feldt y Mauno (2003) establecieron que la inseguridad laboral eventualmente influyó en la disminución de la autoestima, mientras que un sentimiento de baja autoestima eventualmente también aumentó la inseguridad laboral. De esta manera se desarrolla una espiral negativa en la que la percepción de inseguridad laboral y sus consecuencias eventualmente se fortalecen mutuamente.

Otra de las conclusiones de la investigación longitudinal es que la precariedad laboral continua es más problemática para el bienestar que la convicción de despido. El estudio de Dekker y Schaufeli (1995) evaluó a empleados que en primera instancia no estaban seguros acerca de su trabajo. Dos meses más tarde, a un grupo de ellos se le informó de que iban a ser despedidos, mientras que el destino del segundo grupo seguía siendo incierto. El bienestar del grupo despedido aumentó después de que se les aclaró el futuro de su puesto de trabajo, pues a partir de ese momento podrían comenzar a prepararse para hacer frente a su despido y buscar un nuevo trabajo. Para el segundo grupo, la incertidumbre es tan grande como siempre. Su bienestar permaneció en el mismo nivel que cuando se midió por vez primera. Esto sugiere que los empleados prefieren certeza antes que incertidumbre, incluso en el caso de la certeza acerca de la pérdida del empleo. Las razones de esto pueden radicar en la sensación de recuperar el control sobre la propia vida y sobre el futuro (véase más adelante).

Por último, la inseguridad laboral es un factor de estrés crónico (Van Vuuren, 1990). La incertidumbre sobre el propio trabajo es perjudicial para el bienestar a corto y largo plazo. La incertidumbre experimentada en ambos casos tiene un

efecto acumulativo —independiente uno del otro— en el bienestar futuro. Aquellos que, en la investigación longitudinal de Van Vuuren, se sentían inseguros en ambos casos también mostraron el menor nivel de bienestar. El efecto negativo sobre el bienestar aumentó cuando se mantuvo la incertidumbre.

6. EN BUSCA DE EXPLICACIONES

¿Por qué la inseguridad laboral es un problema para los empleados y las organizaciones? Es de destacar que la respuesta a esta pregunta no se puede encontrar en las teorías tradicionales en el campo de la psicología del trabajo y de la salud. De hecho, en las teorías tradicionales la inseguridad laboral es negada, marginada o usada en un sentido más amplio. La inseguridad laboral es negada en el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1975). En el modelo de control de demandas de trabajo de Karasek la inseguridad laboral sólo recibe una posición marginal en el modelo posterior y más detallado (Karasek y Theorell, 1990), sin que se desarrollen teorías específicas para explicar sus efectos negativos. En otros modelos, como el de Herzberg, «teoría de los dos factores» (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), el modelo de Siegrist de «desequilibrio esfuerzo-recompensa» (Siegrist, 1996) o el modelo de «demandas-recursos de la tarea» (Schaufeli y Bakker, 2004), la inseguridad laboral se utiliza en un sentido más amplio. Ninguno de los modelos intenta explicar las consecuencias negativas de la inseguridad laboral en sí.

Próximo al modelo de «demandas-recursos de la tarea» (Schaufeli y Bakker, 2004), algunos autores sitúan las consecuencias de la inseguridad laboral en variables que están «situadas más allá», como los logros y la salud física, por medio de variables actitudinales «intermediarias» como la satisfacción en el trabajo y la implicación en la empresa (por ejemplo Ferrie, Shipley, Newman, Stansfeld y Marmot, 2005). Así, la inseguridad

laboral puede erosionar la satisfacción laboral y la implicación en la empresa, lo que finalmente se traduce en un bajo rendimiento y comportamientos de riesgo (Probst y Brubaker, 2001; Staufenbiel y König, 2010). Sin embargo, estas aclaraciones mediante variables intermedias de actitud no arrojan más luz exactamente de por qué la inseguridad laboral es un problema en este momento.

Las consecuencias negativas de la inseguridad laboral pueden ser explicadas a partir de diversas perspectivas teóricas que se complementan entre sí. La inseguridad laboral cuantitativa alberga la percepción de que las personas pueden perder su trabajo actual. No es ninguna sorpresa que sea psicológicamente insopportable. En nuestra sociedad el trabajo representa la clave para la participación social y la integración. Es fundamental para el modelo de privación latente desarrollado por Jahoda (Jahoda, 1982; Lagrou, 1997). Por tanto, expone las necesidades que el empleo satisface en nuestra sociedad, tales como la obtención de ingresos, la adquisición de estatus y el establecimiento de contactos sociales fuera del círculo familiar, respetando las estructuras de tiempo y desarrollándose uno mismo de forma individual y social. Ser amenazado por el desempleo potencialmente frustra estas necesidades, y no se ve como una perspectiva de futuro atractiva. Además de la pérdida de ingresos, la pérdida de trabajo también implica la pérdida de, por ejemplo, la oportunidad de desarrollar los talentos propios, el estatus y los contactos sociales, que se acumulan con la amenaza de ser excluidos socialmente.

Por otra parte, otros dos factores, centrales a la investigación sobre el estrés en el trabajo, también desempeñan un papel importante: la previsibilidad y la controlabilidad. La inseguridad laboral, en primer lugar, contiene una medida de incertidumbre: para la persona en cuestión no está claro lo que le depara el futuro. Esto hace que sea difícil reaccionar adecuadamente, porque no está claro si se debería hacer algo o no. En su modelo «vitamínico», Warr también muestra que

la incertidumbre reduce el bienestar psicológico (Warr, 2007). Además de lo impredecible, la falta de controlabilidad tal vez desempeñe un papel más importante. La inseguridad laboral es problemática porque, en general, está vinculada a la impotencia o falta de control (De Witte, 2005a; Vander Elst, De Cuyper y De Witte, 2011). Los empleados que no están seguros acerca de mantener su puesto de trabajo por lo general pueden hacer muy poco para reducir esta incertidumbre. A menudo no tienen ninguna influencia en la decisión de si van a ser despedidos o no. Además, lo que los empleados con incertidumbre no saben es si se debe buscar otro trabajo, porque ignoran si van a perder su trabajo en el futuro. Una forma de hacer frente a esta situación incontrolable, estresante, es distanciarse de lo que está siendo amenazado (Lazarus y Folkman, 1984). Esto lleva a la retirada en cuanto al trabajo y la organización. Además, la investigación sobre el estrés también ha indicado que los sentimientos de impotencia erosionan la salud mental y física (Warr, 2007). Vander Elst et al. (2011) encontraron evidencia empírica para la suposición de que la falta de control media la relación entre la inseguridad laboral y la satisfacción con el trabajo, la implicación en la organización, la salud mental y las intenciones de abandono. Esto puede explicar por qué hay un aumento en el bienestar de los empleados que (después de una incertidumbre prolongada) obtienen certeza sobre su despido. Para ellos, el futuro vuelve a ser controlable, porque, al fin, saben a qué atenerse.

Las consecuencias negativas de la inseguridad laboral también pueden ser explicadas mediante la experiencia del incumplimiento del contrato (relacional) psicológico (De Cuyper y De Witte, 2006 y 2008b). El contrato psicológico relacional se refiere a las expectativas implícitas sobre el intercambio relacional entre el empleador y el empleado. Por su lealtad y dedicación, el empleado espera la estabilidad laboral y un salario justo por parte del empleador. Los empleados con incertidumbre experimentan una violación de su contrato psicoló-

gico: su lealtad y dedicación no se ven recompensadas con la esperada seguridad del empleo. Ellos tratan de restaurar este desequilibrio mediante la reducción de su lealtad y dedicación. Esto se expresa, entre otras maneras, mediante una menor implicación en la empresa, menos o más débiles logros, el absentismo y la rotación. La violación del contrato psicológico también tiene consecuencias negativas para el bienestar de la persona involucrada. De Cuyper y De Witte (2006) encontraron evidencia empírica para esto: la relación entre la inseguridad laboral y la satisfacción con el trabajo, la implicación en la organización y la satisfacción con la vida estaba determinada por la percepción de que el contrato relacional psicológico había sido traicionado.

Por último, la teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens y Andriessen, 2008) sugiere que la inseguridad laboral es problemática porque las tres necesidades psicológicas básicas de los empleados se sienten frustradas (Vander Elst, Van den Broeck, De Witte y De Cuyper, enviado). La necesidad de autonomía se refiere a la capacidad de actuar de una manera psicológicamente libre y tener elecciones en cuanto a la propia conducta se refiere; la necesidad de un compromiso relacional indica la capacidad para mantener relaciones intensas y sociales significativas, y la necesidad de competencia expresa la capacidad para manejar eficazmente el medio ambiente y también de influir en él. La inseguridad laboral puede frustrar estas necesidades básicas. Después de todo, la inseguridad laboral implica un cambio involuntario y no deseado en la seguridad del empleo (frustración de la autonomía) y la posible pérdida de una posición propia en el equipo, junto con un aumento de la tensión social a través de por ejemplo el aumento de la competitividad y los rumores (frustración relacional). Los empleados con incertidumbre también experimentan dificultades para desarrollar acciones para oponerse a la inseguridad laboral (frustración competencial). Vander Elst et al. (trabajo enviado) considera que la frus-

tración de estas tres necesidades básicas media la relación de la inseguridad laboral con el *burnout* y el entusiasmo.

7. NO ES LO MISMO PARA TODOS: MODERADORES

La búsqueda de variables que moderen la relación entre un factor de estrés y sus consecuencias es un tema clásico en la investigación del estrés laboral. En efecto, hay variables específicas que debilitan el impacto de la inseguridad laboral en el bienestar o en las actitudes (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984). Debido a que la inseguridad laboral muestra una fuerte correlación con aspectos situacionales objetivos (véase más arriba) y debido a que sentimientos de inseguridad laboral por tanto a menudo pueden no ser prevenibles, es importante detectar las variables que pueden absorber las consecuencias de la inseguridad laboral en el bienestar, las actitudes o los comportamientos. Estos moderadores o «amortiguadores» también ofrecen importantes indicios prácticos para las personas que buscan posibilidades de intervención (Sverke y Hellgren, 2002).

La primera serie de moderadores se refiere a variables demográficas como el sexo y la edad. Éstas son, por supuesto, difíciles de influenciar. Estos moderadores dejan claro que la experiencia de inseguridad laboral no es la misma para todas las categorías de empleados. Así, Sverke et al. (2002) demostraron en su metaanálisis que la correlación entre la inseguridad laboral y las diversas consecuencias varían de acuerdo con la posición en la carrera: los trabajadores experimentan reacciones de estrés relacionadas con la inseguridad laboral más fuertes que los empleados. Esto sugiere que los trabajadores se ven afectados doblemente por la inseguridad laboral. Debido a su posición más débil en el mercado laboral, se ven más afectados por la inseguridad laboral (mayor nivel de inseguridad), además que de hecho llevan una carga mayor con el mismo nivel de inseguri-

dad laboral (correlación más fuerte con las reacciones de estrés). En su metaanálisis Cheng y Chan (2008) determinaron la moderación por medio de la edad. La inseguridad laboral muestra una correlación más fuerte con la intención de abandono de empleados jóvenes en comparación con empleados mayores. Es probable que los empleados más jóvenes vean más oportunidades en el mercado laboral y traten de cambiar de trabajo con mayor rapidez en contextos de inseguridad laboral. Para los trabajadores de mayor edad, la inseguridad laboral se asocia más estrechamente con la falta de bienestar psicológico y una salud física reducida. Esto sugiere que los empleados mayores constituyen un grupo de riesgo: pueden experimentar menos posibilidades de escapar de la inseguridad laboral y sufrir sus consecuencias más que los jóvenes. No se observaron diferencias en función del sexo: los hombres y las mujeres experimentan la precariedad laboral en la misma forma.

Una cantidad relativamente importante de investigación sobre inseguridad laboral se ha centrado en los empleados temporales. El empleo temporal se refiere a empleo de duración limitada (OECD, 2002), por ejemplo, en forma de contratos o puestos de trabajo temporales. Aunque los empleados temporales están mucho menos seguros de su trabajo que los empleados permanentes (véase más arriba), la inseguridad laboral muestra entre los empleados temporales una correlación débil (o ninguna correlación en absoluto) con consecuencias negativas (Bernhard-Oettel, Sverke y De Witte, 2005; De Witte y Näswall, 2003; Klaudermands et al., 2010). Esta correlación es mucho más fuerte entre los empleados con contratos fijos. Aunque los empleados temporales están más inseguros, esta incertidumbre no se traduce en consecuencias «negativas». Una posible explicación radica en el contrato relacional psicológico de los empleados temporales (De Cuyper y De Witte, 2006 y 2008b): los empleados temporales no esperan ninguna seguridad laboral de su empleador. De hecho, la seguridad laboral pertenece

al contrato psicológico de los empleados permanentes. La inseguridad laboral frustra sus expectativas, lo que lleva a consecuencias negativas. Los empleados temporales saben que la inseguridad laboral constituye una parte inherente de su relación laboral: la inseguridad laboral no frustra sus expectativas y por tanto resulta menos problemática para ellos.

El denominador «recursos personales» indica rasgos de personalidad, así como las actitudes de los empleados, que también pueden desempeñar un papel moderador. Los rasgos de personalidad tales como la afectividad negativa y el locus de control han mostrado que la correlación entre la inseguridad laboral y sus consecuencias podría ser moderada, aunque el efecto no se determinó en el estudio. Así Näswall y sus colegas (2005) encontraron que un locus de control externo aumenta la correlación entre la inseguridad laboral y el bienestar psicológico. Sin embargo, no se determinó ningún efecto para un locus de control interno. Roskies, Luis-Guerin y Fournier (1993) encontraron que la afectividad negativa aumentaba la relación entre la inseguridad laboral y el bienestar psicológico. No se determinó ningún efecto para la afectividad positiva. Los estilos de afrontamiento también pueden ser relevantes. Así, los empleados que utilizan la evitación como técnica para manejar el estrés tienen más quejas de carácter psicológico cuando no están seguros de sus puestos de trabajo (Van Vuuren, Klaudermands, Jacobson y Hartley, 1991).

Las *actitudes* específicas tienen con frecuencia efectos determinados. Así, una fuerte identificación con el propio trabajo aumenta la correlación entre la inseguridad laboral y la satisfacción en el trabajo: la inseguridad laboral se relaciona con la disminución de satisfacción laboral en quienes se identifican fuertemente con su trabajo (Probst, 2000). Se ha establecido el mismo efecto con la aceptación del deber moral de trabajo («ética del trabajo»): la correlación negativa entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral fue más fuerte en puntuaciones altas de ética de trabajo

(De Witte, 2000). También se ha investigado la atribución causal (Van Vuuren, 1990). Cuando la causa de la inseguridad laboral de uno mismo se atribuye a un factor interno, incontrolable (por ejemplo, la edad), refuerza la correlación entre la inseguridad laboral y los sentimientos de depresión. Ante este hecho, se tiene la sensación de que no había nada que hacer con la inseguridad laboral.

Un posible moderador que ha producido un incremento cada vez mayor en la investigación en los últimos años es la «empleabilidad» o la percepción de ésta. Esto se refiere a la evaluación del empleado de encontrar otro empleo (Berntson y Marklund, 2007). La inseguridad laboral y la empleabilidad percibida son en parte comparables: al igual que la inseguridad laboral, la empleabilidad percibida tiene como punto de partida la experiencia del empleado; ambos se refieren al futuro. Sin embargo, la inseguridad laboral es sobre el futuro del trabajo actual con el empleador actual, mientras que la empleabilidad percibida se refiere a futuros puestos de trabajo, tanto con el empleador actual como con otros empleadores (De Cuyper y De Witte, 2008a). La percepción de la empleabilidad se menciona a menudo como un amortiguador en la relación entre la inseguridad laboral y sus consecuencias (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte y Alarco, 2008): la inseguridad laboral no es tan perjudicial cuando los empleados ven muchas (en contraposición a pocas) posibilidades de empleo alternativas. La empleabilidad percibida es responsable de que los empleados experimenten control sobre su futuro, incluso cuando se duda de la supervivencia de su puesto de trabajo. Experimentar una sensación de control es un recurso importante que reduce los efectos de un factor estresante de trabajo, en este caso la inseguridad laboral (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró y De Witte, 2009).

Diversos estudios apoyan la interacción entre la inseguridad laboral y la empleabilidad percibida en relación con el bienestar (Berntson, Näswall

y Sverke, 2010; Kalyal et al., 2010; Mohr, 2000). Así Silla et al. (2009) establecieron una relación negativa entre la inseguridad laboral y la satisfacción con la vida. Esta relación no es sin embargo tan fuerte entre los trabajadores con una alta disponibilidad percibida.

8. INTERVENCIONES: ¿QUÉ PODEMOS HACER?

Debido a que la inseguridad laboral es un fenómeno problemático, los psicólogos formulan sugerencias e intervenciones para combatir sus efectos negativos. Teniendo en cuenta las causas sociales de la inseguridad laboral, esto no es una tarea sencilla. La inseguridad laboral es, después de todo, el resultado de cambios mundiales en nuestra economía. Puede ser que éstos no disminuyan en dimensión en el futuro cercano. El hallazgo de que la precariedad laboral es problemática porque implica una falta de control proporciona un punto de partida práctico. Más certeza laboral se puede crear al permitir un mayor control sobre la situación (intervención de control como un antecedente de la inseguridad laboral). Además de esto, el aumento de las posibilidades de control también puede actuar como un amortiguador en la relación entre la inseguridad laboral y sus consecuencias (intervención de control como moderador). Ambas rutas son posibles mediante el aumento de tres variables: la comunicación, la participación y la empleabilidad.

En primer lugar, se puede prestar atención a reducir la incertidumbre en cuanto tal. La incertidumbre es parcialmente causada por una falta de comunicación sobre lo que va a suceder en el futuro: dejar a los empleados «en la oscuridad» les hace sentir incertidumbre. Así, la investigación muestra que la comunicación explícita es eficaz en la reducción de la incertidumbre (Schweiger y Denisi, 1991; Vander Elst, Baillien, De Cuyper y De Witte, 2011). La comunicación

abierta y honesta y anticipadora no sólo aumenta la previsión y control de lo que está por venir, sino que también contribuye a la experiencia de que uno es respetado como empleado por la dirección de la empresa. La participación en las decisiones sobre el futuro de la organización (y por tanto la creación de empleo) reduce la incertidumbre (Probst, 2005). También de esta manera los empleados aumentan su control sobre la situación, mientras que la participación en el proceso de toma de decisiones también aumenta la predictibilidad de los acontecimientos. Se ha indicado anteriormente que la disponibilidad percibida facilita que los empleados tengan la experiencia de control sobre su futuro. Así, la investigación muestra que esta percepción (y el control que implica) contribuye eficazmente a reducir la percepción de inseguridad laboral (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte y Alarco, 2008). Las organizaciones pueden por tanto trabajar de forma preventiva mediante el fortalecimiento de las capacidades pertinentes de sus empleados para que así experimenten menos problemas con una eventual búsqueda de un nuevo empleo.

Sin embargo, la reducción de la inseguridad laboral como tal no es siempre posible. Un cierto grado de incertidumbre sobre el futuro puede ser inevitable en tiempos económicamente turbulentos. Por tanto, tiene sentido elaborar intervenciones que amortigüen las consecuencias negativas de la inseguridad laboral. Se puede volver a argumentar que la comunicación, así como la participación y la disponibilidad, pueden desempeñar un papel. Después de todo, el aumento de estas tres variables también incrementa el control del empleado, por lo que es posible frenar la aparición de reacciones de estrés (Folkman, 1984). En un estudio reciente realizado por Vander Elst et al. (2011) se investigaron el papel moderador de la comunicación y la participación. Sólo la participación parece desempeñar un papel de disminución en la relación negativa entre la inseguridad laboral y el entusiasmo. El papel moderador de la empleabilidad percibida también se ha confirmado en investigaciones empíricas. En un estudio con datos belgas, un mayor nivel de empleabilidad parece desempeñar un papel en la disminución de la relación negativa entre la inseguridad laboral y la satisfacción con la vida (Silla et al., 2009).

En este capítulo hemos ofrecido una visión general de la definición, prevalencia, antecedentes, consecuencias y posibles soluciones sobre la inseguridad laboral. Sin embargo, no se han discutido las consecuencias específicas de la inseguridad laboral respecto a los sindicatos y a la sociedad en su conjunto (para una revisión más completa, véase De Witte et al., 2012). Igualmente, el papel del apoyo social como moderador de la inseguridad laboral-relación con las consecuencias no se ha desarrollado (véase, por ejemplo, Sverke et al., 2004.) Muchos aspectos todavía deben ser estudiados en relación con la inseguridad laboral. Terminamos este capítulo poniendo de manifiesto algunos temas centrales para futuras investigaciones. En primer lugar, parece relevante ampliar el alcance de las futuras investigaciones mediante la inclusión de las variables relacionadas con el bienestar y la salud. Sobre todo, la asociación de la inseguridad laboral con los comportamientos organizacionales

que garantizan futuras investigaciones. Al mismo tiempo, también es necesaria una profundización de la investigación de la inseguridad laboral mediante la elaboración y la constatación de las diversas explicaciones teóricas sobre inseguridad laboral y sus consecuencias. El uso de diseños de investigación longitudinales más complejos y de estudios de diario parece justificado en este sentido. Por último, existe una clara necesidad de desarrollar un conjunto coherente de intervenciones para reducir la inseguridad en el trabajo y sus consecuencias nocivas. Estas intervenciones tienen que ser también probadas empíricamente para evaluar su eficacia. La inseguridad laboral es consecuencia de la transformación de la economía real de nuestra sociedad, y no va a desaparecer pronto. Desarrollar y probar intervenciones para hacer frente a este fenómeno, por lo tanto, es una de las tareas principales de los científicos en el campo de la psicología de la salud laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramis, D. (1994). Relationship of job stressors to job performance: linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547-558.
- Anderson, C. J. y Pontusson, J. (2007). Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries. *European Journal of Political Research*, 46(2), 211-235.
- Ashford, S. J., Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Barling, J., Dupre, K. E. y Hepburn, C. G. (1998). Effects of parents' job insecurity on children's work beliefs and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 112-118.
- Barling, J. y MacEwen, K. (1992). Linking work experiences to facets of marital functioning. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 573-583.
- Barling, J., Zacharatos, A., Hepburn, E. y Gail, C. (1999). Parents' job insecurity affects children's academic performance through cognitive difficulties. *Journal of Applied Psychology*, 84, 437-444.
- Bernhard-Oettel, C., Sverke, M. y De Witte, H. (2005). Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints? *Work & Stress*, 19, 301-318.
- Berntson, E. y Marklund, S. (2007). The relationship between employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21, 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K. y Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230.

- Borg, I. (1992). Ueberlegungen und untersuchungen zur messung der subjektiven unsicherheit der arbeitsstelle. *Zeitschrift fur arbeits- und organisationpsychologie*, 36(3), 107-116.
- Bridges, W. (1995). *Jobshift. De vaste baan gaat eraan*. Zaltbommel: Thema.
- Brochu, P. y Zhou, L. (2009). Is job insecurity on the rise? Evidence from Canadian perception data. *Canadian Journal of Economics-Revue Canadienne D'Economie*, 42, 1305-1325.
- Burchell, B. (2009). Flexicurity as a moderator of the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 2(3), 365-378.
- Cheng, G. H. L. y Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquée-Revue Internationale*, 57(2), 272-303.
- Clark, A., Knabe, A. y Raetzel, S. (2010). Boon or bane? Others' unemployment, well-being and job insecurity. *Labour Economics*, 17(1), 52-61.
- De Cuyper, N., Baillien, E. y De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. y Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquée-Revue Internationale*, 57, 488-509.
- De Cuyper, N. y De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Cuyper, N. y De Witte, H. (2008a). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. En K. Näswall, J. Hellgren y M. Sverke (eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 88-107). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- De Cuyper, N. y De Witte, H. (2008b). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 4, 475-492.
- De Cuyper, N., Sora, B., De Witte, H., Caballer, A. y Peiro, J. (2009). Organizations' use of temporary employment and a climate of job insecurity among Belgian and Spanish permanent workers. *Economic and Industrial Democracy*, 30, 564-591.
- Dekker, S. W. A. y Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57-63.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. En R. Bouwen, K. de Witte, H. de Witte y T. Taillieu (eds.), *Van groep tot gemeenschap* (pp. 325-350). Leuven: Garant.
- De Witte, H. (2005a). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H. (2005b). Long-term job insecurity, job satisfaction and organizational attitudes: test of Warr's curvilinear hypothesis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 41-47.
- De Witte, H. (2006). Onzeker over de toekomst van je baan: een groeiend maatschappelijk fenomeen. Peilen naar oorzaken, gevolgen en oplossingen. En B. Raymaekers y G. Van Riel (eds.), *Weten in woorden en daden. Lessen voor de eenentwintigste eeuw* (pp. 251-277). Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. y Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. A test in Belgian banks. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 40-56.
- De Witte, H., De Cuyper, N. y Vander Elst, T. (2010). Hangt jobonzekerheid samen met opleidingsbereidheid? Een exploratie met inzetbaarheid als moderator. En M. Andriessen, T. Bossuyt, H. de Witte, G. François, K. Proost y B. Schreurs (eds.), *HRM. Werken aan evenwicht* (pp. 371-391). Amherst: De Boeck.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Vanbelle, E. y Niesen, W. (2012). Job Insecurity: Review of

- the Literature and a Summary of Recent Studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 11-17.
- De Witte, H. y Näswall, K. (2003). Objective versus subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.
- De Witte, H. y Vets, C. (2009). Antecedenten en gevolgen van baanonzekerheid in Vlaanderen tussen 1996 en 2007. Analyse van risicogroepen in functie van de economische conjunctuur. En J. Pickery (ed.), *Vlaanderen gepeild! 2009* (pp. 64-87). Sint-Niklaas: Drukkerij Room.
- D'souza, R. M., Strazdins, L., Broom, D. H., Rodgers, B. y Berry, H. L. (2006). Work demands, job insecurity and sickness absence from work. How productive is the new, flexible labour force? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 30(3), 205-212.
- Erlinghagen, M. (2008). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *European Sociological Review*, 24(2), 183-197.
- Ferrie, J. E. (2001). Is job insecurity harmful to health? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94(2), 71-76.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Newman, K., Stansfeld, S. A. y Marmot, M. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: potential explanations of the relationship. *Social Science and Medicine*, 60, 1593-1602.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Goldberg, D. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. Oxford, RU: Oxford University Press.
- Green, F. (2009). Subjective employment insecurity around the world. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2, 343-363.
- Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of Health Economics*, 30(2), 265-276.
- Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenhalgh, L. y Sutton, R. (1991). Organizational Effectiveness and Job Insecurity. En J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans y T. Van Vuuren (eds.), *Job insecurity. Coping with jobs at risk* (pp. 151-171). Londres: Sage Publications.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. y Van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Londres: Sage Publications.
- Hellgren, J. y Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Hellgren, J., Sverke, M. e Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*, 2nd edition. Nueva York: Chapman & Hall.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment. A social-psychological analysis*. Cambridge: University Press.
- Jex, S. M. y Crossley, C. D. (2005). Organizational consequences. En J. Baring, E. K. Kelloway y M. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 575-599). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kalil, A., Ziol-Guest, K. M., Hawkley, L. C. y Cacioppo, J. T. (2010). Job insecurity and change over time in health among older men and women. *Journals of Gerontology Series B-Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(1), 81-90.
- Kalyal, H. J., Berntson, B., Baraldi, S., Naswall, K. y Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J. y Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 431-452.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.

- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1), 79-91.
- Kinnunen, U., Feldt, T. y Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: Evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 617-632.
- Kinnunen, U. y Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.
- Kinnunen, U., Mauno, S. y Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 179-194.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. y Ferrie, J. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320, 971-975.
- Klandermans, B., Klein Hesselink, J. y Van Vuuren, T. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 557-577.
- Klandermans, B. y Van Vuuren, T. (1999). Job insecurity. Special issue of the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-314.
- König, C. J., Debus, M. E., Haeusler, S., Lendenmann, N. y Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247.
- Koppes, L., De Vroome, E., Mol, M., Janssen, B. y Van den Bossche, S. (2011). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Lagrou, L. (1997). De zin van arbeid en werk. En B. Raymaekers y A. van de Putte (eds.), *Nieuwe inzichten voor een samenleving in verandering. Lessen voor de eenentwintigste eeuw* (pp. 43-69). Leuven: Universitaire Pers.
- Laszlo, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S. et al. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science and Medicine*, 70(6), 867-874.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Nueva York: Springer Publishing Company, Inc.
- Lee, S., Colditz, G. A., Berkman, L. F. y Kawachi, I. (2004). Prospective study of job insecurity and coronary heart disease in US women. *Annals of Epidemiology*, 14(1), 24-30.
- Mankelow, R. (2002). The organisational costs of job insecurity and work intensification. En B. Burchell, D. Ladipo y F. Wilkinson (eds.), *Job Insecurity and Work Intensification* (pp. 137-153). Londres y Nueva York: Routledge.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A. y Natti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209-237.
- Mohr, G. B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337-359.
- Mohren, D. C. L., Swaen, G. M. H., Van Amelsvoort, L., Borm, P. J. A. y Galama, J. M. D. (2003). Job insecurity as a risk factor for common infections and health complaints. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2), 123-129.
- Muñoz de Bustillo, R. y De Pedraza, P. (2010). Determinants of job insecurity in five European countries. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 5-20.
- Muntaner, C., Nieto, F., Cooper, L., Meyer, J., Szklo, M. y Tyroler, H. (1998). Work organization and Atherosclerosis: Findings from the ARIC study. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(1), 9-18.
- Näswall, K. y De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 189-215.
- Näswall, K., Sverke, M. y Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Notelaers, G., De Witte, H. y Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.

- OECD (2002). *Employment Outlook*. París: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Otto, K., Hoffmann-Biencourt, A. y Mohr, G. (2011). Is there a buffering effect of flexibility for job attitudes and work-related strain under conditions of high job insecurity and regional unemployment rate? *Economic and Industrial Democracy*, 32, 609-630.
- Probst, T. M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 63-73.
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320-329.
- Probst, T. M. (2008). Job Insecurity. En J. Barling y C. L. Cooper (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (vol. 1: Micro Perspectives) (pp. 178-195). Londres: Sage.
- Probst, T. M. y Brubaker, T. L. (2001). The Effects of job Insecurity on Employee Safety Outcomes: Cross-Sectional and Longitudinal Explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 139-159.
- Probst, T. M. y Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 234-254.
- Richter, A., Naswall, K. y Sverke, M. (2010). Job insecurity and its relation to work-family conflict: Mediation with a longitudinal data set. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 265-280.
- Roskies, E. y Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. y Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617-630.
- Rugulies, R., Thiel, K., Nygaard, E. y Diderichsen, F. (2010). Job insecurity and the use of antidepressant medication among Danish employees with and without a history of prolonged unemployment: a 3.5-year follow-up study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64(1), 75-81.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 2, 92-112.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., Notelaers, G. y De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24(1), 56-72.
- Schweiger, D. y DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Siegrist, J. (1995). Emotions and health in occupational life: New scientific findings and policy implications. *Patient Education and Counseling*, 25, 227-236.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Silla, I., De Cuypere, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M. y De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Sora Miana, B., González-Morales, M. G., Caballer, A. y Peiro, J. M. (2011). Consequences of job insecurity and the moderator role of occupational group. *Spanish Journal of Psychology*, 14(2), 820-831.
- Sparks, K., Faragher, B. y Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice*, 3rd edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Stausenbiel, T. y König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Sverke, M. y Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J. y Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecu-

- riety and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H. y Goslinga, S. (2004). *Job Insecurity and Union Membership. European Unions in the Wake of Flexible Production*. Bruselas: Peter Lang.
- Thali, A., Stern, S., Rothenbühler, B. y Kraan, K. (1994). Die Rolle Psychosozialer Faktoren bei Chronifizierten Verläufen nach Verletzungen im Unteren Wirbelsäulenbereich. *Zeitschrift für Unfallchirurgie und Versicherungsmedizin*, 87(1), 31-44.
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N. y De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N. y De Witte, H. (2011). The Role of Perceived Control in the Relationship between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator? *Stress & Health*, 27(3), E215-E227.
- Vander Elst, T., De Witte, H. y De Cuyper, N. (2010). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across six European countries. *Paper presented at the 4th International Conference on Psychosocial Factors at Work*, «The Changing World of Work», June 14-17, Ámsterdam, Países Bajos.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H. y De Cuyper, N. (submitted). Explaining the relationship between job insecurity and work-related well-being by basic psychological need frustration.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. y Andriessen, M. (2008). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Van Vuuren, T. (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Ámsterdam: VU Uitgeverij.
- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D. y Hartley, J. (1991). Employees' reactions to job insecurity. En J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans y T. van Vuuren (eds.), *Job insecurity. Coping with jobs at risk* (pp. 79-103). Londres: Sage Publications.
- Virtanen, P., Janlert, U. y Hammarstrom, A. (2011). Exposure to temporary employment and job insecurity: A longitudinal study of the health effects. *Occupational and Environmental Medicine*, 68, 570-574.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Westman, M., Etzion, D. y Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 467-481.

Estrés laboral: nuevas y viejas fórmulas

JOSÉ MARÍA PEIRÓ
EVA LIRA

1. ALGUNOS CAMBIOS IMPORTANTES EN EL MUNDO DEL TRABAJO

La globalización de la economía y los mercados, la crisis financiera, los cambios tecnológicos, demográficos y sociales en diferentes regiones del mundo están produciendo importantes transformaciones en los mercados de trabajo, las relaciones laborales, las empresas y la propia naturaleza del trabajo. En concreto, la actividad de trabajo es cada vez más cognitiva, y con frecuencia implica trabajo emocional. Muchos trabajos se realizan en condiciones de fuerte incertidumbre y con información insuficiente; su desempeño requiere iniciativa, innovación, autorregulación y una dedicación que va más allá del mero cumplimiento de lo establecido en la descripción del puesto. Además, conllevan la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades incluso en trabajos de nivel básico. El trabajo en equipo es cada vez más frecuente y requiere nuevas competencias de cooperación, coordinación y gestión de conflictos debido a una mayor interdependencia de las tareas.

Esos cambios se constatan también en las características de la fuerza laboral o el capital humano de las empresas. Se da una mayor diversidad de trabajadores en el mercado laboral y en las empresas. Esta diversidad se constata en aspectos como el género (la mujer se ha incorporado de manera importante al mundo del trabajo),

la educación (hay una tendencia clara al aumento de la educación de los trabajadores), los grupos étnicos (que se incrementa como resultado de los movimientos migratorios), la edad (debidos al envejecimiento de la población) y los valores y estilos de vida (más diferenciados hoy que en las sociedades tradicionales).

Las empresas también están experimentando fuertes cambios, unos sobrevenidos y otros pretendidos, para adaptarse de forma más adecuada a los cambios de su entorno. El incremento de la flexibilidad estructural (fusiones, adquisiciones, reducciones de plantilla, etc.), el uso de nuevas tecnologías para reducir costes e incrementar la productividad y la incorporación de nuevos sistemas de gestión y de organización del trabajo o las deslocalizaciones son algunos de los cambios con frecuencia pretendidos. Las tecnologías de la información y la comunicación han introducido nuevas posibilidades de interacción virtual y trabajo a distancia. Además, todos esos cambios presentan una aceleración creciente.

Las relaciones laborales también experimentan transformaciones. Del peso de las relaciones colectivas se va pasando a una mayor individualización. Además se utilizan diversas estrategias para flexibilizar la disponibilidad del factor trabajo incorporando prácticas como la externalización, las concesiones y franquicias, la subcontratación, los contratos flexibles, etc. (Silla, Gracia, y Peiró, 2005). Por último, se está redefiniendo el

papel de los sindicatos en las empresas (pública o privada) y en el contexto social y se están replanteando las prácticas de gestión y desarrollo de los recursos humanos (Peiró, 2013).

Todos estos cambios, lógicamente, inciden en los comportamientos, experiencias y consecuencias del trabajo para los trabajadores, y se constata la emergencia de nuevos factores de riesgo en el trabajo, con frecuencia de carácter psicosocial. De hecho, estudios recientes están planteando de forma más comprensiva el análisis de las fuentes de estrés en el trabajo incluyendo, además de las condiciones laborales, las políticas y prácticas de recursos humanos, los cambios estructurales (fusiones, adquisiciones, privatización, reducción de plantilla, recolocación, etc.), las políticas de flexibilidad (contractual, reubicación, etc.), la inseguridad (Peiró, 1999, 2000; Silla et al., 2005; Sora, Caballer, Peiró y De Witte, 2009), las nuevas carreras profesionales y sus perspectivas y los estilos de dirección de supervisores y mandos. Otros temas están cobrando importancia, como la conciliación y equilibrio entre trabajo y otras esferas de la vida, la pérdida de estatus en determinados trabajos o profesiones y las demandas sociales y fenómenos transculturales en el ámbito laboral. Ahora bien, antes de analizar esas nuevas formas de estrés laboral, junto con las más tradicionales, es necesario clarificar la conceptualización de este fenómeno psicosocial.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Existen diferentes conceptualizaciones sobre el estrés. Unas veces se caracteriza como estímulo otras, como respuesta de la persona ante una situación, y otras, como experiencia transaccional entre un determinado estímulo y la persona que lo percibe (Peiró, 1999; Peiró y Salvador, 1992). El estrés se entiende como estímulo cuando, utilizando una analogía de la física, se considera una fuerza aplicada a un determinado cuerpo, en este caso

la persona, que le produce una determinada alteración. En la medida en que ésta desaparece cuando se retira la fuerza o presión, se produce recuperación. Si por el contrario la deformación se mantiene cuando la presión desaparece, se constata un *strain* o efecto permanente del estrés producido. La aproximación que contempla el estrés como respuesta arranca de la fisiología y lo considera un patrón de respuesta del organismo que pretende ser adaptativa ante una situación de presión o amenaza externa. Selye (1956) describió el síndrome general de adaptación como un proceso de activación del eje hipotálamo-hipofiso-adrenal, por el cual a lo largo de tres fases (alarma, mantenimiento y agotamiento) puede llegar a producir —en especial si se mantiene hasta la última fase— daños para la salud. Desde esta aproximación, los factores externos que desencadenan esa respuesta son denominados «estresores», y se utiliza el término «estrés» para caracterizar las respuestas de ese síndrome general de adaptación. La tercera conceptualización considera el estrés una «transacción» resultante de la interacción entre la persona y su entorno. La constatación de que las relaciones estímulo-respuesta-efectos del estrés no son automáticas ha supuesto un paso importante en el esfuerzo por abrir la «caja negra» que media entre ese estímulo y la respuesta correspondiente. Desde un enfoque cognitivo, la experiencia subjetiva del estrés por parte del individuo es lo que constituye realmente el «estrés». Esa experiencia es producida por la combinación de la «apreciación primaria» sobre la existencia de una amenaza en el entorno (en ocasiones se la plantea la propia persona) y la «apreciación secundaria» que estima la dificultad de eliminación o control de esa amenaza o riesgo. Esa combinación genera una vivencia de estrés acompañada de emociones y respuestas afectivas y de intentos para afrontar la situación, con mayor o menor éxito. Según esta aproximación, los desencadenantes objetivos de este complejo proceso subjetivo se denominan «estresores», y los efectos que se producen en la persona se consideran *strain*.

La aproximación transaccional se ha mostrado especialmente fructífera en la explicación e interpretación del estrés y las relaciones con sus antecedentes y sus consecuencias. Además, pone de relieve el papel subjetivo en la determinación del grado en que una situación es vivida como estresante. Por lo general, se ha prestado atención al «desajuste» entre demandas y control del sujeto, o entre demandas y recursos. Ahora bien, esa mayor capacidad analítica introducida por este paradigma es la que plantea también sus principales limitaciones. Al considerar en la definición del estrés no sólo la fuente que lo genera sino, sobre todo, la vivencia subjetiva (apreciación primaria) y la valoración por parte del propio sujeto de los recursos o posibilidades reales de eliminar, afrontar, superar o evitar la amenaza o riesgo (apreciación secundaria), se complica enormemente la determinación y evaluación del estrés. El estrés ya no es una cuestión únicamente de la condición externa o ambiente, sino que depende de quien lo vive y de cómo lo vive. También depende de lo que esa persona puede hacer para que esa situación no sea realmente peligrosa y amenazante o deje de serlo antes de afectar negativamente a su salud. Se constituye en elemento central definitorio de la experiencia de estrés la interacción entre la persona y su entorno, y ello introduce importantes complicaciones en la determinación de los factores de riesgos y en la legislación sobre los aspectos concretos de dichos factores (véase Peiró, 2010).

En cualquier caso, se trata de un fenómeno que resulta cada vez más frecuente en el mundo del trabajo. De hecho, algún autor lo ha caracterizado como «pandemia» del siglo XXI (Caprarulo, 2007). Las últimas ediciones de la Encuesta Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, realizadas en 2007 y 2011, han puesto de manifiesto las condiciones laborales más preocupantes o molestas para los trabajadores. El riesgo de perder el empleo preocupa a un 51,4 por 100 (duplicándose el porcentaje de personas afectadas por este estresor en el año 2007, 21,9 por 100). Le sigue el riesgo de tener un accidente, 22,6 por 100

(tanto en 2011 como en 2007), el riesgo de tener una enfermedad (22,5 por 100 en 2011 y 19,5 por 100 en 2007), la cantidad de trabajo que se ha de realizar (19 por 100 en 2011; 21,5 por 100 en 2007), el ritmo de trabajo (18,8 por 100 en 2011; 18,9 por 100 en 2007), las posturas que debe adoptar para realizar su trabajo (18,7 por 100 en 2011; 19,1 por 100 en 2007), el horario (15,5 por 100 en 2011; 17,3 por 100 en 2007), las relaciones con otras personas no empleadas en su empresa (15,3 por 100 en 2011; 14,5 por 100 en 2007), los esfuerzos físicos que ha de realizar (14,7 por 100 en 2011; 16,8 por 100 en 2007) y la monotonía (12,9 por 100 en 2011 y 15,5 por 100 en 2007). Además, en el año 2011, las dolencias que, con más frecuencia, atribuyen los encuestados al trabajo son: el dolor de espalda (50,3 por 100 del total encuestados), el dolor de cuello (32 por 100) y el estrés (17,2 por 100) (INSHT, 2011).

3. LA INVESTIGACIÓN TRADICIONAL SOBRE ESTRÉS LABORAL: SUS SUPUESTOS Y CRÍTICAS

Durante más de medio siglo, la investigación sobre estrés laboral, en su corriente dominante, se ha basado en determinados supuestos, algunos de los cuales han sido cuestionados por varios autores en las últimas décadas (véase Peiró, 2008, 2009). En primer lugar, esa investigación ha prestando atención casi exclusiva a los aspectos negativos del estrés, es decir, al distres y su incidencia en el deterioro de salud y bienestar. En segundo lugar, ese fenómeno se ha «naturalizado», considerándose un desajuste negativo entre la persona y el trabajo. En tercer lugar, apenas se han analizado las emociones que lo acompañan, y las respuestas afectivas han sido observadas sobre todo en su dimensión negativa (Lazarus, 1993). En cuarto lugar, se han estudiado sobre todo las respuestas de afrontamiento reactivo y su eficacia para controlar o paliar los efectos negativos del estrés. Por último, el estrés ha sido estudiado como un fenómeno in-

dividual con poca atención a su carácter colectivo. Se ha puesto el énfasis en las diferencias individuales en las experiencias de estrés y en la resistencia y vulnerabilidad ante él de distintas personas. Esto ha llevado a suponer con frecuencia que el individuo es el principal responsable de su manejo. Sin embargo, en muchos casos, el control de las fuentes de estrés laboral no depende tanto del sujeto que lo experimenta sino que está inmerso en estructuras y procesos gestionados por la organización. Además el énfasis en el estudio de las diferencias individuales olvida o minimiza los aspectos psicosociales, culturales y estructurales y tiene el riesgo de caer en supuestos de naturalización del fenómeno y patologización del individuo, sin prestar suficiente atención a su estudio como un fenómeno social e históricamente construido, en el que influyen las estructuras de poder. Estas críticas han abierto nuevos temas y oportunidades en la investigación. En los apartados que siguen trataremos de presentar tanto las cuestiones clásicas como las más recientes, que en muchos casos suponen un replanteamiento de la investigación tradicional sobre el estrés y los esfuerzos por superar las limitaciones de las aproximaciones clásicas.

4. MODELOS TEÓRICOS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRÉS LABORAL: PLANTEAMIENTOS CLÁSICOS Y NUEVOS DESARROLLOS

La investigación sobre estrés laboral en buena medida se enmarca en modelos más generales de la investigación sobre estrés en general. De todos modos, desde los años sesenta se han ido generando una serie de modelos específicos para analizar los patrones de estrés laboral. Se ha prestado especial atención a las demandas del entorno laboral (por ejemplo, en el modelo de estrés de rol de la Escuela de Michigan) y los recursos del trabajador para responder a ellas. La consideración de esas demandas no se ha limitado al des-

empeño del rol, sino que se ha ampliado a otros muchos aspectos, como las características de la tarea, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. En ese contexto, la mayoría de los modelos formulados se ha centrado en el análisis del desajuste entre la persona y las demandas del trabajo. Ese desajuste se da cuando el incumplimiento de esas demandas supone una amenaza para el trabajador, y éste no cuenta con el control o los recursos para afrontarlas. Diversos modelos han analizado el estrés laboral desde esta lógica. El modelo demandas-control formulado por Karasek (1979; Karasek y Theorell, 1990; Johnson, Hall y Theorell, 1989; Rodríguez, Bravo, Peiró y Schaufeli, 2001) ha demostrado que en condiciones de altas demandas, bajo control y bajo apoyo social el trabajo tiene efectos negativos para la salud y bienestar del trabajador. Desde una lógica similar, el modelo demandas-recursos (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli y Schreurs, 2003) resalta la interacción entre la persona y el ambiente basándose en una concepción transaccional del estrés. El modelo vitamínico de Warr (1987, 2007) también se basa en los supuestos transaccionales del ajuste. En este caso, la cuestión fundamental es la intensidad de las características que presenta el trabajo y sus potenciales efectos para el trabajador. Warr distingue dos tipos de características que operan de forma distinta en función de las demandas que plantean a los trabajadores. Algunas, al exceder ciertos umbrales, llegan a ser perjudiciales para los individuos, mientras que otras no tienen esos efectos derivados de los excesos.

A pesar de sus valiosas aportaciones, la aproximación desde el concepto de ajuste resulta insuficiente para explicar adecuadamente el estrés en el trabajo en la actualidad. El análisis de este fenómeno ya no puede ocuparse únicamente de la actividad laboral y sus condiciones. La consideración de otros aspectos importantes es la aportación de modelos más recientes y novedosos.

El contexto más amplio del trabajo incluye aspectos como las políticas y prácticas de gestión de

recursos humanos, las relaciones laborales y las promesas realizadas por el empleador y el empleado al ir estableciendo el contrato psicológico que se supone va a regular la relación. Ese contexto incluye también los potenciales cambios en la estructura y propiedad de la empresa, las deslocalizaciones, la situación del mercado laboral, la flexibilidad del trabajo y las relaciones con la empresa, las políticas de desarrollo de la carrera y los juegos de política y poder en las organizaciones. Todos estos fenómenos pueden ser fuentes importantes de estrés, y su análisis requiere otros modelos teóricos que han de tomar en consideración las relaciones sociales en sus distintos niveles. De hecho, diversos autores han estudiado el estrés desde la perspectiva del intercambio de contribuciones y compensaciones entre empleado y trabajador y sus desequilibrios. Esos modelos consideran no sólo los intercambios, individuales y colectivos, entre empleador y empleado sino también su reciprocidad y su equidad (*fairness*) y justicia, que con frecuencia está fuertemente influida por los procesos de comparación social entre trabajadores. El intercambio entre las contribuciones que se aportan y las compensaciones que se reciben, si se perciben como inadecuadas o injustas, puede desencadenar toda una serie de experiencias de estrés y de reacciones con efectos negativos para la salud. El análisis de la dinámica del intercambio es un aspecto fundamental. Es importante comprender el equilibrio o desequilibrio en el intercambio entre empleado y empresa (por ejemplo, véase el modelo sobre el desequilibrio entre esfuerzos y recompensas de Siegrist, 1998) o entre diferentes actores del trabajo. La teoría del contrato psicológico, centrada en las promesas realizadas y su cumplimiento, así como en la equidad de éstas y la confianza en las relaciones entre las partes, también es una aportación que contribuye al estudio del estrés (Guest, Issakson y De Witte, 2010). Además los nuevos modelos han de incorporar aspectos relevantes de las relaciones de poder en las organizaciones (Peiró y Meliá, 2003) y los conflictos (Gamero, González-Romá y Peiró, 2008).

Una tercera aproximación al estudio del estrés, en parte desarrollo de la anterior, toma en consideración el entorno social del trabajo y atiende sobre todo a la equidad de los intercambios en base a la comparación social. Cuando no resulta evidente si el intercambio es equitativo o no, los empleados (y los empleadores) ponen en marcha procesos de comparación social con otras personas de su entorno (Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta y Gosálvez, 2005; Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez y Bravo, 2006). Esos procesos, en especial cuando derivan en «agravios comparativos», son un elemento generador de malestar, y su persistencia e inadecuada resolución pueden tener efectos negativos para la salud. En este ámbito las aportaciones de la investigación sobre (in)justicia organizacional están resultando especialmente fecundas para identificar antecedentes organizacionales del bienestar o malestar de las personas en la organización. La injusticia en la organización puede mostrarse, según la literatura, sobre cuatro aspectos. En primer lugar, la falta de justicia distributiva, según la cual no se da a cada uno lo que le corresponde. En segundo lugar, la injusticia procedural, según la cual son los procedimientos los que generan la percepción de injusticia. La injusticia interaccional fundamenta la evaluación injusta en el trato que se recibe, por lo general de los jefes o supervisores, y por último la falta de justicia informativa se da al no proporcionarse a la persona la información relevante en el momento oportuno sobre cuestiones que le afectan de forma importante en su trabajo. El estudio de estos tipos de justicia y sus interacciones está realizando aportaciones importantes y novedosas al análisis del estrés y sus consecuencias (Croppanzano, Goldman y Benson, 2005; Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005; Zohar, 1995; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, en prensa).

Como se ve, diferentes modelos señalan las bases y experiencias del estrés en diferentes fenómenos y mecanismos y ofrecen distintas alternativas para su explicación y su control mediante intervención. Así pues, es importante identificar

la conceptualización específica de los distintos constructos teóricos que se ponen en juego. Incluso un mismo constructo se conceptualiza de forma diferente en cada uno de los modelos. Por ejemplo, la demanda de realizar una tarea en los modelos de ajuste demandas-control o demandas-recursos resultará estresante y puede constituir un riesgo psicosocial para la salud, cuando la persona no dispone de los recursos o control de la situación adecuados para llevarla a cabo. Sin embargo, desde una teoría que pone el énfasis en el intercambio de contribuciones y compensaciones entre trabajador y empresa (por ejemplo la teoría del desequilibrio entre los esfuerzos y las recompensas de Siegrist), la realización de esa tarea podría ser estresante porque la persona ve que la realiza y no se le reconoce ni compensa adecuadamente, sintiendo que se «abusa» de ella. Finalmente, desde una teoría de la comparación social y de la justicia organizacional, esa misma tarea puede ser estresante si la persona piensa que es injusto que de nuevo se la encarguen a ella, habida cuenta de lo onerosa que resulta, y percibe como un agravio comparativo que no se le encargue a otra persona que aún no la ha realizado. Aquí la fuente de riesgo es la percepción de esa actuación como trato discriminatorio en relación con el concedido a otras personas de la unidad de trabajo. Todos estos modelos ponen de manifiesto diferentes aspectos del estrés laboral, las variables relevantes en su proceso de aparición y también en el de su prevención y control y contribuyen a una comprensión más adecuada de esos fenómenos y las estrategias de intervención, prevención y control.

5. LA REALIDAD TEMPORAL DEL ESTRÉS. DE UN ENFOQUE REACTIVO A UNO ANTICIPATORIO Y PROACTIVO

La mayor parte de la investigación clásica sobre el estrés laboral ha tenido carácter transversal. Sin embargo, desde hace varias décadas se ha ve-

nido tomando conciencia creciente de la necesidad de analizar la dinámica de los fenómenos de estrés y su despliegue en el tiempo. Por otra parte, la tradición heredada en el estudio del estrés, sus reacciones y consecuencias ha considerado sobre todo su carácter reactivo. Se buscaba sobre todo ver cómo se afrontaban las vivencias de estrés y sus consecuencias. En las últimas décadas se observan nuevas tendencias en la investigación sobre estrés que se plantean superar esas limitaciones y replantear los enfoques que acabamos de mencionar.

El estudio del despliegue de los fenómenos y experiencias de estrés laboral a lo largo del tiempo va permitiendo identificar relaciones complejas entre fenómenos o variables relevantes en el estrés laboral y la salud de los trabajadores. Así, mediante estudios longitudinales y otros diseños metodológicos se han ido clarificando las relaciones causales entre estresores, vivencias de estrés y efectos sobre la salud de los trabajadores. En ocasiones, la presencia de un estresor desencadena efectos inmediatos desde su aparición, mientras que en otras los efectos pueden ser diferidos y aparecer tras un determinado período de latencia de exposición al estresor más o menos largo. También puede ocurrir que el efecto desaparezca con la retirada del estresor o, por el contrario, se mantenga o agrave aún después de desaparecer el estresor. Finalmente caben causaciones a lo largo del tiempo recíprocas o reversas, de tal modo que la aparición de un determinado efecto (por ejemplo el *burnout* tras un período largo y persistente de conflicto de rol) puede hacer más probable la aparición de otros episodios de conflicto de rol en un segundo momento.

El otro aspecto relevante en este apartado es el relativo a la reactividad vs. el carácter proactivo del afrontamiento ante el estrés laboral. La naturaleza histórica de los seres humanos les lleva a configurar su realidad a través de su biografía. El presente de una persona cobra pleno sentido por su pasado (su historia y biografía personal) y por su futuro (proyectos, planes, intenciones, expectativas y esperanza); pasado y futuro dan signifi-

cando al presente y al comportamiento actual de las personas. Como señaló Ortega y Gasset (1958; véase Carpintero, 2000), el ser humano es por naturaleza «futurizo». Por tanto, sólo cuando se presta atención a sus intenciones, planes, objetivos, expectativas y esperanzas pueden comprenderse su realidad personal y sus conductas. A pesar de ello, la mayoría de la investigación clásica sobre estrés laboral se ha centrado en las reacciones y las conductas que buscan corregir la situación de estrés ya producida y sus efectos.

En el contexto actual, es necesario anticipar los cambios laborales, y no sólo reaccionar ante ellos. Algunos de estos cambios han sido caracterizados como «mutaciones» industriales por sus dramáticas consecuencias para trabajadores y empresas y, una vez producidos, tienen ya difícil solución. Por ejemplo, si no se anticipan las «mutaciones» tecnológicas sobre el trabajo y las actividades del puesto, se reducen considerablemente el empleo y la empleabilidad de los trabajadores y la capacidad de las empresas para adaptarse a su entorno y competir en el mercado. Para enfrentarse eficazmente a esas mutaciones, personas y empresas han de anticipar las futuras demandas y las nuevas cualificaciones necesarias, con el fin de desarrollar una formación adecuada y un aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

La investigación sobre estrés debe, pues, prestar más atención a los aspectos temporales. Esto no significa únicamente que se realicen estudios con diseño longitudinal para identificar relaciones causales entre estresores y consecuencias. Implica la consideración de la orientación hacia el futuro de las personas en lo que se refiere a las vivencias de estrés y los comportamientos para prevenirllo. Siguiendo este argumento, la evaluación del estrés no se puede realizar con un enfoque «presentista», sino orientada al futuro. En muchos casos, son los planes e intenciones personales los que dan sentido a la situación. La valoración de una situación como amenazante o como oportunidad a menudo estará influida por lo que se espera de ella y se pretende planteándosela y

afrontándola. La investigación ha de aclarar la manera en que los trabajadores pueden beneficiarse de la anticipación de acontecimientos futuros deseados o temidos, previniendo sus efectos negativos y fomentando los positivos. Es necesario un enfoque anticipatorio y proactivo del estrés si cabe esperar el desarrollo y crecimiento personal como resultado de él.

La investigación sobre afrontamiento ya ha iniciado desde hace algún tiempo el análisis de las actuaciones proactivas (Aspinwall y Taylor, 1997; Carver, Scheier y Weintraub, 1989; Greenglass, 2002; Schwarzer y Knoll, 2003). En ella se distinguen varios tipos de afrontamiento: el anticipatorio, que se centra en los esfuerzos para controlar un acontecimiento crítico con elevada probabilidad de ocurrencia en un futuro próximo; el preventivo, que prepara la actuación ante una amenaza potencial e incierta en un futuro relativamente lejano, y el proactivo, que busca el aprovechamiento de oportunidades, en ocasiones autopromovidas, para la obtención de «reservas» de capital psicológico que ayudarán a la persona a responder mejor ante situaciones estresantes que pudieran acontecer en el futuro. Greenglass, Schwarzer y Tauber (1999) han descrito tres características principales del afrontamiento proactivo: integra planificación y estrategias preventivas con un objetivo de logro autorregulado y proactivo; implica identificación de objetivos de logro proactivo y uso de recursos sociales, y utiliza el afrontamiento emocional proactivo para el logro de los objetivos autorregulados.

En suma, el análisis y la comprensión del despliegue dinámico del estrés y la perspectiva que contempla sus posibilidades de ocurrencia y no sólo su constatación permiten una actuación por parte de los individuos, y también de los grupos, que no se limita a corregir la situación o a remediar sus efectos sino que permite prevenirla, reorientarla o redifinirla de forma que sus efectos y consecuencias potenciales no se produzcan o se den en direcciones más fructíferas y positivas para las personas y los grupos. En el próximo apartado

abordamos precisamente una consideración multinivel del estrés.

6. LOS NIVELES DE ANÁLISIS DEL ESTRÉS LABORAL: ENFOQUE INDIVIDUAL Y COLECTIVO

El trabajo y las organizaciones son realidades sociales que se pueden analizar en diferentes niveles. Algunos fenómenos tienen carácter individual, e implican conductas y procesos psicológicos, como la percepción, motivación, aprendizaje y toma de decisiones. Otros se producen en un nivel colectivo (grupal u organizacional), como los conflictos interpersonales o intergrupales. Además, los fenómenos de un nivel pueden influir, y a menudo lo hacen, sobre los de otro. En este marco, Klein y Kozlowski (2000) señalan que la consideración de múltiples niveles y la combinación de perspectivas micro y macro producirán una ciencia más integrada de las organizaciones. Los desarrollos recientes en los métodos de investigación han aumentado las posibilidades del análisis riguroso de este tipo de fenómenos (Bliese y Jex, 2002). Esos análisis, cuando consideran las influencias de los niveles más elevados sobre los más básicos, permiten comprender las influencias del contexto en los comportamientos de las personas y sus características individuales. Por otra parte, el estudio de la aparición de fenómenos de niveles más elevados a partir de los que se dan en niveles más básicos permite identificar fenómenos emergentes. De hecho, muchos fenómenos colectivos tienen su origen en la cognición, los afectos y las conductas individuales que, debido a la interacción social, se convierten en fenómenos de nivel superior (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002).

En los últimos años, la investigación ha comenzado a examinar el estrés colectivo de unidades de trabajo y organizaciones (Peiró, 2001, 2008, 2009; Peiró y Tetrick, 2011), pero es necesaria una investigación sistemática del estrés la-

boral que permita comprender las complejas interrelaciones entre fenómenos relacionados con el estrés en diferentes niveles. Cuando se analiza el estrés del trabajo desde una perspectiva individual, cobran relevancia fenómenos como el desajuste entre demandas y recursos del trabajador, su apreciación de la situación, sus emociones y sus estrategias de afrontamiento. Sin embargo, otros fenómenos como el contagio del estrés o las estrategias de afrontamiento colectivas escapan a ese análisis. Veamos de forma breve las ventajas y aportaciones de una aproximación transnível al estudio del estrés laboral¹. Atenderemos a tres aspectos básicos del proceso de estrés: la apreciación del estrés, las vivencias emocionales que suscita y las estrategias de afrontamiento que se desencadenan.

La apreciación del estrés. La apreciación de la situación es la primera fase de una vivencia de estrés. Su estudio se ha realizado básicamente desde un enfoque individual; sin embargo, en el mundo del trabajo esa aproximación es insuficiente. En determinadas circunstancias, un grupo de personas puede desarrollar apreciaciones compartidas de una situación estresante y percibir esa situación bien como amenaza, bien como oportunidad. Esta apreciación colectiva es el primer paso para que se produzca una experiencia colectiva de estrés. Se trata de la constatación de la existencia de un clima de estrés en una determinada unidad de trabajo o empresa. Éste fue el caso en tres divisiones independientes de una compañía sueca donde hemos analizado las propiedades colectivas de la experiencias de estrés con una metodología cualitativa basada en la teoría fundamentada (*grounded theory*) (Länsisalmi, Peiró y Kivimäki, 2000, 2004). Constatamos que en esas unidades se producía una experiencia colectiva o clima de

¹ En el apartado que sigue vamos a presentar principalmente una revisión de los trabajos desarrollados en el Instituto IDOCAL de nuestra universitat en el programa de investigación sobre el estrés laboral desde un enfoque multinivel y transnível.

estrés que acababa constituyéndose en una propiedad holística que no puede predicarse de ninguno de sus componentes individuales aunque puede influir en ellos alterándolos.

La apreciación compartida puede llegar a producirse a través de diversos procesos. Puede ser el resultado de una exposición de todos los miembros del colectivo a la misma fuente de estrés. Ahora bien, eso no garantiza que todos los miembros perciban la situación de la misma manera. La interpretación compartida de un colectivo sobre una misma situación está influida también por el grado en que sus miembros comparten las «claves» interpretativas que aplican al analizar la situación, y ello depende de sus interacciones. En ellas se influyen unos a otros con el fin de aumentar el consenso y la cohesión grupal. En esas condiciones hay más probabilidades de que surja una apreciación común de una situación estresante como resultado de la cultura de grupo y de las «reglas de interpretación» compartidas (Averill, 1986).

El líder desempeña un papel relevante en la forma en que los grupos aprecian las situaciones de estrés. Una función del liderazgo, en especial el carismático, es la «elaboración de sentido». El líder ofrece interpretaciones de la situación y el grupo tiende a aceptarlas como válidas. Las apreciaciones que el líder de un grupo realiza sobre determinadas fuentes de estrés en el trabajo influirán en la percepción de esa situación por parte de los miembros. Los procesos de selección de los miembros también contribuyen a generar apreciaciones compartidas en una unidad de trabajo. El modelo de atracción-selección-abandono (Schneider, 1987) aporta elementos explicativos. Por lo general, la gente tiende a incorporarse a las unidades de trabajo o a las organizaciones en la medida en que ve que encaja con la gente de esas unidades y sus valores. Por otra parte, las propias organizaciones y grupos seleccionan a las personas que se ajustarán mejor. Finalmente, si una vez incorporado ese ajuste no se da, hay más probabilidad de que esas personas abandonen el grupo u organización. Así, las personas que van quedan-

do en el grupo comparten valores y formas de ver. Por si estos mecanismos no son del todo eficaces, existen otros que incrementan la visión y valores compartidos. Nos referimos a los procesos de socialización. A través de ellos las organizaciones tratan de influir formal e informalmente sobre sus miembros, especialmente los recién incorporados, con el fin de incrementar su conformidad en la interpretación y actuación ante situaciones relevantes, entre ellas las de estrés.

El estudio del estrés colectivo analiza los procesos que generan climas de estrés y que pueden desencadenar emociones y conductas también colectivas. Lógicamente la exposición colectiva a los mismos estresores incide sobre el clima de estrés. De Cuyper et al. (2009) encontraron que el uso extensivo de trabajadores temporales generaba un clima de inseguridad laboral en los trabajadores permanentes de organizaciones belgas y españolas, aunque esa relación venía moderada por los motivos para contratar a los temporales en función de que esos motivos fueran percibidos como amenaza o como apoyo por los trabajadores permanentes. Por su parte, Sora, Caballer, Peiró y De Witte (2009) detectaron que el clima de inseguridad laboral en una muestra de organizaciones españolas predecía la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados más allá de lo que lo hacía la percepción individual de inseguridad laboral. Un clima de inseguridad laboral tiene efectos adicionales a los de la inseguridad individual sobre la satisfacción y el compromiso con la organización. Por otra parte, en un estudio llevado a cabo por Gamero, González-Romá y Peiró (2008) con una muestra de 156 sucursales bancarias constatamos que en aquellas en que sus empleados advertían niveles más elevados de conflicto producido por discrepancias en la forma de realizar el trabajo (especialmente cuando ese conflicto se traducía en conflicto de relaciones personales) se percibía un clima emocional y afectivo más negativo.

El clima emocional y afectivo de estrés laboral. Los grupos de trabajo y las organizaciones tam-

bien pueden experimentar emociones y afectos que son compartidos. En efecto, cuando los grupos comparten experiencias de estrés, probablemente sus miembros tienden a expresar emociones también compartidas. A estas emociones o estados afectivos colectivos se les ha caracterizado como «clima emocional y afectivo». Varios autores han prestado atención a este fenómeno: George (1990, 1996) lo caracteriza como «tono afectivo de un grupo»; Barsade, Ward, Turner y Sonnenfeld (2000) lo describen como «emociones compartidas»; Bartel y Saavedra (2000), como «tono afectivo de grupo», y De Rivera (1992), como «clima emocional». Nuestro equipo ha proporcionado apoyo empírico para la validez del constructo de «clima afectivo del equipo del trabajo» (González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000). Por su parte, González-Morales, Peiró, Rodríguez y Bliese (2012) han encontrado evidencia, en una muestra de 610 maestros de 100 de colegios valencianos, que apoya la existencia de *burnout* compartido (cinismo y agotamiento emocional). Por lo general, los profesores con puntuaciones medias-altas en *burnout* se concentraban en determinados colegios en los que una buena parte del profesorado presentaba puntuaciones elevadas en esos constructos, y lo mismo ocurría con los profesores que presentaban puntuaciones bajas. Se trata, pues, de un fenómeno que no es meramente individual y caracteriza a determinadas organizaciones o unidades de trabajo. Ese clima de *burnout* ha permitido predecir de forma significativa los cambios, a lo largo del curso académico, en la satisfacción laboral de los maestros, más allá de lo que lo permiten las puntuaciones individuales del *burnout*.

También aquí es interesante preguntar por los mecanismos psicosociales que llevan a los miembros de una unidad de trabajo a compartir sus emociones y afectos. Para empezar, la exposición a las mismas fuentes de estrés y una interpretación similar de ellas favorecerán la aparición de una emoción compartida. Ahora bien, hay diferencias individuales que podrían alterar ese resul-

tado. En ciertas condiciones, esas diferencias se neutralizan o se amortiguan sus efectos. El contagio es un fenómeno que contribuye a reducir esas diferencias. Por otra parte, el papel del líder y el de otras personas con ascendencia sobre los miembros también contribuyen a homogenizar esas emociones. La interacción del líder con los miembros del grupo tiende a producir una convergencia en la forma de entender la realidad y las vivencias emocionales de esos miembros. En un estudio realizado en equipos de trabajo, hemos constatado que el nivel promedio de *burnout* de sus miembros estaba claramente relacionado con el nivel de *burnout* del líder del equipo, en especial cuando éste interactuaba con frecuencia con ellos por razones de trabajo. También los miembros del equipo se influyen entre sí, con el fin de conseguir una mayor congruencia en el grupo en las percepciones del estrés. Esta congruencia se conoce también como «fuerza del clima». Sora et al. (2012), en un estudio llevado a cabo en veinte organizaciones empresariales españolas, han encontrado que la fuerza del clima de inseguridad estaba negativamente relacionada con las actitudes sobre el trabajo; además, las relaciones entre el clima de inseguridad laboral y las actitudes laborales individuales estaban moduladas por la fuerza del clima.

Los grupos tienden a homogeneizar las emociones de sus miembros y para ello intentan influir en la forma de expresar esas emociones, en especial las que son discrepantes. De hecho, los grupos desarrollan normas sobre la expresión de las emociones, indicando las aceptables. La comparación social afectiva es otro mecanismo importante. En situaciones de elevada incertidumbre, en las que no resulta fácil entender las propias emociones, las personas se comparan con otros miembros del grupo e interpretan sus vivencias en función de esa comparación. Operan también aquí los mecanismos de atracción-selección-abandono y la socialización grupal, contribuyendo ambos procesos a la emergencia de climas afectivos y emocionales (Barsade, 2002; Barsade et al.,

2000; Bartel y Saavedra, 2000). Los avances de la investigación sobre estas cuestiones ayudarán a comprender mejor las reacciones emocionales de carácter colectivo y las formas en que afectan a la salud de los trabajadores y a la eficacia de la organización.

El afrontamiento individual y colectivo del estrés. El paradigma heredado en la investigación sobre estrés laboral concede una importancia elevada al afrontamiento individual asumiendo que los trabajadores han de ser capaces de manejar con eficacia su estrés. La selección, la formación, los sistemas de recompensas y otros elementos de la gestión de recursos humanos operan en gran medida bajo este supuesto. Además, se supone que el individuo elegirá estrategias «eficaces» de afrontamiento. Por lo general, se han distinguido estrategias de afrontamiento centradas en la resolución o eliminación del problema o en la utilización de recursos de la propia persona que le permitan manejarlo adecuadamente cuando no se puede eliminar. Un tercer grupo de estrategias se dirige a cambiar la percepción de la situación (reestructuración cognitiva), y un cuarto considera los mecanismos amortiguadores o neutralizadores de los efectos negativos del estrés sobre las vivencias personales utilizando recursos como la relajación, el ejercicio físico, etc. En ocasiones se busca eso mismo por vías menos eficaces en el largo plazo, como la negación de la situación, la evitación o el escape a veces con la ayuda del alcohol o las drogas. En todos estos casos, el análisis del afrontamiento ha sido individual, y apenas se ha prestado atención al afrontamiento colectivo.

No obstante, es importante señalar que en los contextos laborales el afrontamiento eficaz de las fuentes de estrés está, con frecuencia, fuera del control directo del trabajador (p. ej., la velocidad a la que opera una determinada cadena de montaje o la forma en que se puede conseguir un comportamiento más adecuado de los alumnos adolescentes en un instituto no pueden ser sin más controladas por el propio trabajador actuando

individualmente). El trabajo con frecuencia está diseñado y opera como un sistema sociotécnico en el que intervienen múltiples agentes en interacción, utilizando tecnologías diversas y gestionando con frecuencia interdependencia en las tareas y la complejidad del entorno. En este contexto, el trabajador individual, por su cuenta, tiene un control limitado sobre el sistema. Si eso es así, poner énfasis en el control del estrés por parte del trabajador individual cuando éste no puede ejercerlo resulta ineficaz y contraproducente. Probablemente, aumentarán la frustración y sus consecuencias negativas para la salud y el bienestar.

Es importante, pues, investigar las estrategias colectivas del afrontamiento. Por ejemplo, habrá más probabilidades de un control de la situación derivada del comportamiento inadecuado de un grupo de alumnos adolescentes en una clase si el profesorado, la asociación de padres y otros agentes implicados adoptan estrategias colectivas de gestión de la situación que si cada profesor aplica las suyas por su cuenta.

Algunos autores han analizado el afrontamiento colectivo desde una perspectiva comunal (Dunahoo, Geller y Hobfoll, 1996; Korczynski, 2003; Lyons, Mickelson, Sullivan y Coyne, 1998), mientras que otros lo han hecho desde una perspectiva colectiva (Länsisalmi et al., 2000; Torkelson, Muhonen y Peiró, 2007). Por ejemplo, Degoeij (2000) ha revisado dos formas de acción que podrían ser consideradas afrontamiento colectivo: las protestas colectivas y la gestión de las impresiones (*impression management*) por parte de un grupo.

Nuestro equipo de investigación ha introducido en este contexto la diferenciación entre el afrontamiento coactivo y el colectivo. El primero se da cuando todos o la mayoría de los miembros de un grupo utilizan las mismas estrategias individuales de afrontamiento. Cada miembro, de forma individual, adopta una estrategia de afrontamiento, que con frecuencia coincide con la que utilizan los demás miembros de ese grupo. Se imitan las estrategias eficaces o ventajosas utilizadas por otros. Esto ocurre por ejemplo cuando ante

determinadas situaciones de estrés se solicita una baja. Esta estrategia de carácter individual puede acabar siendo utilizada por una buena parte de los miembros de una unidad de trabajo llegando a generar una «cultura de absentismo» que será consolidada si se constata que «no pasa nada» y en cierto modo son recompensados por la organización quienes la practican.

Por otra parte, el afrontamiento colectivo se produce cuando un grupo, ante una situación de estrés, inicia actuaciones conjuntas para prevenirla, eliminarla o reducirla, reinterpreta la situación de forma más positiva o busca aliviar sus efectos y consecuencias para los miembros del grupo o el grupo en su conjunto. Este afrontamiento implica objetivos compartidos y acciones de los miembros para lograrlos, aunque ello acarree costes individuales. Recordemos que en ciertas condiciones, sólo la acción colectiva puede tener un control eficaz del estrés en el mundo del trabajo. En una investigación realizada por nuestro equipo se constató que el afrontamiento individual y «coactivo» de maestros de enseñanza primaria y secundaria fue ineficaz para reducir el estrés colectivo medido al principio y al final del año académico. Sin embargo, la realización de acciones colectivas para afrontar el estrés por parte de esos equipos (p. ej. desarrollar un plan común para tratar los problemas de conducta de los estudiantes, organizar formación en el manejo de nuevas tecnologías, etc.) resultó un elemento eficaz para reducir los niveles individuales y colectivos de estrés del profesorado (Peiró, Rodríguez y Bravo, 2003).

Es importante pues completar el análisis individual de las experiencias y los procesos de estrés con una aproximación colectiva y transnível. El clima de estrés, tanto en sus aspectos cognitivos como emocionales, puede tener efectos relevantes para el bienestar y la salud de los miembros de un grupo o una organización, y esos efectos pueden venir a incrementar o reducir las vivencias individuales (efectos transnível) y también generar consecuencias que tengan repercusiones sobre la organización o el grupo en su conjunto. Esos efectos

pueden ser disfuncionales, pero también podrían ser positivos. Al análisis de esta cuestión dedicamos el próximo apartado.

7. ¿ES SIEMPRE EL ESTRÉS DISFUNCIONAL Y NEGATIVO O CABE UNA VISIÓN POSITIVA DEL ESTRÉS? UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Existe amplia evidencia empírica que relaciona significativamente las experiencias de estrés, en especial cuando son intensas o tienen carácter crónico, con el malestar psicológico, las molestias psicosomáticas, los problemas de salud mental, los trastornos musculoesqueléticos y las enfermedades gastrointestinales y cardiovasculares (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger y Spector, 2011). Esos problemas suelen tener además repercusiones negativas sobre las empresas y sus resultados. Cabe mencionar entre ellas el deterioro del clima social, el incremento del absentismo o la reducción de la productividad. Ahora bien, las experiencias de estrés pueden también, en determinadas condiciones, tener consecuencias beneficiosas.

Siguiendo a Selye (1956), conviene distinguir el estrés positivo o eustrés del negativo o distrés. Haciéndose eco de esta distinción, la *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo* publicada por la Comisión Europea (2002a) introduce la temática del estrés con el sugerente subtítulo: ¿«Sal de la vida» o «beso de la muerte»? ¿Cómo puede un mismo fenómeno plantearse de forma tan diversa y tener consecuencias tan diferentes?

La psicología positiva cuenta con una larga tradición. Ha tenido exponentes significativos como Maslow, quien, en los años sesenta, resaltó la idea de las experiencias personales «cumbre» (Maslow, 1962). En todo caso, la tradición dominante en psicología ha atendido al estudio de los déficits y problemas humanos, sus disfunciones, patologías y desviaciones. Sus aportaciones se han centrado en corregir y reparar los problemas y da-

ños experimentados y paliar sus efectos y, en lo posible, rehabilitar a las personas. Recientemente, se ha insistido en que la psicología no debería considerarse únicamente una ciencia correctiva y recuperadora, sino que debería buscar la promoción de experiencias positivas, el desarrollo de las personas, su crecimiento y su fruición (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). La psicología positiva resalta las fortalezas y virtudes sobre las debilidades y sufrimientos, y su énfasis está en la comprensión y la promoción del desarrollo de las cualidades que permiten la autorrealización personal (Nelson y Cooper, 2005; Nelson y Simmons, 2003). En este contexto, Luthans y Avolio (2009), en el marco de una psicología organizacional positiva, han introducido el concepto de «capital psicológico», que incluye como componentes nucleares la eficacia personal y social, la esperanza, el optimismo y la resistencia o resiliencia ante experiencias negativas. La metáfora del capital psicológico es interesante porque parte de una lógica de la «abundancia» según la cual personas y grupos disponen de «excedentes» que pueden invertir en la promoción de su desarrollo personal, el logro de nuevas fortalezas y la mejora personal. Con ese capital se pueden prevenir también situaciones de distrés y se favorece la percepción de las nuevas demandas más como oportunidades que como amenazas.

Considerar el estrés en su vertiente positiva no es totalmente novedoso. Selye (1956) ya indicó que la naturaleza negativa (distrés) o positiva (eustrés) de una fuente de estrés dependía de la forma en que cada sujeto la interpreta y se plantea responder. Ahora bien, en el momento en que este autor introducía esa distinción, la investigación prestaba una atención casi exclusiva al estudio del distrés. Lazarus (1993) también ha resaltado esa distinción, definiendo el distrés como una apreciación de las fuentes de estrés como dañinas o amenazantes, y el eustrés como la apreciación de esas demandas como oportunidades o retos que las personas esperan superar movilizando de forma eficaz sus recursos (véase Kozusznik, Rodríguez y Peiró, 2012). Si eso es así, es importante estudiar

no sólo los aspectos y fenómenos vinculados al distrés sino también los relativos al eustrés.

Para ello, Nelson y Simmons (2003) han definido operacionalmente el eustrés como «una respuesta psicológica positiva a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos positivos» (p. 104), y el distrés, como «una respuesta psicológica negativa a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos negativos» (p. 104). Además, algunos estudios han analizado los procesos que contribuyen a derivar beneficios de acontecimientos estresantes (Britt, Adler y Bartone, 2001) y otros han señalado que las emociones positivas y negativas ocurren conjuntamente durante el proceso de estrés. Esto «ha estimulado nueva investigación acerca del papel de las emociones positivas en el proceso de estrés y el papel del afrontamiento en el proceso de generación de esas emociones» (Folkman y Moskowitz, 2004, p. 747).

Una cuestión similar se plantea al estudiar la eficacia del afrontamiento, con frecuencia analizado únicamente en función de su capacidad para reducir los efectos negativos del estrés. De hecho, en una situación estresante hay una multiplicidad de objetivos, y algunos pueden producir resultados positivos mientras que otros tienen carácter claramente disfuncional (Folkman y Moskowitz, 2004). Dada esta pluralidad, las personas tienden a establecer prioridades para obtener beneficios de algunos objetivos, asumiendo costes en otros, cuando afrontan estrés. Por ejemplo, aceptar un trabajo en el extranjero que mejore las oportunidades de carrera podría implicar la asunción de costes personales o familiares. Así pues, el estrés no sólo produce efectos negativos para la salud y el bienestar, también abre oportunidades y puede tener efectos positivos y mejorar la satisfacción personal (McGowan, Gardner y Fletcher, 2006). Nelson y Simmons (2003) han planteado un modelo teórico que permite una mejor comprensión de las razones que llevan a las personas a acometer por voluntad propia situaciones estresantes. Ante esas situaciones con experiencias positivas,

la cuestión ya no es sin más afrontar el distrés sino disfrutar y saborear el eustrés. En diversas ocasiones hemos constatado que las personas en sus situaciones laborales valoran diversos aspectos estresantes tanto en sus aspectos de amenaza como en los de oportunidad, y hemos validado la Valencia Eustress-Distress Appraisal Scale (VEDAS), que permite evaluar tanto aspectos positivos como disfuncionales de las situaciones estresantes (Rodríguez, Kozusnik y Peiró, 2012).

Además, es importante constatar que la ocurrencia de eustrés y distrés y la del *burnout* y *engagement* no son necesariamente excluyentes, habida cuenta de que no se trata de dimensiones bipolares sino que es posible que coexisten en diferentes formas y combinaciones, teniendo ello efectos relevantes para el bienestar y el desempeño de los trabajadores. En un estudio reciente (Chambel y Peiró, 2011) con diversas muestras ocupacionales hemos encontrado cuatro diferentes patrones de combinación entre las dimensiones de *burnout* y las de *engagement*. La más frecuente presenta un elevado *engagement* y un bajo *burnout* pero junto a ella también aparece otra con medio-alto *burnout* y también alto *engagement*. Además, en ese estudio se constata que los patrones y su frecuencia están relacionados con la ocupación y la antigüedad del trabajador, y que la inclusión en uno u otro patrón muestra relaciones significativas con el desempeño.

Esa combinación de beneficios y costes del estrés se complica si se analizan los resultados en el corto y en el medio o largo plazos. Las personas a veces asumen costes derivados del estrés a corto plazo para conseguir beneficios en un horizonte más lejano, mientras que en otras circunstancias (por ejemplo, cuando no cuentan con reservas de capital psicológico) renuncian a oportunidades en el largo plazo para prevenir y evitar los daños que pueden sufrir en el corto. Es necesario desarrollar investigación que permita comprender las condiciones en que se da prioridad a unos u otros beneficios y también las características de las personas que hacen que den prioridad a unas u otras opción-

nes más o menos «arriesgadas». En este proceso, es crítica la evaluación del sujeto (y del grupo) sobre la situación y su evolución previsible. Ahora bien, en esa evaluación influirán las emociones que van apareciendo ante el estrés. A su vez, evaluación y emociones determinarán las conductas de afrontamiento que se activen en cada situación.

En este punto, no conviene olvidar que el significado de lo positivo y de lo negativo está influido, en buena medida, por las creencias y valores de la persona y de la sociedad en que vive. La investigación actual sobre el bienestar y la felicidad está arraigada en dos grandes tradiciones (Ryan y Deci, 2001): la «hedonista», que la define como logro de placer y evitación de dolor, y la «eudaimónica», que la considera una «realización del potencial humano». Estas concepciones lógicamente van a influir en la evaluación de las situaciones de estrés y su interpretación como amenaza u oportunidad, de lo cual derivarán unas emociones u otras y diversas estrategias de afrontamiento y ponderación de los efectos producidos.

En síntesis, una consideración del estrés laboral meramente como distrés es insuficiente para lograr una cabal comprensión del estrés laboral. Esta se ha de complementar con la comprensión de las situaciones apreciadas como «eustress» y la dinámica que generan. El verdadero reto está en el análisis de las combinaciones de ambas y los perfiles de vivencias y apreciaciones que se dan en el marco laboral. La dicotomía de estrés «bueno» y estrés «malo» es simplificadora, y su concepción bipolar o excluyente es inadecuada y no corresponde a la realidad. Por otra parte, la perspectiva temporal importa a la hora de valorar la «bondad» del estrés y sobre todo es también importante la concepción valorativa de la felicidad y el bienestar. Todas estas cuestiones deben tomarse en consideración al hacer un análisis del estrés y sus consecuencias, que no puede limitarse al estudio del distrés y sus consecuencias negativas, por muy importante que este estudio sea sobre todo de cara a su prevención, control, afrontamiento eficaz, recuperación o rehabilitación.

En el desarrollo de la investigación sobre el estrés laboral se han ido sucediendo cambios que han llevado a una revisión constante de los planteamientos clásicos y a la formulación de nuevos enfoques.

A lo largo del presente capítulo hemos procurado ofrecer una visión de las nuevas perspectivas en la investigación sobre el estrés laboral, arrancando de los planteamientos clásicos y señalando sus aportaciones, limitaciones y los nuevos retos que han llevado al desarrollo de esas nuevas perspectivas. Lógicamente, los nuevos planteamientos vienen, en buena medida, provocados por los fuertes cambios que se están produciendo en el entorno socioeconómico, financiero, político, tecnológico, laboral y empresarial y en sus impactos sobre la actividad laboral, las relaciones entre empleados y empleadores y los cambios en las políticas y prácticas de los recursos humanos en las empresas.

Todos estos cambios han llevado a los investigadores a formular nuevos modelos teóricos sobre las experiencias de estrés en el entorno laboral y en el desempeño de la actividad productiva. De un enfoque centrado sobre todo en el desajuste entre demandas y capacidad de control, por lo general en lo referido a las competencias, conocimientos y cualificaciones y a la insuficiencia de recursos que facilitaran ese ajuste, se ha ido pasando a atender sobre todo a los desajustes entre las contribuciones y compensaciones que han llevado a poner en un lugar primordial del distres laboral, las injusticias organizacionales derivadas del desequilibrio entre contribuciones y compensaciones, en sus diferentes formas y manifestaciones.

Además de la evolución en los modelos teóricos que buscan explicar y modificar el estrés, hemos analizado también los cambios que se vienen produciendo en el «enfoque» temporal de la investigación sobre estrés. Por una parte, se presta mayor atención a la dinámica de los fenómenos de estrés y su despliegue en el tiempo; por otra,

se atiende no sólo a los elementos que se derivan de él una vez se ha producido sino a los procesos por los cuales éste se puede anticipar y prevenir en sus aspectos disfuncionales.

Otro cambio de rumbo en el estudio de los fenómenos de estrés es su consideración como fenómeno colectivo y no meramente individual. Una aproximación multinivel y transnível del estrés resulta fructífera en las principales facetas en que se manifiesta: la apreciación de la situación, las experiencias emocionales que lo acompañan y tiñen y las estrategias de afrontamiento que se desencadenan, tanto en forma reactiva como anticipatoria y proactiva.

Por último, en el marco de una psicología positiva hemos querido resaltar la combinación de los aspectos funcionales y disfuncionales del estrés laboral resaltando la existencia, con frecuencia «coexistencia», de ambos aspectos y sus complejos potenciales efectos positivos, negativos y perjudiciales para las personas y las organizaciones. El análisis de esa complejidad ha de ayudar a comprender mejor este fenómeno ineludible y adaptativo de la actividad y la vida humana, individual y colectiva que siempre se da en un contexto social e histórico y que requiere la actuación individual y colectiva para su lograr su funcionalidad. Ineludiblemente, la investigación ha de continuar con el fin de aportar nuevos y mejores conocimientos que permitan una mejor comprensión de estos fenómenos y las estrategias de intervención profesional adecuadas para incrementar los efectos y consecuencias positivas para las personas y las empresas, al tiempo que se previenen y se controlan de forma más eficaz los que pueden producir efectos perniciosos y perjudiciales para los trabajadores y las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aspinwall, L. G. y Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin, 121*, 417-436.
- Averill, J. R. (1986). The acquisition of emotions during adulthood. En R. Harré (ed.), *The social construction of emotions* (pp. 98-118). Oxford, RU: Basil Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. y Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*, 644-675.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. y Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly, 45*, 802-836.
- Bartel, C. A. y Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly, 45*, 197-231.
- Bliese, P. D. y Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 265-276.
- Britt, T. W., Adler, A. B. y Bartone P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events. The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 53-63.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Peiró, J. M., Nauta, A. y Gosálvez, I. (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology: An International Review, 54*, 61-80.
- Caprarulo, H. (2007). *El estrés: Pandemia del siglo XXI. Psiconeuroendocrinología*. Buenos Aires: Akadia.
- Carmona, C., Buunk, B. P., Peiró, J. M., Rodríguez, I. y Bravo, M. J. (2006). Do social comparison and coping styles play a role in the development of burnout? Cross-sectional and longitudinal findings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 85-99.
- Carpintero, H. (2000). *Esbozo de una Psicología de la Razón Vital*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. y Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 267-283.
- Chambel, M. J. y Peiró, J. M. (2011). Patterns of engagement and burnout of human services workers. En A. Caetano, S. Silva y M. J. Chambel (eds.), *New challenges for a healthy workplace in human services* (Series: Organizational Psychology and Health Care, vol. 6, pp. 105-125, edited by W. Schaufeli y J. M. Peiró). Múnich: Rainer Hampp Verlag.
- Comisión Europea (1996). *Guidance on risk assessment at work*. Bruselas: European Commission.
- Comisión Europea (2000). *Social policy agenda* (COM 2000, 379 final). Bruselas, 28.6.2000.
- Comisión Europea (2002a). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»? Resumen*. Dirección General de Empleo y Asuntos sociales, Bruselas.
- Comisión Europea (2002b). *Adapting to change in work and society: A new Community strategy on health and safety at work 2002-2006* (COM 2002, 118 final). Bruselas, 11.03.2002. http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_es.pdf.
- Comisión Europea (2007). *Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo: estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2007-2012)*. COM (2007) 62 final <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0062:FIN:ES:DOC>
- Cropanzano, R., Goldman, B. y Benson, L., III (2005). Organizational justice. En J. Barling, K. Kelloway y M. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- De Cuyper, N., Sora, B., De Witte, H., Caballer, A. y Peiró, J. M. (2009). Organizations' Use of Temporary Employment and a Climate of Job Insecurity among Belgian and Spanish Permanent Workers. *Economic and Industrial Democracy, 30*, 564-591.

- De Rivera, J. H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. En K. T. Strongman (ed.), *International review of studies on emotion* (vol. 2, pp. 197-218). Chichester: John Wiley & Sons.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. En B. M. Staw y R. I. Sutton (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 22, pp. 51-102). Amsterdam: JAI Elsevier Sic.
- Dunahoo, C. L., Geller, P. A. y Hobfoll, S. E. (1996). Women's coping: Communal versus individualistic. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 183-204). Chichester: John Wiley & Sons.
- EASHW (2002). *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Folkman, S. y Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
- Gamero, N., González-Romá, V. y Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- George, J. M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. En M. A. West (ed.), *Handbook of work group Psychology* (pp. 77-94). Chichester: John Wiley & Sons.
- González-Morales, G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. y Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of 'burnout'. *Anxiety, Stress y Coping*, 25(1), 43-61.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M. y Mafías, M. A. (2000). The Validity of Affective Work Team Climates. En M. Vartiainen, F. Avallone y N. Anderson (eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-109). Göttingen: Hogrefe and Huber Publishers.
- González-Romá, V., Peiró, J. M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Greenglass, E. R. (2002). Work stress, coping, and social support: Implications for women's occupational well-being. En D. L. Nelson y R. J. Burke (eds.), *Gender, work stress and health* (pp. 85-96). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenglass, E. R., Schwarzer, R. y Taubert, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. On-line publication. Available at: <http://www.psych.yorku.ca/greenglass/>.
- Guest, D. E., Isaksson, K. H. y De Witte (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and worker well-being: An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- INSHT (2009). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid. http://www.oect.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_VI_ENCT.pdf.
- INSHT (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid. http://www.insht.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_VI_ENCT.pdf.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. y Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 15, 271-279.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job control and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life*. Nueva York: Free Press.
- Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozusznik, M., Rodríguez, I. y Peiró, J. M. (2012). Cross-national outcomes of stress appraisal. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 507-525.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, 10(1), 55-79.
- Länsisalmi, H., Peiró, J. M. y Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.

- Länsisalmi, H., Peiró, J. M. y Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. En C. Cassell y G. Symon (eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 242-255). Londres: Sage.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2009). The «point» of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Lyons, R. F., Mickelson, K. D., Sullivan, M. J. L. y Coyne, J. C. (1998). Coping as a communal process. *Journal of Social and Personality Relationships*, 15(5), 579-605.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co.
- McGowan, J., Gardner, D. y Fletcher, R. (2006). Positive and negative affective outcomes of Occupational Stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 92-98.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. y Cropanzano, R. (en prensa). Perceived reciprocity and well-being at work in non-professional employees: Fairness or self-interest. *Stress & Health*.
- Nelson, D. L. y Cooper, C. (2005). Stress and health: A positive direction. *Stress & Health*, 21, 73-75.
- Nelson, D. L. y Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. En J. C. Quick y L. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). Washington, DC: American Psychological Association.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. y Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms, *Work & Stress*, 25(1), 1-22.
- Ortega y Gasset, J. (1958). *Obras Completas. I-XI. Volumen VII*. Madrid: Revista de Occidente.
- Parks, K. M. y Steelman, L. A. (2008). Organizational Wellness Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 58-68.
- Peiró, J. M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*, 2.^a edición. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J. M. (2000). *Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO model as the basis of the PREVENLAB/PSYCHOSOCIAL METHODOLOGY*. *Psychology in Spain*, 4, 139-166 (www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm).
- Peiró, J. M. (2001). Stressed teams in organizations: A multilevel approach to the study of stress in work units. En J. Pryce, C. Weilkert y E. Torkelson (eds.), *Occupational health psychology: Europe 2001* (pp. 9-13). European Academy of Occupational Health.
- Peiró, J. M. (2008). Stress and coping at work: new research trends and their implications for practice. En K. Näswall, J. Hellgren y M. Sverke (eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 284-310). Cambridge, RU: Cambridge Univ. Press.
- Peiró, J. M. (2009). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de València.
- Peiró, J. M. (2010). Cuestiones fundamentales en la evaluación de los riesgos psicosociales: Avances y resistencias para su clarificación. *Revista de Prevención de Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo*, 02, 12-66.
- Peiró, J. M. (2013). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró (dir.), *Introducción a la Psicología del Trabajo* (pp. 9-54). Madrid: Ediciones CEF.
- Peiró, J. M. y Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bi-factorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Peiró, J. M. y Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral*, 1.^a ed. España: Editorial Eudema.
- Peiró, J. M., Rodríguez, I. y Bravo, M. J. (2003). *Individual, coercive and collective coping effects on occupational stress. A longitudinal study*. Paper presented at the Conference Work Stress y Health: New Challenges in a Changing Workplace, Toronto, 20-22 marzo.
- Peiró, J. M. y Tetrick, L. (2011). Occupational Health Psychology. En P. Martin, F. Cheung, M. Kyrios, L. Littlefield, M. Knowles, B. Overmier y J. M. Prieto (eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292-315). Wiley-Blackwell.
- Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, lo-

- cus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15, 97-114.
- Rodríguez, I., Kozusznik, M. W. y Peiró, J. M. (2012). *Development and Validation of a Valencia Eustress-Distress Appraisal Scale* (submitted).
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwarzer, R. y Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. En A. M. Nezu, C. M. Nezu y P. A. Geller (eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology* (vol. 9, pp. 393-409). Nueva York: Wiley.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Siegrist, J. (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for prevention. En C. L. Cooper (ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 190-204). Oxford, RU: Oxford University Press.
- Silla, I., Gracia, F. y Peiró, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 89-118.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M. y D. Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 125-147.
- Sora, B., De Cuyper, N., Caballer, A., Peiró, J. M. y De Witte, H. (2012). Outcomes of Job Insecurity Climate: The Role of Climate Strength. *Applied Psychology: International Review*, 60, 1-24.
- Torkelson, E., Muhonen, T. y Peiró, J. M. (2007). Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 261-270.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 487-495.

Violencia y agresión laboral

LILIANA DÍAZ-GRACIA
CARMEN BÁEZ LEÓN

1. INTRODUCCIÓN

En Europa la evolución de la violencia en el trabajo ha sido ascendente en el intervalo entre 1995 y 2005 según datos de las encuestas europeas de condiciones de trabajo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Eurofound], 2007a). Los cambios económicos y del mercado laboral de los últimos años, el aumento del sector servicios, la mayor intensificación del trabajo y las nuevas formas de organización del mismo (Peña-Casas y Pochet, 2009) se han propuesto como posibles causas del aumento de la violencia laboral.

Se está tomando conciencia de la relevancia de estos fenómenos, no sólo por su considerable presencia actualmente en las organizaciones sino también por las repercusiones que tienen en la salud de los trabajadores, el funcionamiento organizacional (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003) y, en general, sus costes a nivel individual, organizacional y comunitario (Chappell y Di Martino, 2006).

En este capítulo primeramente se expondrá el debate sobre qué son y cómo se conceptualizan la violencia y la agresión laboral, los tipos de violencia y los ámbitos en los que suelen tener lugar. Posteriormente se indicarán su prevalencia, los factores facilitadores de su aparición y sus consecuencias. Finalmente, se presentará cuál es la tendencia actual en materia de prevención e intervención.

2. CONCEPTUALIZACIÓN Y TIPOS DE VIOLENCIA Y AGRESIÓN LABORAL

En los últimos años se ha logrado una concepción de la agresión y la violencia laboral más completa y global según la cual no se trata de un problema individual o episódico, sino de un problema estructural con implicaciones sociales, económicas, organizacionales y culturales (Chappell y Di Martino, 2006). Una importante limitación es el uso de terminología diferente según la fuente de investigación, que añade dificultad a la ya de por sí complejidad de los conceptos de agresión y violencia laboral.

Aunque en el lenguaje común suelen usarse indistintamente los términos «violencia» y «agresión laboral», los expertos consideran que se trata de comportamientos diferentes. Schat y Kelloway (2005) entienden que el término violencia laboral se refiere a los comportamientos físicos (asaltos físicos y/o amenazas de asalto físico), mientras que la agresión laboral puede incluir también conductas de índole psicológica. Otros autores plantean que todas las conductas violentas son agresivas pero no todas las agresivas son violentas (Barling, Dupré y Kelloway, 2009), y se ha visto que las conductas violentas y agresivas de índole física y no física, aunque relacionadas, constituyen constructos diferentes (Barling, O'Leary, Jouriles, Vivian y McEwen, 1987).

Una definición completa de agresión laboral es la propuesta por Schat y Kelloway (2005): «conductas de un individuo o individuos de dentro o fuera de la organización que tratan de dañar física o psicológicamente a uno o más trabajadores y que ocurren en el contexto de la organización» (p. 191). Esta definición contempla la diferente naturaleza de los comportamientos (física y psicológica) y las distintas fuentes de las que puede proceder (clientes, trabajadores).

Desde otra perspectiva, el informe *Preventing Violence and Harassment in the Workplace* (Di Martino et al., 2003) recoge como definición de violencia laboral «aquellos incidentes en los que las personas son abusadas, amenazadas o asaltadas en circunstancias relacionadas con su trabajo, suponiendo un reto, explícito o implícito, para su seguridad, bienestar y salud» (Wynne, Clarkin, Cox y Griffiths, 1997, p. 1). En este documento se consideran tipos de violencia laboral la violencia física y la psicológica, y se incluyen ambas en su modelo interactivo de violencia laboral, sin utilizar el término de agresión laboral.

Al no haber todavía una tendencia clara y uniforme en el uso de la terminología, en el presente capítulo violencia y agresión laboral se utilizarán indistintamente.

2.1. Tipos de violencia y agresión laboral

En relación con el contexto en el que se produce la violencia, es muy conocida la clasificación elaborada por la Administración Californiana de Salud y Seguridad Ocupacional de la Administración Norteamericana de Salud y Seguridad Ocupacional (Cal/OSHA, 1995) que considera tres tipos de violencia:

- Violencia tipo I. El asaltante no tiene ninguna relación laboral con la organización o con los empleados de la organización en la que se comete el acto violento y tiene la intención de cometer un acto criminal

como un robo. Profesionales especialmente en riesgo son taxistas o dependientes de comercios.

- Violencia tipo II. El asaltante tiene algún tipo de relación con la organización en la que sucede la agresión. Es el receptor de algún servicio que se preste en la organización. El personal sanitario o los trabajadores sociales son vulnerables a este tipo de violencia. Los tipos de violencia I y II también se han denominado violencia por parte de terceros (Van de Bossche et al., 2012).
- Violencia tipo III. El agresor es un empleado de la empresa que ataca a compañeros o supervisores. Es la violencia entre compañeros de trabajo.

Por tanto, esta clasificación identifica como posibles fuentes de la violencia laboral: el criminal, el cliente y el compañero de trabajo (Le Blanc y Kelloway, 2002). Posteriormente la Universidad de Iowa añadió en 2001 un cuarto tipo de violencia que alude a los casos en los que el agresor no tiene ninguna relación con la organización pero sí la mantiene con algún empleado. Se trata por ejemplo de la violencia ejercida en la empresa por parte de la pareja de uno de los trabajadores.

La naturaleza de las conductas que configuran la violencia y la agresión laboral es amplia y más compleja en el caso de la agresión laboral. Mientras que la violencia laboral cuando se entiende como violencia física se ha estudiado sin mayor diversidad terminológica, en estudios de prevalencia de asaltos, amenazas y ataques físicos, los desarrollos de la agresión laboral son más variados y utilizan matices más sutiles. La agresión laboral se denomina también agresión psicológica por la naturaleza de las conductas que incluye (Neuman, 2012). Las formas de agresión laboral son variadas y se diferencian entre sí por aspectos como la intencionalidad, el perpetrador o el tipo de conducta. Algunas de las más estudiadas son las siguientes:

- Abuso emocional. Ha sido descrito como comportamientos hostiles verbales y no verbales (sin incluir el contacto físico), dirigidos por una o más personas hacia otra con el objeto de dañarla (Keashly, 1998; Keashly y Harvey, 2005).
- Incivismo. Recoge toda conducta antisocial de baja intensidad, con intención ambigua, que viola las normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo. Se trataría de conductas rudas y descorteses, que muestran una falta de respeto hacia los otros (Andersson y Pearson, 1999; Cortina, Magley, Williams y Langhout, 2001).
- *Bullying, mobbing* o acoso psicológico. Considerado una forma de agresión psicológica injustificada hacia el trabajador, que se hace evidente mediante actos sociales negativos y hostiles, presentes de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003).
- Comportamientos organizacionales contraproducentes. Son conductas que realizan los trabajadores y dañan a la organización o a sus miembros (Spector y Fox, 2002). Se trata por ejemplo de robos, sabotaje, ataques físicos o abuso verbal.
- Acoso sexual. Cualquier forma de conducta verbal, no verbal o física no deseada de naturaleza sexual que ocurre con el propósito o efecto de violar la dignidad de la persona, creando un ambiente hostil, degradante, humillante u ofensivo (Parlamento y Consejo Europeo, 2002; Di Martino et al., 2003).

Otros términos muy relacionados que se han estudiado son *petty tyranny* (Ashforth, 1994), supervisión abusiva (Tepper, 2000, 2007) o *social undermining* (Duffy, Ganster y Pagon, 2002), entre otros. Más recientemente incluso se ha hablado de ciberbullying y *cyber incivility* en el trabajo cuando las conductas negativas tienen lugar en

interacciones mediadas por las nuevas tecnologías (Lim y Teo, 2009; Privitera y Campbell, 2009).

Actualmente se considera que la fragmentación de agresión laboral en tantas formas diferentes en lugar de clarificar el fenómeno lo que hace es confundir, porque muchos de los constructos se solapan. Se está llegando a plantear un debate acerca de si está justificado su uso (Hershcovis, 2011).

3. PREVALENCIA DE LA VIOLENCIA Y LA AGRESIÓN LABORAL

Determinar la prevalencia de la agresión laboral no es una tarea fácil, ya que la mayoría de los estudios se hacen sobre algún tipo de agresión en particular, por ejemplo acoso psicológico o acoso sexual, y no teniendo en cuenta el concepto global de agresión. No obstante, los diversos estudios han permitido identificar como patrón general unos mayores niveles de agresión psicológica que de violencia física y, dentro de los tipos de agresión, una mayor prevalencia de acoso psicológico (Di Martino et al., 2003).

Concretamente en este capítulo se mencionarán los resultados provenientes de dos fuentes actualizadas, una de ellas española, la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (VII ENCT; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], 2011), y la otra europea, la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (Eurofound, 2012).

3.1. Prevalencia en España

Los resultados de la VII ENCT (INSHT, 2011) obtenidos de una muestra de 8.892 trabajadores revelaron que un 11 por 100 ha sufrido algún tipo de conducta violenta en el trabajo; de este 11 por 100, un 23 por 100 indicó una frecuencia de «a menudo», y un 85 por 100, de «a veces». Las conductas más señaladas fueron: a) agresio-

nes verbales, rumores o aislamiento social, *b)* amenazas de violencia física y *c)* violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo. La discriminación por discapacidad, orientación sexual o religión fue la conducta violenta menos mencionada por los trabajadores (véase la tabla 6.1).

TABLA 6.1
Conductas violentas en el lugar de trabajo

	% Trabajadores
Amenazas de violencia física.	3,8
Violencia física cometida por personas pertenecientes a su lugar de trabajo.	0,6
Violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo.	2,4
Pretensiones sexuales no deseadas (acoso sexual).	0,4
Agresiones verbales, rumores o aislamiento social.	7,3
Discriminación por la edad.	0,6
Discriminación por la nacionalidad.	0,8
Discriminación sexual/discriminación por género.	0,6
Discriminación por la raza, origen étnico o color de su piel.	0,4
Discriminación por la religión.	0,1
Discriminación por una discapacidad.	0,1
Discriminación por la orientación sexual.	0,1

FUENTE: VII ENCT (INSHT, 2011).

Al considerar el sexo, un mayor porcentaje de mujeres (8 por 100) que de hombres (6,7 por 100) señalaron haber sido objeto de agresiones verbales, rumores o aislamiento social. Además, las mujeres indicaron ser víctimas de discriminación

sexual o discriminación por razón de género en un 1,2 por 100 frente al 0,1 por 100 indicado por los hombres.

El sector productivo más afectado por la violencia laboral es el sector servicios (13 por 100) en comparación con los demás sectores, cuyos resultados oscilan entre el 4 por 100 y el 6 por 100. Las actividades en las que existe una mayor exposición a conductas violentas son, por una parte, las sanitarias y sociales, y, por otra, las de la Administración Pública y la educación. Concretamente, estos dos grupos de actividades se han visto expuestos en mayor medida a agresiones verbales, rumores o aislamiento social (18 por 100 y 12 por 100 respectivamente), a amenazas de violencia física (10 por 100 y 8 por 100) y a violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo (6 por 100 y 5 por 100).

Finalmente, en la VII ENCT se observó que el porcentaje de violencia laboral aumentaba en la medida en que lo hacía el tamaño de la plantilla. Un 8 por 100 de los empleados de establecimientos con menos de 11 trabajadores fueron objeto de alguna conducta violenta, frente a un 16 por 100 de los empleados de establecimientos con 250 o más trabajadores.

3.2. Prevalencia en la Unión Europea

La V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (Eurofound, 2012), en la que participaron 44.000 trabajadores europeos, encontró que un 11 por 100 ha sufrido abuso verbal, un 5 por 100, humillaciones y amenazas, y un 2 por 100, atenciones sexuales no deseadas, durante el mes previo a la encuesta. Se observó una diferencia de género significativa en relación con las atenciones sexuales no deseadas: las mujeres tuvieron el doble de probabilidades de recibirlas que los hombres.

Por otra parte, se observó que durante el último año un 4 por 100 de los trabajadores han

sufrido acoso psicológico, un 2 por 100, violencia física, y un 1 por 100, acoso sexual; en este último tipo de agresión, las mujeres tuvieron casi tres veces más probabilidades de padecerlo que los hombres.

En cuanto a las diferencias entre países europeos frente a la prevalencia de agresión laboral, estudiada bajo el nombre de *comportamiento social adverso* (abuso verbal, atención sexual no deseada, amenazas y humillación, violencia física, acoso psicológico y acoso sexual), los resultados de la encuesta indicaron que los que tienen menores niveles de agresión informados son: Kosovo (3 por 100), Turquía (5 por 100), Chipre (7 por 100) e Italia (8 por 100). Por el contrario, los países con un mayor nivel de agresión laboral son Austria (22 por 100) y Finlandia (21 por 100). Finlandia fue el país con mayores diferencias en cuanto al nivel de agresión reportado por hom-

bres (16 por 100) y por mujeres (27 por 100). En Austria sucedió lo opuesto: los hombres señalaron mayores niveles de agresión laboral (23 por 100) en comparación con las mujeres (20 por 100). Específicamente en España, se observó un porcentaje similar de violencia laboral en hombres y mujeres (alrededor del 8 por 100), siendo ligeramente mayor en las mujeres (véase la figura 6.1).

Tanto en los resultados de la encuesta española como en la de la Unión Europea, se encontraron porcentajes de conductas violentas en el trabajo que oscilan entre el 2 por 100 y el 11 por 100. Estos datos no son nada desdeñables; por el contrario, nos recuerdan que la violencia laboral es un riesgo psicosocial al que se le debe prestar más atención y darle la suficiente importancia en los ámbitos laboral, político, legislativo y social.

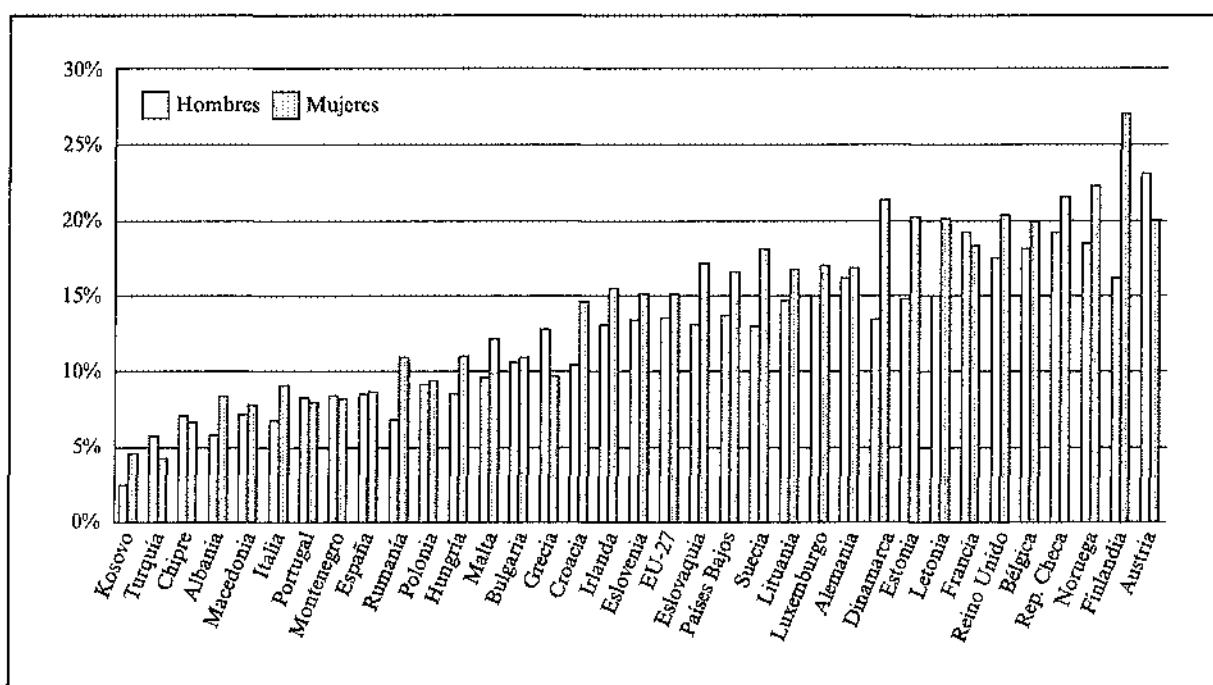


Figura 6.1.—Porcentaje de trabajadores que han sufrido diferentes tipos de violencia laboral en Europa, por país y por sexo. (FUENTE: V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, Eurofound, 2012).

4. FACTORES FACILITADORES DE LA AGRESIÓN LABORAL

Se han identificado diferentes aspectos que pueden actuar como factores facilitadores de la aparición de conductas agresivas en el lugar de trabajo.

Las aproximaciones que mayor aceptación han tenido son aquellas que consideran las características laborales como los predictores más claros de agresión. Insisten en la importancia que tienen los valores, normas y prácticas más frecuentes en una organización, que a su vez determinan las conductas que se considerarán aceptables dentro del contexto laboral (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Tepper, Duffy y Henle, 2002). No obstante, no se pueden dejar de lado algunas características personales tanto de la víctima como del agresor, que según diversos estudios pueden actuar como factores facilitadores en la aparición de la agresión laboral (Milam, Spitzmuller y Penney, 2009; Hershcovis y Barling, 2010a).

A continuación se profundizará en los factores organizacionales e individuales que pueden facilitar la aparición de la violencia laboral.

4.1. Factores organizacionales

4.1.1. Justicia laboral

La percepción de injusticia organizacional se ha asociado reiteradamente con comportamientos agresivos en el trabajo (Bowling y Beehr, 2006; Tepper et al., 2002) y con la aparición de conductas contraproducentes. Ambos tipos de comportamientos son parte de una reacción individual o colectiva ante un ambiente injusto y muchas veces son la expresión de un desacuerdo con las normas organizacionales que lo permiten (Dietz, Robinson, Folger, Baron y Schulz, 2000).

En el metaanálisis llevado a cabo por Hershcovis et al. (2007) se encontró que la injusticia interpersonal (relacionada con el trato que reci-

ben los empleados) era uno de los mayores predictores de agresión, concretamente de aquella dirigida hacia los supervisores. En un estudio previo se observó que la injusticia distributiva (referida a los incentivos por el esfuerzo laboral) era predictor de agresión dirigida hacia compañeros de trabajo (Hershcovis et al., 2004); este último resultado sugiere que a través de la comparación social los trabajadores pueden envidiar a los compañeros que tienen un mejor salario, lo cual los puede llevar a cometer actos agresivos contra ellos.

4.1.2. Cultura y clima organizacional

Existen organizaciones que aceptan normas, valores e ideologías de tipo dominante que contribuyen a la génesis de una cultura que implícitamente tolera la violencia (Timmerman y Bajema, 2000). La permisividad hacia ciertas formas de agresión leves o moderadas por parte de las normas grupales de una organización puede llevar a que los trabajadores crean que determinadas prácticas no sólo son bien vistas en sus trabajos sino que además pueden obtener beneficios si las llevan a cabo. De acuerdo con Einarsen (2000), la violencia laboral es más común en aquellas organizaciones que toleran dichos comportamientos, de forma que los acosadores sienten que pueden «escapar» sin consecuencias personales.

Ambientes laborales caracterizados por falta de armonía y apoyo entre los compañeros aumentan el riesgo de aparición de la agresión laboral (Cole y Grubb, 1997); de igual manera, la existencia de un mal ambiente de trabajo se ha asociado con la aparición de diferentes tipos de violencia, por ejemplo de acoso psicológico (Zapf, 1999). Además, la no existencia de políticas y procedimientos claros de actuación ante situaciones de violencia laboral aumenta la probabilidad de que ésta se produzca (Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa y Morante, 2005).

4.1.3. Organización del trabajo

Una mala organización del trabajo es otro factor que puede influir en los niveles de agresión laboral. El exceso de carga de trabajo debido a una plantilla reducida o la distribución desigual de las tareas favorecen la aparición de conductas violentas (Agervold y Mikkelsen, 2004; Hoel y Cooper, 2000).

La excesiva complejidad estructural y organizacional (grados de división del trabajo, niveles jerárquicos, etc.) se suele asociar a un incremento de actos violentos en el lugar de trabajo. Una posible explicación se encuentra en la rutina y en los sentimientos de alienación que pueden experimentar los trabajadores de organizaciones con estas características. Por otra parte, los agresores pueden pasar desapercibidos en organizaciones grandes y burocráticas (Vaughan, 1983).

La centralización del poder y la toma de decisiones son aspectos que han mostrado relacionarse con actos agresivos (Hershcovis y Barling, 2010a). Del mismo modo, el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, las altas demandas laborales, así como un bajo control sobre la tarea, son variables que se han asociado con el incremento de las tasas de acoso (Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Pastor, Sanz-Vergel y Garrosa, 2009; Topa, Depolo y Morales, 2007).

4.1.4. Estilo de liderazgo

Se ha relacionado tanto un estilo de liderazgo autoritario (rígido, sólo el jefe toma las decisiones, la comunicación es unidireccional) como un estilo débil o de *laissez-faire* (el jefe ofrece poca o ninguna dirección y da a los empleados la mayor libertad posible) con la aparición de violencia en el trabajo (Hauge, Skogstad y Einarsen, 2007). De igual manera, algunos estudios han encontrado que la baja satisfacción con el liderazgo se asocia con diferentes tipos de agresión laboral (Einarsen et al., 1994).

Las situaciones de violencia en el trabajo algunas veces ocurren por responsabilidad de la di-

rección; ignorar este tipo de conductas, fallar en reconocerlas e intervenir cuando se presentan son formas indirectas de transmitir el mensaje de que tales comportamientos son aceptables en la organización.

4.1.5. Condiciones de trabajo

En relación con la violencia física laboral, la EU-OSHA (2010) menciona como principales factores de riesgo: manejo o vigilancia de dinero; trato con público, servicios de atención, asesoramiento, educación y formación; trabajos de inspección'autoridad, actividades sociales, con enfermos mentales, personas alcoholizadas o potencialmente violentas; trabajar solo, en turnos de noche o de primeras horas de la mañana y en sitios con altas tasas de criminalidad.

En cuanto a la agresión laboral, una condición de trabajo principalmente señalada como factor de riesgo es la inestabilidad laboral, relacionada tanto con contratos temporales o jornadas parciales (Díaz, Moreno, Garrosa y Sebastián, 2011; Moreno Jiménez et al., 2005) como con políticas y prácticas empresariales como despidos, reestructuración, reducción de plantilla y fusiones (Baron y Neuman, 1998). La inestabilidad laboral se ve favorecida por los cambios a nivel económico y por el aumento de la competitividad en un mercado cada vez más global (Di Martino et al., 2003). La explicación más directa es que la inestabilidad laboral aumenta la vulnerabilidad y la indefensión ante todo tipo de agresiones laborales.

4.2. Factores individuales

Determinadas características de las víctimas pueden intervenir en el proceso de agresión laboral. No obstante, es importante resaltar que cualquier persona puede ser afectada por ella y en ningún caso se deben reforzar aproximaciones que responsabilizan a la víctima.

En relación con las características sociodemográficas, se ha observado que las personas más susceptibles son quienes ocupan una posición jerárquica baja en la organización, las mujeres, los grupos minoritarios, las personas jóvenes y solteras (Eurofound, 2012; Viitasara, Sverke y Menczel, 2003).

En cuanto a características de personalidad de las víctimas, algunos autores las describen como personas con alta afectividad negativa y neuroticismo, lo que las puede llevar a percibir un mayor nivel de conflicto en el trabajo y a ser más sensibles y reactivas ante situaciones de injusticia (Milam et al., 2009). Otras características que se han identificado son una baja autoestima y un bajo nivel de habilidades sociales, que podrían indicarle al agresor que puede maltratar de forma más sencilla y sin excesivas consecuencias (Matthiesen y Einarsen, 2007). Al comparar víctimas y no víctimas de violencia laboral se ha observado que las víctimas son más responsables y menos extrovertidas, independientes y estables (Coyne, Seigne y Randall, 2000; Glaso, Matthiesen, Nielsen y Einarsen, 2007).

Por lo que respecta a las características de los acosadores, diferentes aproximaciones han indicado que los hombres suelen ser más agresivos que las mujeres (Di Martino et al., 2003; Hershcovis et al., 2007). En cuanto a su personalidad, se mencionan características como ira, personalidad tipo A y sesgo atribucional hostil (Hershcovis et al., 2007), así como impulsividad, reactividad emocional y cinismo (Bowling y Beehr, 2006). Davenport, Schwartz, Pursell y Elliott (1999) plantean que el acosador suele ser excesivamente controlador, celoso, con ansias de poder y con limitadas competencias sociales.

De acuerdo con Barling (1996), la historia previa de agresión de un individuo es un factor estable en el tiempo y, por tanto, un posible antecedente a nuevas actuaciones agresivas. De igual manera, la baja autoestima del agresor puede suscitar respuestas agresivas cuando se siente atacado en este sentido, o, por el contrario, una autoestima dema-

siado elevada puede llevar a comportamientos típicos al estar relacionada con un alto narcisismo, perfeccionismo y arrogancia (Ashforth, 1994; Baumeister, Heatherton y Tice, 1993).

Una línea de trabajo cada vez más consolidada es la que resalta la importancia de la interacción entre los factores individuales y organizacionales en la aparición de situaciones de violencia y agresión laboral (Hershcovis et al., 2007; Schat y Kelloway, 2005).

5. CONSECUENCIAS DE LA AGRESIÓN LABORAL

La agresión laboral tiene importantes consecuencias tanto en el trabajador como en la organización. La gravedad de dichas consecuencias no es la misma en todas las situaciones comprendidas dentro de este amplio espectro de conductas, ni en todas las personas que las padecen, ya que dependerá de la vulnerabilidad particular del trabajador, de sus características personales y del contexto en que suceden estos actos.

5.1. Consecuencias individuales

Diversos estudios confirman la relación existente entre haber experimentado situaciones de agresión laboral y el deterioro del bienestar físico y psicológico. Según los datos de la última Encuesta Española sobre Condiciones de Trabajo (INSHHT, 2011), los trabajadores expuestos a agresión refieren quejas por dolor de cabeza (26 por 100), problemas para conciliar el sueño (23 por 100) y estrés, ansiedad o nerviosismo (38 por 100), frente a los trabajadores que no han estado expuestos (13 por 100, 8 por 100 y 15 por 100, respectivamente).

De acuerdo con Di Martino et al. (2003), las consecuencias psicológicas dependerán de la percepción individual y de las estrategias de afrontamiento de las víctimas; después de episodios de agresión, se han identificado problemas de ansie-

dad, depresión, humor negativo y miedo (Le-Blanc y Kelloway, 2002), así como dificultades de concentración y reducción de la autoestima y de la autoeficacia (Hershcovis y Barling, 2010a). Otra consecuencia importante es el agotamiento emocional, que se presenta especialmente en trabajadores expuestos a violencia proveniente de clientes, debido a la necesidad de regular y controlar constantemente sus emociones negativas (Grandey, Kern y Frone, 2007).

La ansiedad inicial que experimenta la víctima puede derivar en el trastorno de estrés pos-traumático, según la gravedad y duración de las situaciones de violencia (Azcárate, 2007). De igual manera, se ha visto que el hecho de experimentar más de una forma de agresión laboral suele ir asociado una mayor presencia de síntomas psicológicos (p. ej. depresión y abuso de sustancias) en comparación con aquellas víctimas que han sufrido una forma específica de abuso (Banyard, Williams y Siegel, 2001). La exposición a situaciones de violencia laboral traumáticas puede derivar en consecuencias tan serias como el suicidio. Por ejemplo, Leymann (1996) calculó que en Suecia, entre un 10 por 100 y un 20 por 100 de los suicidios anuales se debían, al menos en parte, a procesos de acoso laboral.

Las víctimas de violencia laboral pueden sufrir además consecuencias negativas fuera del trabajo. Concretamente sus relaciones familiares y sociales pueden verse afectadas; la difícil situación que vive el trabajador puede llevarlo a una mayor susceptibilidad e irritabilidad y a tener una visión negativa frente a las situaciones cotidianas, con los consecuentes problemas de comunicación con las personas de su entorno. Todo esto puede conducirlo al aislamiento y a sentir que carece de comprensión y apoyo social (Haines, Marchand y Harvey, 2006; Lewis y Orford, 2005).

Otro tipo de consecuencias negativas para los trabajadores son las económicas; por una parte, se puede dar una reducción de ingresos mensuales como resultado del posible absentismo laboral producto de la situación de violencia, y, por otra,

un incremento en los gastos en consultas médicas, psicológicas, de asesoría laboral y legal. Finalmente, la persona puede decidir dejar la organización, en ocasiones antes de haber encontrado nuevas alternativas de empleo (Hoel y Cooper, 2000).

5.2. Consecuencias organizacionales

La violencia laboral, además de afectar a las víctimas, trae asociadas consecuencias que afectan directa o indirectamente a la organización. Se han observado altas tasas de *absentismo* debidas a enfermedad, así como una *baja productividad* en las víctimas (Di Martino et al., 2003), con el impacto económico que ello puede tener para la organización. Por ejemplo, se han encontrado tasas de absentismo anual del 35 por 100 en víctimas de violencia física laboral, frente a tasas del 23 por 100 en trabajadores no víctimas (Paoli, 2000). Hoel y Cooper (2000) han estimado tasas de productividad un 7 por 100 más bajas en víctimas de violencia laboral.

Una de las consecuencias más estudiadas y que ha mostrado una alta asociación con la violencia laboral es la *intención de abandono del trabajo* (Moreno Jiménez, Díaz Gracia y Garrosa, 2012; Thomas y Bliese, 2005), la cual es a su vez un predictor del abandono definitivo de la organización. Por ejemplo, en situaciones de incivismo laboral, Pearson, Anderson y Porath (2000) identificaron que el 46 por 100 de las víctimas consideraron la opción de dejar sus trabajos, y el 12 por 100 de estos empleados, de hecho, lo hicieron.

Otra consecuencia es la *insatisfacción laboral* (Díaz et al., 2011; Hershcovis et al., 2007; Topa et al., 2007). Hershcovis y Barling (2010a) señalan que la insatisfacción laboral presenta asociaciones más fuertes con la agresión proveniente de figuras de autoridad y/o poder dentro de la organización (jefes, supervisores, etc.) que con la agresión por parte de compañeros de trabajo. En consonancia, Bowling y Beehr (2006) indican que la

agresión laboral se relaciona más con la insatisfacción con el supervisor, ya que la víctima puede considerar que es responsabilidad de la empresa y de los directivos evitar este tipo de situaciones sucedan.

La baja motivación y el escaso compromiso con el trabajo son otras consecuencias de la violencia laboral (Bowling y Beehr, 2006; Topa et al., 2007). La agresión es una de las situaciones que más afecta negativamente a los sentimientos de los empleados hacia su trabajo (Hershcovis y Barling, 2010a).

Las *conductas contraproyectivas* pueden aparecer como respuesta a la agresión en el trabajo, estar orientadas hacia otras personas (p. ej., abuso de los compañeros de trabajo) o hacia la organización (p. ej., pérdida de tiempo) y suelen estar asociadas a deseos de venganza y represalias por parte de la víctima (Díaz et al., 2011; Spector y Fox, 2002). Pueden manifestarse cuando la víctima no tiene la opción de cambiarse de lugar de trabajo.

Existen actualmente dos líneas de trabajo no vedosas: una de ellas se centra en las consecuencias según el tipo de agresor (Hershcovis y Barling, 2010a), y la otra, en las consecuencias según la atribución que hace la víctima del tipo de agresión que recibe (Hershcovis y Barling, 2010b).

6. PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y LA AGRESIÓN LABORAL

El aumento de la violencia y la agresión laboral en los últimos años, junto con las consecuencias que provoca a distintos niveles, han potenciado el interés y la necesidad de seguir desarrollando mecanismos y formas de prevención e intervención. Se están realizando esfuerzos desde los principales organismos involucrados, como la OIT (2004), la WHO (2002) o Eurofound (2007b), y desde diferentes sectores por atender este riesgo psicosocial considerado emergente y complejo (EU-OSHA, 2007).

Aparte de las iniciativas y compromisos que se adquieran en materia de política internacional

y nacional, en el nivel organizacional toda preventión e intervención sobre la violencia deben comenzar por una adecuada evaluación de riesgos existentes en la organización y la capacidad de ésta para manejarlos (Neuman, 2012). Se trata de un proceso cíclico que debe permitir el cambio y la mejora continuos. El modelo de Di Martino (Chappell y Di Martino, 2006) recoge la circulidad del proceso y la relación de los tres niveles de intervención con las dimensiones individuales y organizacionales de la intervención en violencia laboral (véase la figura 6.2).

6.1. Intervención primaria

El nivel primario recoge medidas dirigidas a prevenir la aparición de la violencia laboral y sus consecuencias antes de que ocurran.

Entre las medidas organizacionales destaca el establecimiento de una política de tolerancia cero a actos violentos por parte de clientes/pacientes, pero también en cuanto a formas de interacción inadecuadas entre los profesionales. Se ha comprobado que una política por escrito en materia de violencia laboral que incluye el principio de tolerancia cero junto con un listado de conductas no toleradas reduce el riesgo de violencia un 50 por 100 (Nachreiner et al., 2005). Pero en ocasiones la política de tolerancia cero corre el riesgo de radicalizarse (Neuman, 2012).

Deben existir canales de comunicación claros y permanentes para el flujo continuo entre la dirección y los trabajadores, entre los trabajadores (OIT, 2004) y también entre la organización y los clientes o pacientes. Para ello son muy útiles el uso y la difusión de protocolos y códigos de conducta que recojan derechos y obligaciones, así como las consecuencias de su incumplimiento.

La toma en consideración de aspectos laborales como una dotación de personal suficiente, la clarificación de tareas o la adecuada experiencia del profesional (Chappell y Di Martino, 2006) contribuye a reducir la insatisfacción y la

tensión por parte del cliente/paciente. Así el riesgo de violencia de los tipos II y III puede verse reducido.

Pero posiblemente una de las medidas más eficaces a nivel primario, especialmente en el caso de violencia laboral tipos I y II, es el control y el diseño ambiental. Existe una técnica de diseño ambiental (CPTED) basada en la idea de que un ambiente bien diseñado contribuye a prevenir la agresión. Por ejemplo, la separación física de trabajadores y clientes mediante mostradores, suficiente luz, una decoración relajante, controles de acceso de entrada, botones de pánico o el uso de cámaras (Neuman, 2012).

Independientemente de estas medidas, no todas las personas tienen la misma predisposición a agredir. Este principio sustenta las prácticas dirigidas a identificar, en los procesos de selección de personal, a quienes tienen un mayor riesgo de involucrarse en eventos violentos. Estas medidas conllevan implicaciones éticas porque, como indica Neuman (2012), se podría estar condenando a las personas por acciones que aún no han cometido al negarles el puesto de trabajo.

La formación y el entrenamiento del personal dirigidos a prevenir la violencia laboral consisten en su preparación para la identificación de personas y situaciones potencialmente violentas y en el desarrollo de habilidades de comunicación para enfrentarse a situaciones tensas y para reducir el nivel de exaltación del cliente descontento evitando su avance hacia formas violentas (Paterson, Ryan y McComish, 2009).

6.2. Intervención secundaria

En este nivel, el evento violento tiene lugar, pero se interviene de manera inmediata para minimizar o evitar la aparición de consecuencias negativas. Chappell y Di Martino (2006) recogen la importancia de contar con la policía en caso de que la gravedad de la situación lo requiera y la puesta en marcha de medidas inmediatas como

informar a la familia, iniciar una investigación interna y facilitar la ausencia del trabajo si es preciso. Se debe poner a disposición del personal afectado atención médica si es necesaria. También la atención psicológica es imprescindible para abordar los síntomas de ansiedad entre otros porque, aparte del problema que suponen, pueden llegar a complicarse a largo plazo.

El fomento del apoyo social en el grupo de trabajo parece ser un elemento importante para la prevención de diferentes formas de agresión laboral como el acoso psicológico, y es considerado incluso su antítesis (Bowling y Behr, 2006). Schat y Kelloway (2003) encuentran un papel relevante del apoyo social en la mitigación de las consecuencias de la agresión laboral.

6.3. Intervención terciaria

Las medidas a este nivel se aplican cuando el evento violento ha ocurrido. Van dirigidas a modificar aquellos aspectos organizacionales que se han identificado en la evaluación de riesgos y a reparar y reducir el daño y los traumas derivados de la agresión o acto violento. Uno de los aspectos que hay que atender es la asistencia legal de la víctima, en la que se deben involucrar miembros de la organización, representantes de los trabajadores y los propios compañeros de trabajo si fuera necesario. También es importante proporcionar, al igual que en la intervención secundaria, el soporte médico y psicológico preciso. Se debe proporcionar a la víctima el tiempo que requiera para su recuperación y rehabilitación y facilitarle la incorporación a su puesto, o a otro diferente en caso necesario, con menores niveles de estrés (Chappell y Di Martino, 2006). El evento violento se tiene que registrar siguiendo un procedimiento conocido por los empleados que respete la dignidad y el anonimato de la víctima y la organización debe modificar aquellos elementos que se ha considerando que influyen en la agresión.

Finalmente, indicar que el mejor enfoque de intervención psicosocial parece ser el que integra medidas en los tres niveles de intervención, primario, secundario y terciario, y en los niveles individual y organizacional (Biron, Coper y Bond, 2009; Lamontagne, Keegel, Louie, Ostry y Lands-

bergis, 2007). Además, se recomienda la participación activa de los propios trabajadores en el proceso de evaluación de riesgos y en la planificación e implementación de las medidas (Burton, 2010; Neuman, 2012).

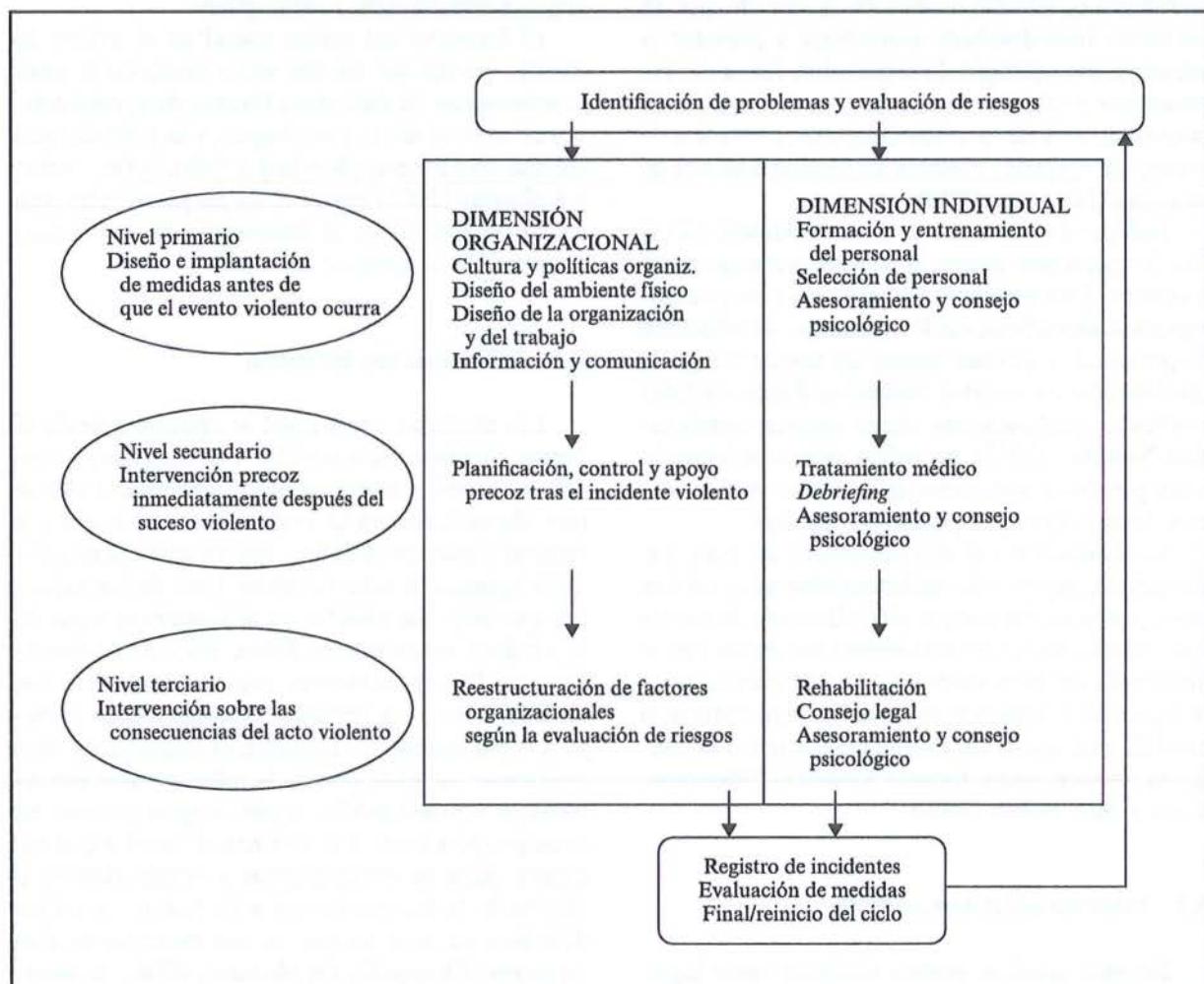


Figura 6.2.—Modelo de Di Martino de control de la violencia laboral (FUENTE: Adaptado de Chappell y Di Martino, 2006).

La concepción actual de la violencia y la agresión laboral ya la considera un problema estructural, con repercusiones en distintos aspectos que requieren el compromiso no solo de los implicados en la relación laboral sino de organismos e instituciones al más alto nivel.

La evaluación periódica de la violencia y la agresión laboral no deja de demostrar que es un problema que está presente en los contextos laborales, y cada vez se es más consciente de los factores que lo favorecen. La consideración conjunta de aspectos facilitadores propios del contexto laboral y de ciertas características personales de los implicados es el planteamiento más completo. Así se contempla la interacción de las características individuales y las propias de la organización del trabajo.

Este enfoque integrador que es tan interesante para la comprensión del desarrollo de la vio-

lencia y la agresión laboral ha sido adoptado también de cara a la prevención e intervención a distintos niveles de la violencia. Desde la prevención, cuando aún la violencia no ha ocurrido, hasta la intervención que trate de minimizar las repercusiones de la agresión, todos los niveles de implicación e intervención son necesarios para frenar un problema con consecuencias negativas para el trabajador, la organización y la sociedad.

Pero este esfuerzo institucional y organizativo de evaluación y prevención requiere recursos.

Es importante estar atentos a las posibles repercusiones que la actual situación de crisis económica y de ajustes generales puede tener sobre las características del trabajo, los datos de prevalencia de violencia y agresión laboral y los programas de prevención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agervold, M. y Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Azcárate, M. A. (2007). *Trastorno de estrés postraumático: daño cerebral secundario a la violencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Banyard, V. L., Williams, L. M. y Siegel, J. A. (2001). The long-term mental health consequences of child sexual abuse: An exploratory study of the impact of multiple traumas in a sample of women. *Journal of Traumatic Stress*, 14, 697-715.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. En G. R. Vanden Bos y E. Q. Bulatao (eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 29-49). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barling, J., Dupré, K. E. y Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.
- Barling, J., O'Leary, K. D., Jouriles, E. N., Vivian, D. y McEwen, K. E. (1987). Factor similarity of the conflict tactics scales across samples, spouses and sites: issues and implications. *Journal of Family Violence*, 2, 37-53.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression-the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms. *Quarterly*, 21, 446-464.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. y Tice, D. M. (1993). When ego threats lead to self-regulation failure: Negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 141-156.

- Biron, S., Cooper, C. L. y Bond, F. W. (2009). Mediators and moderators of organizational interventions to prevent occupational stress. En S. Cartwright y C. L. Cooper (eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (p. 441). Oxford University Press.
- Bowling, N. A. y Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background document and supporting literature and practices*. Ginebra: WHO.
- California Occupational Safety and Health Administration (1995). *Guidelines for workplace security*. Sacramento, CA.
- Chappell, D. y Di Martino, V. (2006). *Violence at work*, 3.^a ed. ILO.
- Cole, L. L. y Grubb, P. L. (1997). Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 23(6), 450-457.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. y Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64.
- Coyne, I., Seigne, E. y Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- Davenport, N., Schwatz, D., Pursell, R. y Elliott, G. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.
- Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Díaz, L., Moreno, B., Garrosa, E. y Sebastián, J. (2011). El incivismo y el acoso sexual en el trabajo: impacto en la salud ocupacional. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 474-483.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A. y Schulz, M. (2000). The impact of community violence and an organizations' procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4(5), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Londres: Taylor y Francis.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. y Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(10), 381-410.
- Eurofound (2007a). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2007b). *Violence, bullying and harassment in the workplace*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxemburgo.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2010). *Workplace violence and harassment: A european picture*. Luxemburgo.
- Glaso, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B. y Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313-319.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. y Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion and the role of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Haines, V. Y., Marchand, A. y Harvey, S. (2006). Crossover of workplace bullying: experience in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 305-314.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. y Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21(3), 220-242.

- Hershcovis, M. S. (2011). «Incivility, social undermining, bullying... oh my!»: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hershcovis, M. S. y Barling, J. (2010a). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 22-44.
- Hershcovis, M. S. y Barling, J. (2010b). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 874-888.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. y Sivanathan, N. (2004). *Right on target. A meta-analysis of the predictors of insider-initiated workplace aggression*. Paper presented at the Annual Academy of Management Conference, Nueva Orleans, L.A.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. y Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hoel, H. y Cooper, C. L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Keashly, L. y Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. En S. Fox y P. Spector (eds.), *Counter-productive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 201-235). American Psychological Association.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. y Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268-280.
- LeBlanc, M. M. y Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453.
- Lewis, S. E. y Orford, J. L. M. (2005). Women's experiences of workplace bullying: changes in social relationships. *Journal of Communicational Applied Sociology*, 15, 29-47.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Lim, V. K. G. y Teo, T. S. H. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information and Management*, 46(8), 419-425.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- Milam, A. C., Spitzmueller, Ch. y Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Moreno-Jiménez, B., Díaz-Gracia, L. y Garrosa, E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(2), 125-135.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E. y Morante, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J. C., Sanz-Vergel, A. I. y Garrosa, E. (2009). The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46, 359-364.
- Nachreiner, N. M., Gerberich, S. G., McGovern, P. M., Church, T. R., Hansen, H., Geisser, M. y Ryan, A. D. (2005). Relation between policies and work related assault: Minnesota nurses' study. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(10), 675-681.
- Neuman, J. H. (2012). Workplace violence and aggression: When you do not want your company on the news. En N. Reigi, M. J. Sirgi y C. A. Gorman (eds.), *Work and quality of life* (pp. 343-373), primavera.
- Organización Internacional del Trabajo (2004). *La violencia en el trabajo en el sector de servicios y medidas para combatir este fenómeno. Repertorio de re-*

- comendaciones prácticas. International Labour Organization.
- Paoli, P. (2000). *Violence at work in the European Union: recent findings*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Paterson, B., Ryan, D. y McComish. (2009). *Research and best practice associated with the protection of staff from third party violence and aggression in the workplace, a literature review*. Edimburgo: NHS Scotland.
- Pearson, C. M., Anderson, L. M. y Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123-137.
- Peña-Casas, R., Pochet, P. y European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). *Convergence and divergence of working conditions in Europe: 1990-2005*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Privitera, C. y Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *CyberPsychology and Behavior*, 12(4), 395-400.
- Schat, A. C. H. y Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110-122.
- Schat, A. C. H. y Kelloway, E. K. (2005). Workplace aggression. En J. Barling, E. K. Kelloway y M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 189-218). Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. y Henle, C. A. (2002). *Development and test of an interactional model of abusive supervision*. Unpublished manuscript, University of North Carolina, Charlotte.
- Thomas, J. y Bliese, P. D. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Timmerman, G. y Bajema, C. (2000). The impact of organizational culture on perceptions and experiences of sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 88-205.
- Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Van den Bossche, S., Taris, T., Houtman, I., Smulders, P. y Kompier, M. (2012). Workplace violence and the changing nature of work in Europe: Trends and risk groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Vaughan, D. (1983). *Controlling unlawful organizational behavior: Social structure and corporate misconduct*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Viitasara, E., Sverke, M. y Menckel, E. (2003). Multiple risk factors for violence to seven occupations groups in the Swedish caring sector. *Industrial Relations*, 58, 202-231.
- World Health Organization (2002). *World report on violence and health*. Ginebra.
- Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T. y Griffiths, A. (1997). Guidance on the prevention of violence at work. Bruselas: European Commission.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

Acoso psicológico en el trabajo

ALFREDO RODRÍGUEZ-MUÑOZ

ELFI BAILLIEN

GUY NOTELAERS

HANS DE WITTE

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el acoso psicológico en el trabajo ha ganado protagonismo tanto en el ámbito laboral como en el social. Diversas leyes europeas se han modificado para recoger esta experiencia en los distintos códigos legales, y son numerosas las escuelas de negocio que ya lo incluyen entre sus casos de estudio. La presencia pública y la difusión del término deben ir acompañadas de una correcta delimitación científica del fenómeno. Por ello, en el presente capítulo se realiza una revisión exhaustiva de la literatura sobre el acoso. En concreto, se define el concepto, y se exponen los datos más relevantes sobre su prevalencia y sus formas de evaluación. Del mismo modo, se revisan las causas y consecuencias del acoso. El capítulo concluye identificando las principales formas de prevención e intervención ante el acoso, así como algunas posibles líneas de investigación que pueden ayudar al avance de esta temática en un futuro inmediato.

2. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: DELIMITANDO EL CONCEPTO, SU PREVALENCIA Y MEDICIÓN

2.1. Origen y delimitación conceptual

A pesar de que el acoso psicológico es un fenómeno antiguo, no ha sido descrito ni sistemáti-

camente investigado hasta comienzos de los años ochenta. Aunque anteriormente ya había sido abordado por Brodsky a mediados de los años setenta (Brodsky, 1976), no fue tratado como objeto específico de estudio científico en el ámbito laboral hasta 1984, cuando se publicó el informe del National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo (Leymann y Gustafsson, 1984).

El concepto de acoso psicológico en el trabajo procede de la traducción del anglicismo *mobbing*, que deriva del término inglés *mob*, cuyo significado en castellano sería el de una multitud excitada que rodea o asedia a alguien o a algo, bien sea de forma amistosa, bien de forma hostil. Leymann (1990) recuperó el vocablo y lo aplicó al contexto laboral, empleando el término para referirse a las agresiones de un grupo, o de una persona, contra alguien en un contexto laboral. En nuestro país éste es el término que más se ha extendido y popularizado, aunque la Real Academia Española (RAE) recomienda que sea sustituido por el equivalente español «acoso laboral». Sin embargo, la expresión «acoso psicológico» puede parecer la más adecuada. Aunque acoso laboral parece correcto, no introduce la connotación psicológica, por lo que puede inducir a considerar que es algo indirecto, sutil o muy parcial, cuando por el contrario el fenómeno describe conductas de marginación, discriminación y vejación que pueden ser abiertas, dirigidas a la to-

talidad de la persona, a su hundimiento humano como persona.

En el ámbito internacional, el fenómeno ha sido estudiado bajo distintos términos como *mobbing*, *workplace bullying*, hostigamiento, acoso moral, abuso emocional, persecución y terror psicológico. A pesar de la variedad conceptual, todos los términos comparten características comunes. En primer lugar, el elemento común a las definiciones es la manifestación de comportamientos negativos de modo repetido y duradero. Aunque no existe un criterio de corte claro, la exposición a las conductas negativas durante aproximadamente seis meses y una vez a la semana ha sido utilizada como una definición operativa para diferenciar entre los casos severos de acoso laboral y la exposición al mismo de forma menos intensa (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003). De esta forma, para concebir una acción como acoso psicológico ésta debe cumplir al menos dos criterios temporales: debe tener lugar «de manera frecuente (por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses)» (Leymann, 1992). Así se intentan excluir los conflictos pasajeros y centrados en un momento concreto, que están presentes en todas las organizaciones. Episodios aislados como asignar tareas por debajo de las propias competencias, ser víctima de bromas por parte de los compañeros ocasionalmente o que los compañeros no te avisen para almorzar con ellos pueden ser vistos como aspectos cotidianos de la vida laboral y no como acoso psicológico. Sin embargo, tal y como señalan Einarsen y Hauge (2006), las conductas citadas pueden convertirse en actos de acoso cuando ocurren de manera sistemática durante un período de tiempo prolongado, dando lugar a un ambiente de trabajo desagradable y hostil para aquel que lo padece.

En segundo lugar, el acoso psicológico no se entiende como un fenómeno estático, sino como un proceso escalar gradual en el que la persona objeto de acoso se enfrenta a agresiones que crecen en intensidad y frecuencia (Leymann, 1996).

Einarsen (2000) plantea que el acoso debe ser entendido como un continuo que varía desde la no exposición hasta una elevada exposición. Por otra parte, numerosos autores plantean que para definir una situación como acoso es necesario que exista una diferencia de poder, ya sea real o percibida, entre el agresor y la víctima. Las víctimas de acoso a menudo encuentran dificultades para defenderse durante el desarrollo del proceso, lo que implica una diferencia de poder, ya sea real o percibido, entre las partes (Einarsen, 2000). Actualmente existe cierto consenso a la hora de delimitar conceptualmente el fenómeno del acoso en el trabajo. Como acoso psicológico se entiende «hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales». Para concebir una acción como acoso psicológico ésta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un prolongado período de tiempo (por lo menos seis meses). El acoso es un proceso gradual durante el cual la persona, desde una posición inferior, se convierte en el objetivo de comportamientos sociales negativos de forma sistemática. Un conflicto no puede ser entendido como una situación de acoso si se trata de un único incidente aislado o si ambas partes en conflicto tienen una «fuerza similar» (Einarsen et al., 2003, p. 15). Una definición similar la ofrece la investigadora finlandesa Denise Salin, quien define el acoso como «comportamientos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos que implican un desequilibrio de poder y crean un ambiente de trabajo hostil» (Salin, 2003, p. 1214). En la misma línea lo define el protocolo de actuación sobre el acoso laboral en la Administración Pública, que no considera casos de acoso psicológico aquellas situaciones que ocurran desde relaciones simétricas.

Las acciones o conductas encaminadas a hostigar a una persona suelen ser muy variadas, desde formas explícitas como ataques físicos o verbales hasta formas más discretas y sutiles, como la exclusión o el aislamiento de la víctima del grupo (Einarsen et al., 2003). En base a análisis teó-

ricos y factoriales se ha intentado establecer la estructura del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo. Por ejemplo, Zapf (1999), tras el análisis del inventario de acoso laboral de Leyman (1992), encontró cinco categorías básicas entre las conductas de acoso: 1) acoso relacionado con el trabajo, que dificulta la realización de las tareas; 2) aislamiento social; 3) ataques personales a la vida privada mediante ofensas o insultos; 4) amenazas verbales, y 5) violencia física. Dependiendo de si el acosador es un superior o superiores, o si es uno o varios compañeros, las conductas de acoso elegidas serán distintas (Hoel, Cooper y Faragher, 2001; Rayner, Hoel y Cooper, 2002). Los acosadores del mismo nivel en la jerarquía laboral (compañeros) suelen elegir estrategias como la difusión de rumores, los ataques a la vida privada, la burla y la desigualdad, si tienen en su mano el reparto de tareas o los horarios de trabajo.

El uso preferente de estas estrategias se basa en que los compañeros tienen información de la víctima que no suele poseer la dirección: circunstancias personales, situación económica, etc. Los acosadores de nivel superior en la jerarquía prefieren la manipulación hostil y negativa de la comunicación y el aislamiento social de la víctima, a todos sus niveles. Igualmente, la desigualdad o inequidad es una estrategia muy usada, ya que los superiores tienen casi siempre el poder de decisión de elementos de trabajo como horarios, turnos, reparto de tareas, etc.

2.2. Prevalencia y evaluación del problema

Los datos existentes sobre la prevalencia varián debido a la discrepancia respecto a la definición del acoso y a las distintas fuentes y métodos que se utilizan en la recolección de los datos (Agervold, 2007; Nielsen, Notelaers y Einarsen, 2011). Las primeras investigaciones desarrolladas estimaban, ya en los años ochenta, una prevalencia de un 3,5 por 100 según los estudios pioneros realizados por Leymann (1996). Un estudio fin-

landés entre trabajadores de universidad halló una prevalencia cercana al 16 por 100 (Bjorkqvist, Osterman y Lagerspetz, 1994). Por su parte, Hoel et al. (2001) detectaron que alrededor del 10 por 100 de la población trabajadora de Reino Unido habían padecido acoso laboral. Sin embargo, otras investigaciones han establecido prevalencias más elevadas, como un 26,6 por 100 (Niedl, 1995), llegando algunos a informar de tasas incluso superiores al 50 por 100 (Rayner, 1997). En un meta-análisis en el que se estudiaban 86 muestras independientes, Nielsen, Matthiesen y Einarsen (2010) hallaron que la prevalencia del acoso era de un 14,6 por 100. A pesar de la variabilidad en las tasas, Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel y Vartia (2011) estimaron recientemente que la prevalencia del acoso con un criterio restrictivo (por lo menos una vez a la semana y durante al menos seis meses) varía entre un 2 y un 4 por 100.

Los casos menos severos de acoso ocurren con una mayor frecuencia: alrededor del 10 por 100 de la población europea parece verse afectada por conductas de acoso de forma ocasional. A nivel nacional, la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Almodóvar et al., 2004) halló una prevalencia del 2,8 por 100 de trabajadores que dicen ser objeto de conductas de acoso diariamente o al menos una vez por semana. La VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Almodóvar y Pinilla, 2007) señala tasas de afectados sensiblemente inferiores, de alrededor del 1,4 por 100. Otra fuente de datos importantes sobre prevalencia de acoso aparece recogida en el primer número monográfico sobre acoso psicológico en España (Moreno Jiménez y Rodríguez Muñoz, 2006). Las investigaciones incluidas en él revelaron prevalencias de acoso en un rango de 9,2 por 100 al 18,9 por 100.

Comparadas con las investigaciones previas, las tasas españolas fueron considerablemente más altas que las halladas en otros países europeos. Einarsen (2000) planteó existencia de diferencias organizativas transculturales como factor explicativo de estas divergencias en cuanto a las tasas

TABLA 7.1
Prevalencia del acoso psicológico en distintos estudios nacionales

Referencia	Muestra	N	Criterios empleados	Prevalencia
Gil-Monte et al. (2006)	Trabajadores de un centro discapacitados	696	1b + 2a	12,3%
González Trijueque y Graña (2009)	Población general trabajadora	2.861	1b + 2a	5,8%
Justicia et al. (2006)	Empleados de universidad	548	1b + 2a	9,3%
Piñuel y Onate (2006)	Trabajadores de la Comunidad de Madrid	4.250	3	9,2%
Rodríguez Muñoz et al. (2006)	Profesionales sector del cartón ondulado	352	1b + 2a	4,3%
Meseguer et al. (2008)	Sector hortofrutícola	396	1b + 2a	28%
Moreno Jiménez et al. (2005)	Sector transportes y comunicaciones	103	1b + 2a + 3	26%
V Encuesta Condiciones Trabajo (2004)	Población general trabajadora	9.290	1b + 2a	2,8%
VI Encuesta Condiciones Trabajo (2007)	Población general trabajadora	11.054	1b + 2a	1,4%

¹ Duración del acoso: 1a) durante los últimos seis meses; 1b) más de seis meses.

² La frecuencia de los comportamientos: 3a) al menos una vez por semana; 3b) menos de una vez por semana.

³ Incluye la apreciación subjetiva por parte de la víctima en base a una definición.

de prevalencia. En su revisión sobre el estado de la cuestión del acoso, señaló que la cultura organizativa escandinava es predominantemente igualitaria y democrática, y el hecho de que la mayoría de estudios sobre acoso se hayan llevado a cabo en dichos países podría explicar que se hayan encontrado tasas de victimización sensiblemente inferiores que en el resto de Europa. Otra posible explicación radica en las muestras utilizadas en nuestro país, donde ningún estudio ha realizado un muestreo representativo.

En este sentido, se ha señalado que las muestras representativas conducen a menores tasas de prevalencia (Nielsen et al., 2010). En la tabla 7.1 aparece un resumen de las distintas tasas de prevalencia y los criterios utilizados en diversos estudios realizados en nuestro país. Uno de los factores que más influyen en la diferencia de tasas es el criterio utilizado para determinar si una persona es o no víctima de acoso. Algunos estudios han facilitado una definición de acoso para

que los sujetos indicasen si se consideraban víctimas de acoso psicológico. Esta estrategia de medición se conoce como el método subjetivo o mediante autopercepción. Otra forma de evaluación se basa en escalas validadas, que miden la frecuencia de exposición a distintas conductas típicas de acoso. Estos ítems se filtran mediante los dos criterios temporales (frecuencia y duración) de Leymann (1992). Este enfoque se conoce como evaluación «objetiva» o conductual. Se considera que esta última aproximación es más fiable. La medida «subjetiva» ha sido criticada por ser demasiado simple y menos fiable que un cuestionario y por no recoger su complejidad mediante la evaluación de las distintas conductas de acoso (Niesen et al., 2011). Actualmente se recomienda combinar ambas perspectivas (p. ej., Salin, 2001). Aunque aún se aceptan los criterios de Leymann como punto de corte a la hora de considerar a alguien víctima de acoso, este método no está exento de críticas. Notelaers, Einarsen,

De Witte y Vermunt (2006) lo consideran arbitrario y con claras limitaciones. Por ello, Mikkelsen y Einarsen (2001) recomiendan que al menos dos conductas, en lugar de una, cumplan los criterios de Leymann. Por su parte, Agervold (2007) plantea que son necesarias al menos tres conductas de acoso. Complementariamente se están desarrollando nuevos métodos para discriminar entre los distintos niveles de exposición a conductas de acoso, basados principalmente en técnicas estadísticas como los análisis de clúster latentes o el procedimiento curva COR. En un reciente estudio, y utilizando el cuestionario NAQ-R, Notelaers y Einarsen (en prensa) han formulado dos puntos de corte para evaluar a posibles víctimas de acoso. Aquellos con una puntuación inferior a 33 no son considerados víctimas, los que se encuentren entre el 33 y 45 pueden ser considerados objeto ocasional de acoso, mientras que los que puntúen por encima de 45 son clasificados como víctimas de acoso laboral. Sin embargo, estos procedimientos no están del todo extendidos, y aún continúa existiendo una enorme divergencia en la estimación del problema.

Respecto a los cuestionarios de evaluación, actualmente el Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R; Einarsen, Hoel y Notelaers, 2009) es el más utilizado en la evaluación del acoso (Nielsen et al., 2011). En la versión inicial, los autores planteaban 29 ítems que finalmente se redujeron a 22 con formato de respuesta tipo likert de 5 grados (de 1 a 5). Las escalas del NAQ-R miden la frecuencia de exposición durante los últimos seis meses a distintos actos negativos que pueden conceptualizarse como típicos de acoso. Se han identificado dos componentes: una dimensión relacionada con conductas de acoso dirigidas al ámbito personal y otra relativa a las conductas de acoso relacionadas con el trabajo. Sin embargo, al existir una correlación cercana al 0,96, muchos estudios lo tratan como un concepto unidimensional (Einarsen et al., 2009). El cuestionario ha mostrado buenas propiedades psicométricas. Recientemente, se ha desarrollado una versión

abreviada de nueve ítems, denominada Short-NAQ (S-NAQ; Notelaers y Einarsen, 2008). En España, Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Martínez y Gálvez (2007) llevaron a cabo la validación de una versión reducida de 14 ítems del NAQ en dos muestras distintas, encontrando una estructura de dos factores correlacionados, en concreto conductas de acoso relacionadas con el trabajo y ataques a la vida privada y personal.

3. LOS ANTECEDENTES DEL ACOSO

Actualmente existe un importante volumen de datos empíricos sobre los que se puede explorar con cierto rigor las causas y antecedentes implicados en el proceso del acoso psicológico. A este respecto, Einarsen y Hauge (2006) afirman que aunque existen distintas formas de conceptualizar y tratar de explicar los procesos de acoso psicológico, de forma general pueden resumirse en dos modelos complementarios: la explicación desde un modelo que atiende a factores sociales y organizacionales o centrando la atención en la personalidad, tanto de la víctima como del acosador.

3.1. Factores organizacionales y sociales

A lo largo de la literatura, uno de los hallazgos más sistemáticos es la capacidad explicativa de los factores psicosociales en la predicción del acoso. Uno de los antecedentes más relevantes es el estilo de liderazgo. De los estudios existentes se desprende una clara asociación entre el acoso y el liderazgo. Por ejemplo, se ha señalado que con frecuencia el acoso ocurre como consecuencia de una gestión inadecuada por parte de los supervisores (Hoel y Salin, 2011). Por su parte, Leymann (1996) descubrió que el acoso estaba más frecuentemente asociado con un estilo débil de liderazgo. En esta línea, diversos autores (p. ej., Rodríguez-Muñoz, Gil y Moreno Jiménez, 2012) han señalado que el estilo de liderazgo *laissez-faire* o pa-

sivo se relacionaba positivamente con el acoso, y que además fortalecía la relación entre ciertas variables psicosociales y el acoso. Estos resultados muestran que el estilo *laissez-faire* no es un tipo de liderazgo neutro, sino más bien una forma destructiva de liderazgo que crea un entorno estresante donde el acoso puede prosperar con mayor facilidad.

Las formas autoritarias de liderazgo también se han relacionado con la ocurrencia del acoso. A este respecto, Ashforth (1994) hablaba del pequeño tirano o el líder autoritario como antecedente del acoso, y argumentaba que los mandos medios corrían un mayor riesgo de «convertirse» en pequeños tiranos debido a su necesidad de control, su desconfianza en los subordinados y su deseo de aprobación por la alta dirección. La explicación más directa propone que si los sujetos padecen un liderazgo rígido o inexistente, la organización no será eficaz en la aplicación de los límites marcados por la disciplina, no ofrecerá alternativas para la resolución de conflictos y estará dominada por valores contradictorios. Esto puede dar lugar a ambigüedad de rol y a mayores niveles de estrés, lo que a su vez favorecerá un incremento en las conductas de acoso. Los datos expuestos inducen a considerar que el estilo de liderazgo desempeña un papel decisivo en la aparición del acoso laboral.

La organización del trabajo es otro de los factores cruciales para comprender el fenómeno del acoso. Esta aproximación al problema sitúa su origen etiológico en los factores derivados de la organización del trabajo, planteando que el acoso en numerosas ocasiones es una consecuencia directa de ciertos ambientes laborales. En términos generales, los entornos con mayores tasas de acoso se caracterizan por un elevado nivel de estrés y competitividad (Hoel y Salin, 2011). Por ejemplo, en un estudio finlandés, las víctimas y aquellos que habían presenciado situaciones de acoso psicológico describieron su ambiente laboral como estresante, con una alta sobrecarga de trabajo y un bajo control sobre las tareas que desempeña-

ban (Vartia, 1996). De modo similar, Baillien, Rodríguez Muñoz, Van den Broeck y De Witte (2011) hallaron que el acoso se relacionaba longitudinalmente con demandas laborales como el conflicto de rol, la sobrecarga o la inseguridad laboral.

Desde esta perspectiva, distintos metaanálisis han puesto de manifiesto que tanto la justicia organizacional como el conflicto de rol son dos de los predictores más importantes del acoso en el trabajo (Bowling y Beehr, 2006; Topa, Depolo y Morales, 2007). En esta línea, Rodríguez Muñoz et al. (2012) descubrieron que la justicia procedimental, entendida como la equidad en los procesos para la asignación de recursos y la toma de decisiones y su aplicación de forma consistente y libre de sesgos, era un potente predictor del acoso laboral. Una posible explicación sobre la relación entre los estresores laborales y el acoso es que los factores organizacionales pueden causar estrés laboral, el cual a su vez puede incrementar el riesgo de conflictos o acoso.

Otro de los factores que muestran una gran incidencia en la aparición de conductas de acoso es la cultura corporativa de las organizaciones. De acuerdo con Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa y Morante (2005) el entorno de trabajo puede transmitir ciertas actitudes y valores a través de la cultura de la organización, lo que puede facilitar la aparición del acoso. La cultura corporativa podría definirse como el conjunto de significados compartidos dentro de una organización. En las organizaciones donde existe una cultura muy fuerte, puede existir mayor conformidad con las normas y las consignas de los superiores, lo que puede facilitar la aparición del acoso psicológico, ya que aquellos miembros que rompen las normas y reglas del grupo podrían estar más expuestos a situaciones de este tipo. De esta forma, parece que en ciertas organizaciones y entornos laborales (militares, bomberos), donde la cultura organizacional es rígida, el acoso, mediante procesos de socialización, puede llegar a institucionalizarse y convertirse en una práctica común o

en «rituales organizacionales» (Hoel y Salin, 2011). El listado de antecedentes del acoso debe incluir necesariamente variables de orden «macro», como los factores socioeconómicos. Por ejemplo, la creciente competitividad en las organizaciones como consecuencia de la globalización económica ha llevado a que numerosas empresas procedan a reestructuraciones, remodelaciones, fusiones y despidos masivos de personal, con el objetivo de reducir costes. Del mismo modo, la competencia entre trabajadores se ha incrementado debido a las elevadas tasas de desempleo. De acuerdo con Baillien y De Witte (2009), los trabajos inseguros y precarios aumentan la presión y la inestabilidad en el grupo de trabajo, lo que puede conducir a la desorganización dando lugar a un incremento en el conflicto y la ambigüedad de rol. A medida que aumenta la inseguridad en el trabajo, es menos probable que los trabajadores hagan frente y desafíen el trato injusto y agresivo por parte de sus jefes o compañeros.

Tal y como se ha observado, los antecedentes psicosociales muestran un alto nivel explicativo; sin embargo, una comprensión global del fenómeno pasa, necesariamente, por analizar el rol de las variables personales, puesto que numerosas características individuales, tanto de las víctimas como de los acosadores, influyen en todo el proceso.

3.2. Factores individuales

Una de las cuestiones que más debate ha suscitado en la investigación sobre acoso y que aún no ha producido resultados definitivos hace referencia al papel de la personalidad. La denominada «hipótesis de personalidad» postula una clara vinculación entre ciertos factores personales y la aparición del acoso en el trabajo. Por ello, se ha hipotetizado que las víctimas de acoso pudieran ser «seleccionadas» por sus características de personalidad, debido a que los acosadores las perciben como personas débiles. Desde esta perspectiva se han tratado de identificar las variables

individuales y de personalidad asociadas con el acoso psicológico. Por ejemplo, algunos autores describen a las víctimas como paranoicas, rígidas, compulsivas (Brodsky, 1976) o con falta de competencias sociales (Zapf y Einarsen, 2003). También se ha constatado que otras variables como la autoestima tienen un efecto negativo sobre el acoso (Topa et al., 2007), y que el afecto negativo correlaciona en mayor medida con el acoso que el afecto positivo (Bowling y Beehr, 2006). Sin embargo, la controversia fundamental radica en si estas características deben ser consideradas causas del acoso o si por el contrario son resultado de la experiencia de acoso sufrida.

Por lo que respecta a las características de personalidad de aquellos que llevan a cabo conductas de acoso, en la mayoría de los estudios existentes la personalidad de los agresores es evaluada principalmente mediante las descripciones realizadas por las víctimas, con lo que la información que se obtiene resulta limitada y sesgada. Zapf y Einarsen (2003) han señalado que el proceso de acoso psicológico se encuentra estrechamente relacionado con la autoestima del agresor. Una autoestima excesivamente elevada puede conducir a comportamientos tiránicos, al asociarse con el excesivo perfeccionismo, la arrogancia y el narcisismo. Es más, determinadas situaciones pueden suponer una amenaza a la autoestima, por lo que las personas pueden llevar a cabo comportamientos de acoso como una forma de proteger su autoestima inestable y sus inseguridades (Leymann, 1996). De esta forma, la agresión sería más probable en personas con la autoestima alta, antes que con la baja, puesto que las personas con bajos niveles de autoestima muestran síntomas depresivos y retraimiento, más que tendencias agresivas hacia los demás (Baumeister, Smart y Boden, 1996). Otras características asociadas al acosador son las de conformismo y ensalzamiento de la obediencia a la autoridad. En todas estas dimensiones del análisis psicológico encontramos atributos o propiedades análogos o muy próximos a los que pre-

sentan otros tipos de agresores o personalidades violentas.

Por ejemplo, la impulsividad y la ausencia de empatía han sido frecuentemente atribuidas a cierta clase de delincuentes, y a los responsables de maltratos familiares, los violadores, etc.

4. LAS CONSECUENCIAS DEL ACOSO

4.1. Consecuencias individuales

La amplia resonancia de este fenómeno ha sido, en parte, debido a la constatación de la amplitud y profundidad de sus consecuencias. Todos los datos indican que las consecuencias del acoso psicológico son amplias y varían en función de las personas, las situaciones y los casos. Basándose en observaciones y entrevistas clínicas a víctimas de acoso, Brodsky (1976) identificó tres patrones de efectos sobre ellas. Algunas expresaban sus reacciones mediante el desarrollo de síntomas físicos no excesivamente graves, tales como sensación de debilidad, pérdida de fuerza, fatiga crónica, dolores y jaquecas. Otras reaccionaban con depresión y sintomatología asociada, como sensación de impotencia, falta de autoestima e insomnio. Un tercer grupo reaccionaba con síntomas psicológicos, como hostilidad, problemas de memoria, hipervigilancia, sentimientos de victimización y evitación de los contactos sociales. En vista de la constelación de síntomas señalados, se ha hipotetizado que las víctimas de acoso pueden padecer trastorno por estrés postraumático (TEPT). Las personas que padecen TEPT experimentan tres clases de síntomas: *a)* reexperienciación del hecho traumático; *b)* evitación y embotamiento psíquico, y *c)* hiperactivación. Según las investigaciones al respecto, parece que entre las víctimas de acoso la probabilidad de padecer TEPT es elevada. Leymann y Gustafsson (1996) encontraron que el TEPT constituía el diagnóstico adecuado de aproximadamente el 90 por 100 de una muestra de 64 víctimas de acoso. Recien-

temente, Rodríguez Muñoz, Moreno Jiménez, Sanz-Vergel y Garrosa (2010), en un estudio entre víctimas de acoso psicológico, hallaron una prevalencia de TEPT que superaba el 40 por 100. La depresión suele ser otra de las secuelas más comunes (Niedhammer, David y Degioanni, 2006). Las víctimas sienten una enorme indefensión y falta de medios para controlar la situación creada. De esta forma, la experiencia del acoso, además de producir un sentimiento generalizado de pérdida (de valores, de confianza en uno mismo, en los demás, de proyecto vital), de caos o de aislamiento, puede hacer tambalear creencias básicas que mantenemos respecto al mundo (Rodríguez Muñoz et al., 2010).

Además de los problemas mencionados, distintos estudios han puesto de manifiesto que el acoso psicológico se encuentra fuertemente relacionado con las alteraciones del sueño (Rodríguez-Muñoz, Notelaers y Moreno Jiménez, 2011). El insomnio, el sueño irregular suele acompañar a los problemas generados por el acoso de forma que el trabajador afectado suele rumiar en la noche los hechos del día y darle vueltas a la cabeza a lo sucedido y a la inquietud por el próximo día. El problema se agudiza, pues lo que ocurre es que el descanso insuficiente durante la noche aumenta los problemas al limitar el nivel de alerta y de vigilancia, por lo que suele disminuir el nivel de eficiencia y competencia durante el día.

4.2. Consecuencias sobre la organización y el entorno

Los efectos negativos del acoso no perjudican sólo al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en la organización y su entorno. El primer y más evidente coste es el absentismo y la duración de las bajas del personal. Los trabajadores afectados por acoso psicológico, antes o después, presentan dificultades y problemas de salud que les llevan primero a bajas cortas por enfermedad con las que intentan recuperarse de

algunos problemas de salud experimentados y tratan de reformular la situación.

Con el tiempo, se producen bajas de más larga duración, algunas de ellas debido a los problemas psicológicos y médicos mencionados. Diversos estudios han mostrado que el acoso psicológico está asociado con altas tasas de absentismo, numerosos intentos de abandonar la organización y una alta rotación laboral (p. ej., Leymann, 1996). El acoso también se ha relacionado con la disminución de la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo y el compromiso organizacional. Por ejemplo, Bowling y Beehr (2006) observaron que el acoso se asociaba negativamente con el compromiso organizacional. Las secuelas del acoso también pueden extenderse a otros ámbitos. Debido al grado de estrés social que provoca el acoso, los afectados pueden sufrir cambios en sus patrones de comunicación y en sus niveles de irritabilidad y negatividad que a su vez afectarán a la calidad de su relación con su red sociofamiliar.

Los familiares y amigos pueden considerar que la víctima vive el suceso con una preocupación obsesiva. A menudo la víctima se aísla cada vez más, por la sensación de incomprendimiento de su entorno. En este sentido, numerosas víctimas de acoso indican que carecen de apoyo social (Zapf, Knorz y Kulla, 1996). También se ha comprobado que los testigos de situaciones de acoso pueden igualmente desarrollar problemas de salud, como la ansiedad o la depresión (Emdad, Alipour, Haggberg y Jensen, en prensa).

No hay lugar a dudas de que los problemas señalados deben acarrear un alto coste financiero en las organizaciones. Se ha estimado que el coste económico de un caso de acoso para una organización varía en entre 30.000 y 100.000 dólares estadounidenses (Leymann, 1990). Los cálculos realizados por Hoel, Einarsen y Cooper (2003) de un caso de acoso en Gran Bretaña sitúan los costes alrededor de 28.000 libras británicas. Además, hay que sumarles costes indirectos, como el daño a la imagen pública de las organizaciones y la

consecuente pérdida potencial de clientes. Nuestro país aún no cuenta con datos fiables acerca del perjuicio económico que supone el acoso psicológico en el trabajo para las empresas o la sociedad. Se especula con una cantidad de 52 millones de euros en bajas relacionadas con el acoso psicológico (Pastrana, 2002).

5. PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN ANTE EL ACOSO

El estudio del proceso de acoso es relevante, ya que facilita y permite posteriormente la selección de criterios de actuación orientados a la prevención e intervención. Las diferentes formas de intervención pueden ser clasificadas como prevención primaria, secundaria o terciaria, dependiendo de la fase del proceso de acoso sobre la que se apliquen.

La *prevención primaria* se refiere a las acciones dirigidas a reducir o eliminar los factores organizacionales que hemos visto anteriormente y promover un entorno laboral saludable. Dentro de esta línea, podríamos situar numerosas intervenciones y actuaciones contra el acoso. Una de las intervenciones básicas consiste en un procedimiento específico de actuación en casos de acoso. Éste evitaría la improvisación y la toma de decisiones precipitada y equívoca. De igual modo, la organización debe favorecer una cultura que no tolere la aparición de este tipo de comportamientos. La empresa debe adoptar medios y procedimientos sancionadores ante conductas inapropiadas por parte de algún trabajador.

La prevención se favorece igualmente cuando la estructura jerárquica de la organización es flexible, de tal manera que la comunicación con niveles superiores de la dirección resulta accesible. Este tipo de hechos se fomenta mediante el intercambio informal de relaciones, de tal manera que los mandos supervisores o directivos son accesibles sin grandes formalidades y requisitos. Este tipo de procedimientos sirve para diluir el poder

TABLA 7.2
Algunas de las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo

Individuales	Organizacionales	Familiares y sociales
Síntomas depresivos. Estrés postraumático. Baja autoestima. Alteraciones del sueño. Irritabilidad y agresividad. Conductas de evitación. Recuerdos obsesivos. Dificultades de concentración. Hipervigilancia.	Baja productividad. Menor implicación profesional. Mayor accidentabilidad. Absentismo. Bajas laborales. Perjuicios legales. Deterioro de la imagen de la organización.	Aislamiento social. Conflictos interpersonales. Malhumor familiar. Evitación de contactos. Problema con pareja y familia.

corporativo y evitar la coerción que pueda ejercerse desde cualquiera de sus niveles. Cuanto más rígida es la estructura directiva, mayor probabilidad hay de ejercer el poder e influencia de forma no transparente y arbitraria.

Relacionada con lo anterior está la creación de procedimientos para expresar las quejas. La existencia de un procedimiento eficaz, seguro y anónimo es lo que garantiza en algunos casos la libertad de iniciativa de no pocos trabajadores. El hecho de que no existan procedimientos abiertos de comunicación es beneficioso para los acosados y el acoso, ya que la situación no puede ser solucionada por la dirección si no llega a conocerla. Igualmente, si la comunicación está manipulada, tampoco existe la posibilidad de que el conflicto, en sus primeras fases, pueda ser resuelto, de manera que acaba cronificándose y pervirtiéndose, dando lugar a la aparición del acoso. En este sentido, el establecimiento de códigos de conducta claros y nítidos para la resolución de conflictos laborales e interpersonales previene la degeneración de éstos en una situación crónica interpersonal.

El convenio colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso de la Oficina Internacional del Trabajo recoge algunos de los elementos que se acaban de citar. Igualmente, el acuerdo de la Universidad del País Vas-

co sobre prevención y solución de quejas en materia de acoso es otro de los convenios que a nivel nacional trata de crear vías para su preventión y resolución.

Uno de los aspectos clave es la existencia de un código de conducta que sirva como expresión de la política de la empresa, explicitando la no tolerancia ante este tipo de comportamientos. En este sentido, la no existencia de legislación específica ante el acoso dificulta más aún su preventión. Una excepción la constituye el protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado, que tipifica en su artículo 95.2 el acoso laboral como falta muy grave. Aunque se trata de una ley limitada, sólo aplicable a la Administración Pública y que deja fuera un gran número de conductas de acoso, puede constituir una referencia para operativizar las conductas de acoso en otros sectores.

La *prevención secundaria* se centra en la actuación cuando el problema del acoso ya se encuentra en la organización. Consiste en la promoción de la salud laboral, la prevención de riesgos específicos del trabajo, el desarrollo de competencias emocionales y habilidades sociales, el manejo de situaciones de conflicto, etc. Son cuestiones básicas para proporcionar a los trabajadores las habilidades necesarias para el manejo y control de las situaciones estresantes y del acoso psicológico.

Desde esta perspectiva, estas variables podrían actuar como factores protectores frente al acoso psicológico; estas características personales ayudarían al uso de estrategias de afrontamiento eficaces ante las situaciones negativas o problemáticas dentro del ámbito laboral. Un claro ejemplo puede ser la búsqueda de apoyo social. Un aspecto importante en la prevención del acoso es el aumento del apoyo social en las organizaciones, ya que éste no sólo reduce la vulnerabilidad ante el acoso sino también sus efectos negativos. Los convenios mencionados también recogen aspectos relativos al apoyo y asesoramiento a las posibles víctimas de acoso psicológico.

La *prevención terciaria* implica la rehabilitación y recuperación de las personas que han sufrido o sufren problemas graves de salud derivados del padecimiento de acoso psicológico. Se

trata de acciones que se implementan con el objetivo de reparar el daño (p. ej., psicoterapia o compensaciones legales y/o sociales). Uno de los proyectos más conocidos en el ámbito europeo es el proyecto danés «Titijob» para la rehabilitación de víctimas de acoso psicológico.

Aunque en algunos casos la prevención secundaria o terciaria pueda ser útil y necesaria, no es la solución más eficaz y adecuada para prevenir el acoso. La prevención debe contemplar la intervención organizacional (Leña et al., 2008). Y aunque evidentemente las medidas necesarias variarán en cada organización según los factores propios de cada una, todas las intervenciones deben centrarse en sus factores etiológicos. De este modo estaremos combatiendo el acoso de forma más efectiva, estaremos eliminando sus causas.

CONCLUSIONES

Tal y como se ha podido comprobar, el desarrollo de la investigación sobre acoso psicológico ha crecido y evolucionado sustancialmente en los últimos años. Sin embargo, para alcanzar una comprensión completa del fenómeno, aún quedan por explorar numerosos aspectos del problema.

Una de las líneas más necesarias se centra en los estudios longitudinales, puesto que la gran mayoría de los estudios sobre acoso se han llevado a cabo mediante diseños transversales, lo que no permite concluir en términos causales. Esto influye en que se conozca poco sobre cómo los distintos elementos involucrados en el proceso de acoso se relacionan entre sí a lo largo del tiempo.

Tal y como plantean Rodríguez Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno Jiménez y Pastor (2009), la dirección de la relación entre los factores se ha inferido desde modelos teóricos, en lugar de basarse en datos empíricos. Sin embargo, al igual que con el resto de formas de estrés laboral, es posible que existan otras formas de causalidad, como la inversa o la recíproca. En este sentido, una de las mayores controversias en el campo radica en el papel de la personalidad en el acoso. Actualmente no se sabe con exactitud si la personalidad es un factor de vulnerabilidad para sufrir acoso o si por el contrario se trata de una consecuencia de él. Leymann (1996) se opuso enérgicamente a la idea de que la personalidad de un individuo predisponga a convertirse en objeto de comportamientos de acoso. Este autor planteaba que las características inestables y ansiosas de muchas víctimas deberían ser entendidas como una consecuencia de la experiencia traumática del acoso. No hay duda de que este debate continuará hasta que se lleven a cabo investigaciones longitudinales sobre esta cuestión. Hasta la fecha, apenas existen estudios longitudinales sobre acoso con población española (Carretero, Gil-Monte y Luciano, 2011; Rodríguez Muñoz, Mo-

reno Jiménez, Baillien, Sanz-Vergel y Moreno, 2012). Ninguno de ellos ha abordado el papel de la personalidad. Por tanto, parece evidente la necesidad de llevar a cabo este tipo de estudios para esclarecer la dirección de las relaciones entre el acoso y sus antecedentes y consecuencias.

Dentro del ámbito de las consecuencias asociadas con el acoso, otra prometedora línea de investigación consiste en la inclusión de medidas objetivas. Según diversos autores, para comprender la relación entre los factores de estrés laboral y los problemas de salud resulta de vital importancia el estudio de las variables fisiológicas. Sin embargo, los datos al respecto en el campo del acoso son muy limitados. Tan sólo un par de estudios han aportado datos sobre alteraciones del ciclo circadiano en víctimas de acoso, con menores niveles de concentración de cortisol salivar (Hansen et al., 2006; Hogh, Hansen, Mikkelsen y Persson, 2012). Por ello, y sin querer desmerecer la importancia de los indicadores de salud autoinformados, resulta crucial avanzar en este campo. Por otra parte, la mayoría de las investigaciones se han centrado en analizar la diáda víctima-acosador desde una perspectiva individual. Sin embargo, los procesos de acoso psicológico aparecen y se desarrollan en un contexto organizacional y social que los configura y condiciona.

Por tanto, otro reto en este campo de investigación consiste en superar esa visión individualista y parcial y explorar el acoso desde enfoques y análisis grupales. Algunos estudios parecen haber adoptado una visión distinta (Escartín, Ullrich, Zapf, Schläuter y Van Dick, en prensa).

Por último, uno de los aspectos que mayor interés suscitan entre la opinión pública es el porcentaje de personas afectadas por esta problemática. Como se ha visto en el apartado sobre prevalencia, esta estimación no está exenta de controversia. Incluso los métodos estadísticos no

se han establecido en base a criterios clínicos. En este sentido, es necesario desarrollar estudios con referentes clínicos a la hora de determinar qué punto de corte es el más adecuado para discriminar entre personas que hayan sufrido acoso y aquellas sometidas a otras situaciones laborales

estresantes. Desde este punto de vista, ningún cuestionario sirve en principio para establecer un diagnóstico clínico del acoso. Por tanto, a pesar de que es una de las áreas más relevantes, la clasificación de los niveles de afectación está aún sin resolver.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Almodóvar, A., Nogareda, C., Fraile, A., De la Orden, V., Zimmermann, M., Villar, M. F. et al. (2004). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Almodóvar, A. y Pinilla, J. F. (2007). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Baillien, E. y De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30, 348-371.
- Baillien, E., Rodríguez-Muñoz, A., Van den Broeck, A. y De Witte, H. (2011). Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work & Stress*, 25, 128-146.
- Baumeister, R. R., Smart, L. y Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. y Lagerspetz, M. J. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Bowling, N. A. y Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books/DC Heath and Company.
- Carretero, N., Gil-Monte, P. y Luciano, J. V. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23, 617-623.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4, 379-401.
- Einarsen, S. y Hauge, L. J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: Una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 251-273.
- Einarsen, S., Hoel, H. y Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23, 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). Londres: Taylor & Francis.
- Emdad, R., Alipour, A., Hagberg, J. y Jensen, I. B. (en prensa). The impact of bystanding to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: an empirical and theoretical longitudinal study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
- Escartín, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E. y Van Dick, R. (en prensa). Individual and group level effects of social identification on workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Gil-Monte, P., Carretero, N. y Luciano, J. (2006). Prevalencia del mobbing en trabajadores de centros de asistencia a personas con discapacidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 275-291.
- González-Trijueque, D. y Graña, J. L. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 21, 288-293.
- Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. y Orbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63-72.
- Hoel, H. y Salin, D. (2011). Organisational causes of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (eds.), *Workplace Bullying: Development in Theory, Research and Practice* (pp. 227-243). Londres: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Cooper, C. y Faragher, B. (2001). The experience of bulling in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443-466.
- Hogh, A., Hansen, A. M., Mikkelsen, E. G. y Persson, R. (2012). Exposure to negative acts at work, psychological stress reactions and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 73, 47-52.
- Justicia, F., Benítez, J. L. y Fernández, E. (2006). Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 293-308.
- Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pahkin, K., Sutela, S., Cox, T. y Lindstrom, K. (2008). Best Practice in Interventions for the Prevention and Management of Work-Related Stress and Workplace Violence and Bullying. En S. Leka y T. Cox (eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF* (pp. 136-173). Nottingham: I-WHO Publications.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992). *Mobbing at Swedish work places-a study of 2428 individuals: Frequencies*. Estocolmo: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H. y Gustafsson, B. (1984). *Psychological violence at work places. Two explorative studies*. Estocolmo: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Messeguer, M., Soler, I., García-Izquierdo, M., Saéz, M. C. y Sánchez, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19, 225-230.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 393-413.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garroza, E. y Morante, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17, 627-632.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Martínez, M. y Gálvez, M. (2007). Assessing workplace bullying: Spanish validation of a shortened version of the negative acts questionnaire. *Spanish Journal of Psychology*, 10, 449-457.
- Moreno-Jiménez, B. y Rodríguez-Muñoz, A. (2006). Introducción del número monográfico sobre acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva general. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 245-249.
- Niedhammer, I., David, S. y Degioanni, S. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 251-259.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindlichkeiten*. Tesis doctoral no publicada. Múnich: Rainer Hampp Verlag.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955-979.
- Nielsen, M. B., Notelaers, G. y Einarsen, S. (2011). Measuring exposure to workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (eds.), *Workplace Bullying: Development in Theory, Research and Practice* (pp. 149-176). Londres: Taylor & Francis.
- Notelaers, G. y Einarsen, S. (2008). *The construction and validation of the Short – Negative Acts Questionnaire*. Comunicación en la 6th International

- Conference on Workplace Bullying, 4-6 junio. Montreal.
- Notelaers, G. y Einarsen, S. (en prensa). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire-Revised in a representative sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H. y Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20, 288-301.
- Pastrana, J. I. (2002). ¿Cuánto cuesta el mobbing en España? *Lan-Harremanak*, 7, 171-181.
- Piñuel, I. y Oñate, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el Barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 309-332.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Rayner, C., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is blame, and what can we do?* Nueva York: Taylor & Francis.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno Jiménez, B. y Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged Relationships between Workplace Bullying, Job Satisfaction and Engagement: Two Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 23, 225-243.
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo «daissez-faire». *Revista de Psicología Social*, 27(2), 221-231.
- Rodríguez-Muñoz, A., Martínez, M., Moreno-Jiménez, B. y Gálvez, M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 333-346.
- Rodríguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Baillien, E., Sanz-Vergel, A. I. y Moreno, Y. (2012). Agredidos que agrede: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 24, 358-363.
- Rodriguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Sanz-Vergel, A. I. y Garrosa, E. (2010). Posttraumatic symptoms among victims of workplace bullying: exploring gender differences and shattered assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2616-2635.
- Rodríguez-Muñoz, A., Notelaers, G. y Moreno-Jiménez, B. (2011). Workplace bullying and sleep quality: The mediating role of worry and need for recovery. *Behavioral Psychology*, 19, 453-468.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.
- Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19, 88-94.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. y Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research and Practice* (pp. 75-106). Londres: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (165-184). Londres: Taylor & Francis.

El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*)

PEDRO GIL-MONTE
JEAN PIERRE NEVEU

1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El síndrome de quemarse por el trabajo o *burnout* (en adelante SQT) es una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, y hacia el propio rol profesional. Como consecuencia de esta respuesta aparecen una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas que van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización (Gil-Monte, 2005). El SQT ha sido identificado y estudiado principalmente en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan hacia el público (profesionales de sanidad, educación, trabajadores sociales, funcionarios de prisiones, etc.). No obstante, algunos autores consideran que el SQT también puede aparecer en otro tipo de profesionales (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

La definición sobre el SQT que más trascendencia teórica y empírica ha tenido ha sido la elaborada por Maslach y Jackson (1981a), que lo definieron como un síndrome compuesto por tres síntomas que corresponden a las tres dimensiones de ese cuestionario: baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización (véase el punto sobre instrumentos de

evaluación en este capítulo para una definición de estas dimensiones).

No obstante, diversos estudios han concluido que esta definición es insuficiente y limitada, pues no se recoge el fenómeno en toda su amplitud (Gil-Monte, 2005; Halbesleben y Demerouti, 2005; Kristensen, Borritz, Villadsen y Christensen, 2005). Para superar las insuficiencias de esta y otras definiciones, Gil-Monte (2005, 2012) propone incorporar los sentimientos de culpa como un síntoma relevante del SQT, y de esta manera mejorar la comprensión del fenómeno y de su evolución, además de refinar el diagnóstico al establecer diferentes perfiles o grados de deterioro por el desarrollo del síndrome.

La culpa es una emoción social vinculada a las relaciones comunales en las que el individuo responde a las necesidades de la otra persona y no a un intercambio en el que se espera la reciprocidad. Aparece cuando el individuo cree que ha violado, o que es capaz de violar, una norma de tipo moral. Una de las causas frecuentes de culpa en los profesionales de servicios es la existencia de pensamientos negativos sobre los demás, y dar un trato cínico y negativo a otras personas (Maslach, 1982). La culpa aparece identificada como un síntoma característico del SQT en diversos estudios (Ekstedt y Fagerberg, 2005; Farber y Miller, 1981; Freudberger, 1974). Para Price y Murphy (1984), la culpa está entre los síntomas más destructivos que producen con mucha frecuencia el SQT.

Tomando como referencia la revisión de la literatura y la evidencia empírica, Gil-Monte (2005) define el SQT como «una respuesta psicológica al estrés laboral crónico de carácter interpersonal y emocional que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización. Esta respuesta se caracteriza por un deterioro cognitivo, consistente en la pérdida de la ilusión

por el trabajo, el desencanto profesional o la baja realización personal en el trabajo; por un deterioro afectivo, caracterizado por agotamiento emocional y físico, y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización, en forma de comportamientos diferentes, fríos, distantes y, en ocasiones, lesivos. En ocasiones, estos síntomas se acompañan de sentimientos de culpa (véase la figura 8.1).

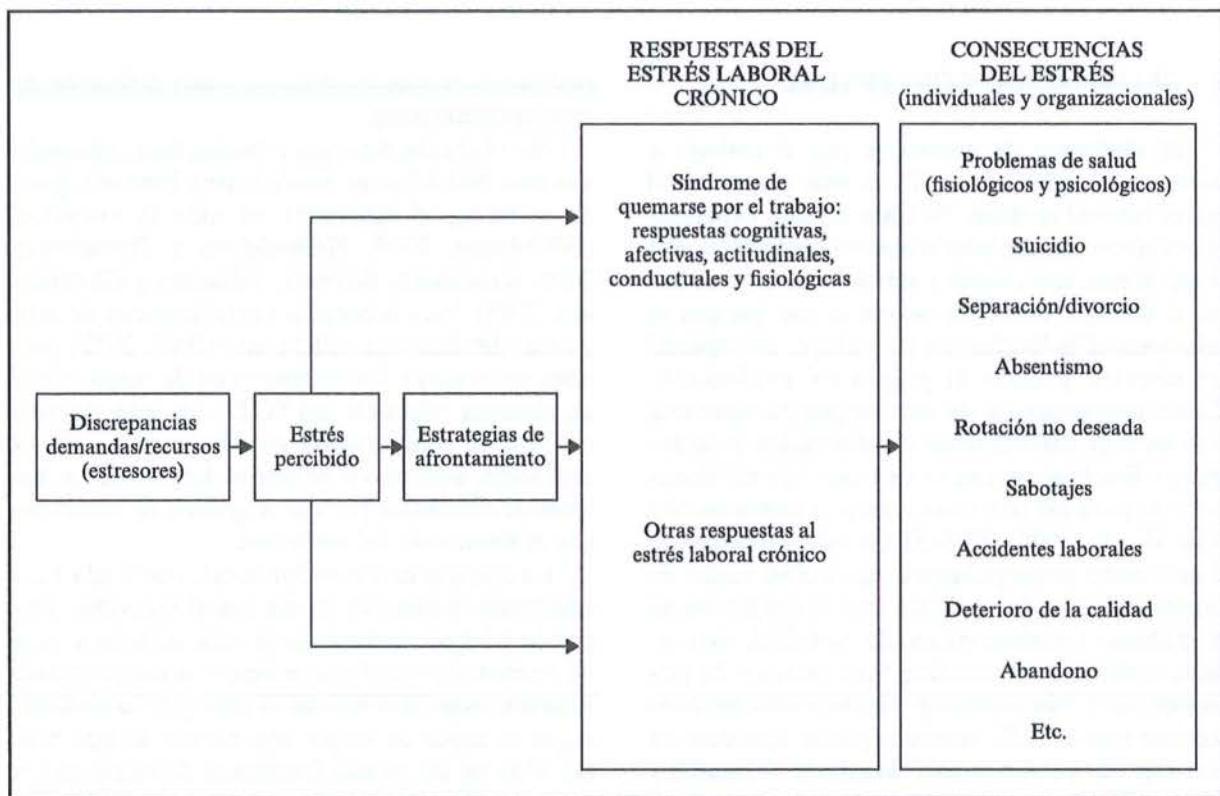


Figura 8.1.—Relación entre síntomas y consecuencias del SQT en el proceso de estrés laboral crónico.

2. DESARROLLO HISTÓRICO

La primera mención del SQT como disfunción emocional relacionada con las condiciones de trabajo se remonta a 1964 (Kennedy, 1964). No obstante, el término se asocia habitualmente a los

trabajos del estadounidense Herbert J. Freudenberg (1974, 1977). Psicoanalista en su trabajo estatal, formuló un nuevo concepto a partir de su experiencia práctica en instituciones médicas cooperativas (*free clinic*) que en los años sesenta dispensaban cuidados y atenciones médico-sociales

al margen de las instituciones tradicionales, selectivas y con altos precios. En este contexto, Freudberger advirtió que el personal médico y de cuidados de este tipo de establecimientos desarrollaba síntomas de fatiga emocional. Esta respuesta parecía resultado de actitudes caracterizadas por un gran ideal social sometido a la ruda prueba de múltiples exigencias, frecuentemente contradictorias y provenientes de exigencias médicas, técnicas y de la tarea de reconfortar a los pacientes.

La aparición del concepto de agotamiento profesional o *burnout* inicialmente hizo furor en Estados Unidos. El mismo Freudberger vio cómo se transformaba su carrera y se convertía en consultor, y los primeros científicos que expusieron sus trabajos del tema fueron literalmente asaltados por la demanda, pública o privada. Cherniss (1980) cuenta al comienzo de su libro algunas historias bastante divertidas al respecto. En la década 1974-1983 se inventariaba un millar de referencias sobre el tema seguido de un incremento constante en el próximo período, unas 1.500 referencias entre 1983 y 1990 (Kleiber y Enzmann, 1990). Entre 1980 y 1985 Roberts (1986) enumera una docena de libros y no menos de 300 artículos aparecidos en las primeras revistas científicas. Una recensión reciente da la cifra de 16.802 referencias aparecidas en el período entre 1964 y 2009 (Boudreau y Nakashima, 2009). El número de referencias ha llegado a 20.000 en 2011 (Boudreau y Boudreau, 2011).

En el momento actual, la temática del SQT ha superado largamente el marco restringido de sus orígenes. Para comenzar, su investigación interesa a cualquier tipo de profesión (Boudreau y Nakashima, 2002), haciendo así evidente que la clave principal se encuentra en la interacción entre la práctica y las situaciones de riesgo más que en la naturaleza intrínseca a una u otra actividad. Complementariamente, el fenómeno de la globalización ha conducido a una internacionalización del interés y a un reconocimiento que ha superado el marco inicial de los países occidentales

(Aiken y Poghosyan, 2009; Golembiewski, Boudreau, Munzenrider y Luo, 1996; Kulkarni, 2006). Finalmente, el concepto de SQT ha ganado en reconocimiento oficial cada vez en más países (Suecia, Holanda...) y se convierte en una clave importante en las recomendaciones de buenas prácticas en materia de gestión (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009).

3. MODELOS TEÓRICOS SOBRE EL SQT

En la literatura se pueden diferenciar dos tipos de modelos sobre el SQT: *a)* modelos inclusivos o de carácter comprensivo, que analizan la relación del SQT con otras variables antecedentes y consecuentes al propio síndrome para explicar su aparición, y *b)* modelos de proceso, que analizan la relación entre los síntomas del síndrome en base a su definición y su proceso de desarrollo.

3.1. Modelos inclusivos

Siguiendo a Gil-Monte y Peiró (1999), se pueden identificar tres marcos teóricos desde los que se han elaborado este tipo de modelos:

1. El primer marco teórico incluye los modelos desarrollados desde la teoría sociocognitiva del yo (Bandura, 1997). Entre los modelos recogidos en este marco teórico se encuentran el modelo de competencia social de Harrison (1983), en el que la autoeficacia percibida es la variable relevante para el desarrollo del síndrome. Considera que en los profesionales que trabajan hacia personas las creencias de eficacia profesional están muy influidas por su capacidad para controlar la relación con los clientes, así como por la retroinformación que reciben de ellos. Como estos profesionales reciben

- con frecuencia críticas negativas sobre su ejecución, y perciben que no logran los objetivos establecidos a pesar de realizar importantes esfuerzos para alcanzarlos debido a la falta de colaboración del cliente, con el tiempo desarrollan una percepción de fracaso profesional y una crisis de autoeficacia.
2. El segundo grupo de modelos recoge los elaborados desde las teorías del intercambio social. Estos modelos consideran los principios de la teoría de la equidad (modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli, 1993) o de la teoría de la conservación de recursos (modelo de Hobfoll y Fredy, 1993). Proponen que el SQT tiene su etiología principalmente en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrollan los individuos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda establecen relaciones de intercambio (v.g., ayuda, aprecio, gratitud, reconocimiento, etc.) con los receptores de su trabajo y con otros miembros de la organización. Cuando de manera continuada los individuos perciben que aportan más de lo que reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, sin ser capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollan el síndrome.
 3. El tercer grupo considera los modelos elaborados incorporando variables desde la teoría organizacional. Se caracterizan porque enfatizan la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia del síndrome. Todos ellos incluyen el SQT como una respuesta al estrés laboral. Por ejemplo, el modelo de Winnubst (1993) enfatiza la importancia de la estructura, la cultura y el clima organizacional.
 4. Enfoque interaccionista. Considera de manera conjunta las variables propuestas por los modelos anteriores y variables individuales. En esta aproximación ha tenido especial relevancia la incorporación de la personalidad resistente o *hardiness* como variable con un efecto directo sobre el SQT (Garrosa, Moreno Jiménez, Liang y González, 2008; Moreno-Jiménez, Arcenillas, Morante y Garrosa, 2005) o con un efecto modulador sobre la relación entre fuentes de estrés y niveles del SQT (Chan, 2003; Garrosa, Rainho, Moreno-Jiménez y Monteiro, 2010; Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada y Rodríguez-Carvajal, 2012; Moreno-Jiménez, Morett, Rodríguez-Muñoz y Morante, 2006b).
 5. Una quinta aproximación al estudio de las causas y consecuencias del SQT tiene como punto de partida el modelo de demanda-control de Karasek (1979). Con base en ese modelo, Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) desarrollaron el modelo de recursos-demanda, posteriormente aplicado por Bakker y colaboradores al estudio del SQT (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009).

Las demandas son los aspectos organizacionales, sociales, psicológicos y físicos del lugar de trabajo que requieren realizar un esfuerzo físico o psicológico (cognitivo o emocional) y tienen un coste fisiológico o psicológico para el trabajador (p. ej., sobrecarga de trabajo y trabajo emocional). Por el contrario, los recursos son los aspectos del lugar de trabajo que facilitan la consecución de objetivos laborales, reducen las demandas y estimulan y fomentan el crecimiento personal

y profesional. El modelo establece que se puede identificar un doble proceso, según el cual un exceso de demandas llevaría a la aparición del SQT y otros problemas de salud, mientras que la presencia de recursos induce un proceso motivacional que genera sentimientos de logro profesional, compromiso con la organización y el desarrollo del *engagement* (Schaufeli et al., 2009).

3.2. Modelos de proceso

1. Modelos basados en el *Maslach Burnout Inventory (MBI)*

Los modelos de proceso que aparecen con más frecuencia en la literatura son los que se derivan del MBI. Estos modelos explican el proceso de desarrollo del SQT analizando la relación entre las tres dimensiones de ese cuestionario, que evalúan aspectos cognitivos (realización personal en el trabajo), emocionales (agotamiento emocional) y actitudinales (despersonalización) de la psique. El modelo tridimensional del MBI ha sido contrastado empíricamente por autores que han hipotetizado diferentes patrones de relaciones causales entre sus dimensiones: *a*) Maslach (1982) considera que el SQT se inicia con la aparición de agotamiento emocional, posteriormente aparece despersonalización y por último baja realización personal en el trabajo; *b*) Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983) concluyeron que el SQT progresa de despersonalización a baja realización personal en el trabajo, mientras que los sentimientos de agotamiento emocional constituyen el último síntoma que se establece; *c*) Leiter (1993) planteó un nuevo modelo en el que el agotamiento emocional se mantiene como un síntoma antecedente de despersonalización (lo que se ha denominado *the core of burnout*) pero la realización personal en el trabajo aparece como un síntoma sin relación causal con los otros dos síntomas, y *d*) alternativamente, en el estudio de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1998) se concluye que el proceso del SQT se inicia con el desarrollo conjunto de baja realización personal en el trabajo y alto agotamiento

emocional, a los que sigue el desarrollo de despersonalización.

2. Modelo de Gil-Monte (2005). Según este autor, el SQT se inicia con el deterioro cognitivo (pérdida de ilusión por el trabajo) y emocional (desgaste psíquico) del individuo y posteriormente aparecerán las actitudes negativas hacia los usuarios de la organización (indolencia), que funcionan como una estrategia de afrontamiento frente a la experiencia crónica de deterioro cognitivo y emocional. Junto con estas tres variables se observa en algunos individuos la aparición de sentimientos de culpa.

Los sentimientos de culpa son una variable clave en el modelo para explicar la relación del SQT con algunas de sus consecuencias más importantes, como la depresión (Gil-Monte, 2012). Con base en la variable culpa, el modelo establece la existencia de dos perfiles de individuos en el desarrollo del síndrome (Gil-Monte, 2005). El perfil 1 conduce a la aparición de un conjunto de sentimientos y conductas vinculados al estrés laboral que originan una forma moderada de malestar pero que no incapacitan al individuo para el ejercicio de su trabajo, aunque podría realizarlo mejor. Este perfil se caracteriza por la presencia de baja ilusión por el trabajo, junto a altos niveles de desgaste psíquico e indolencia, pero los individuos no presentan sentimientos de culpa. El perfil 2 constituye con frecuencia un problema más serio que identificaría los casos clínicos más deteriorados por el desarrollo del SQT. Además de los síntomas anteriores, los individuos presentan también altos niveles de sentimientos de culpa, y manifestarán con mayor frecuencia e intensidad problemas psicosomáticos vinculados al estrés laboral; incluso pueden desarrollar patologías del tipo crisis de ansiedad y depresión como consecuencia del SQT (Gil-Monte, 2012).

3. Otros modelos. Existen modelos alternativos que también pueden ser válidos pero que no han tenido un desarrollo en la literatura debido a la falta de un instrumento para evaluar

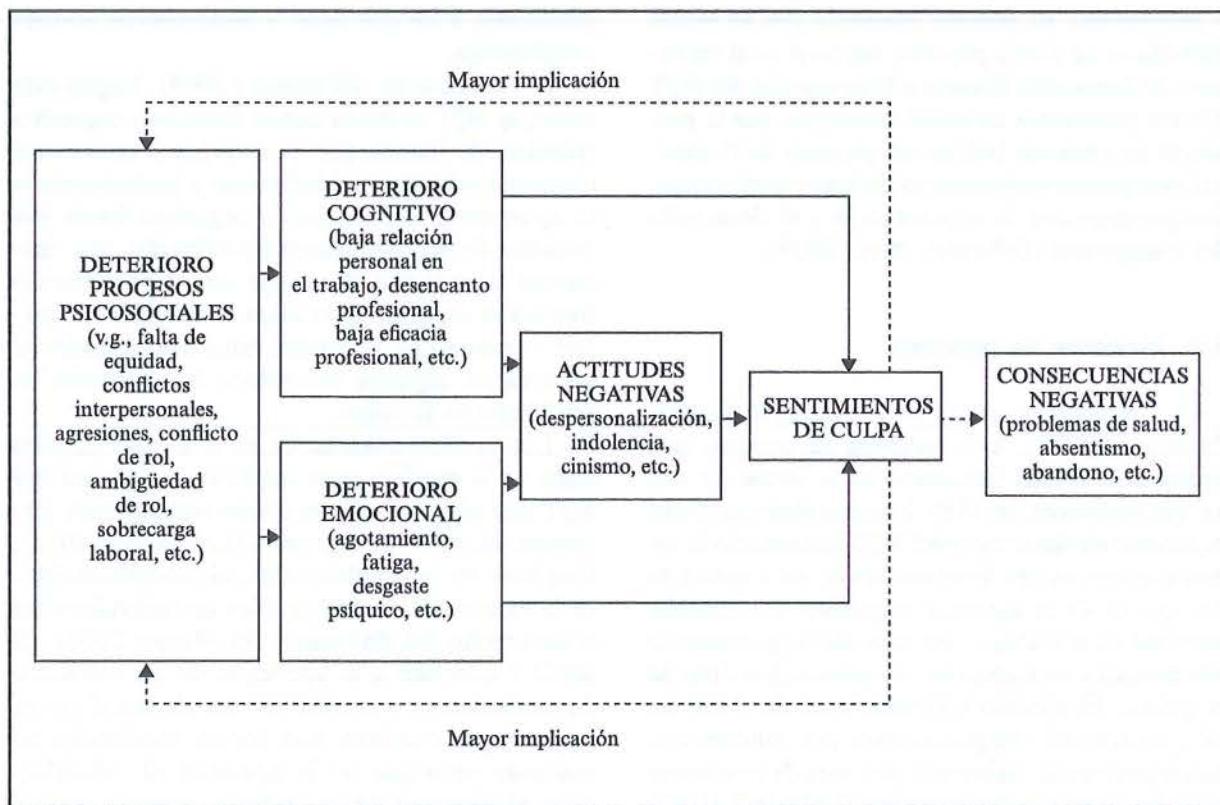


Figura 8.2.—Función de los sentimientos de culpa en el proceso de desarrollo del SQT, y sus consecuencias.

los síntomas que proponen. Entre esos modelos cabe citar por su relevancia teórica: *a)* el modelo de Edelwich y Brodsky (1980), que establece cuatro fases en el desarrollo del SQT que se caracterizan por: entusiasmo, estancamiento, frustración y apatía; *b)* el modelo de Price y Murphy (1984), que se caracteriza por la inclusión de los sentimientos de culpa y sugiere que el SQT puede ser explicado de manera similar a un proceso de duelo que pasa por seis fases sintomáticas caracterizadas por: desorientación, inestabilidad emocional, aparición de sentimientos de culpa debido al fracaso profesional, soledad y tristeza, solicitud de ayuda y restablecimiento del equilibrio inicial.

4. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

4.1. Antecedentes

De forma clásica, el SQT ha sido considerado un estado sintomático de antecedentes disfuncionales, «patógenos», siendo él mismo un mediador de consecuencias nefastas, tanto en el plano individual como organizacional (Siegal y McDonald, 2004). Desde esta perspectiva, existen numerosas clasificaciones de estresores potenciales (Schaufeli y Enzmann, 1998; Sonnentag y Frese, 2002). Sin entrar en una presentación detallada que desbordaría el marco del capítulo (para una recensión más completa, véase Gil-Monte, 2005), los ante-

cedentes podrían agruparse en tres niveles: individuales, profesionales y organizacionales.

Antecedentes individuales

Los antecedentes individuales han sido frecuentemente abordados (Lazarus y Folkman, 1984; Swider y Zimmerman, 2010). El objeto de estos estudios ha sido definir los elementos de vulnerabilidad propios de las personas que pueden generar un síntoma del SQT. En este sentido, las investigaciones han mostrado la relación positiva entre el SQT y lugar de control extremo (Semmer, 2006) y la débil resiliencia (Alarcon, Eschleman y Bowling, 2009). Se han establecido así relaciones entre agotamiento profesional y diversas dimensiones de la personalidad (*Big Five*). Por ejemplo, el neuroticismo se relacionaría con el agotamiento emocional, mientras que la extraversion, la apertura a la experiencia y la amabilidad estarían más relacionadas negativamente con la despersonalización (Kim, Shin y Umbreit, 2007; Zellars, Perrewé y Hochwarter, 2000).

Antecedentes profesionales

En este nivel, el SQT está asociado a la interacción del individuo y su ambiente de trabajo inmediato. De manera general se ha convenido en hacer evidente el desequilibrio psicológico debido al peso excesivo por las obligaciones profesionales en relación con los recursos o fuentes de bienestar y de motivación. El análisis de este desequilibrio se ha efectuado mediante diversos modelos teóricos, tales como el modelo «demanda-control-apoyo» (Jonhson, Hall y Theorell, 1989), el modelo «vitamínico» (Warr, 1994), el modelo de «desequilibrio esfuerzo-recompensa» (Siegrist, 1996) o, todavía más recientemente, el modelo de desequilibrio «demandas-recursos» (Demerouti et al., 2001).

En la mayoría de las investigaciones, las principales exigencias relacionadas con la aparición del SQT han sido los problemas del estrés de rol

(conflicto, ambigüedad y sobrecarga), los tiempos de trabajo, las presiones, la carga emocional propia de la tarea (también llamada «trabajo emocional»), así como las interferencias entre las actividades profesionales y las extraprofesionales, por ejemplo las relaciones con la familia. Los recursos más referidos suelen ser los de autonomía, variedad de tareas, desarrollo personal, autoestima, así como diversas formas de apoyo social (jerarquía, colegas...) (Lee y Ashforth, 1996).

El origen de esta dificultad de relación entre la persona y su trabajo ha sido también abordado bajo la óptica de la desmotivación. La «desilusión» (Edelwich y Brodsky, 1981) o el miedo a la pérdida de recursos motivadores (Hobfoll, 2001) son en este sentido presentados también como causas importantes del SQT.

Antecedentes organizacionales

Este tercer nivel de análisis, más global, aborda la relación entre el SQT individual y el contexto de las características propias de la organización. Se incluyen aquí los contextos sociales, económicos y culturales como factores que pueden favorecer la aparición del SQT (Kinnunen, Mauno, Natti y Happonen, 1999; Maslach y Leiter, 2008). Otros trabajos han hecho también evidente la influencia del mal clima organizacional como vector del SQT (Stone, Du y Gershon, 2007).

4.2. Consecuencias

Como los antecedentes, las consecuencias del SQT tienen tres niveles: individuales, interpersonales y organizacionales.

Consecuencias individuales

Siendo el SQT en sí mismo una forma de afeción psicológica, su relación con el estado de salud individual ha sido rápidamente estudiada. Entre las consecuencias del SQT sobre la salud

mental han sido establecidas relaciones con la depresión, la ansiedad, el sentimiento de culpabilidad y la baja autoestima, entre otros (Gil-Monte, 2005; Maslach et al., 2001).

El SQT se ha asociado también a la aparición de patologías disfuncionales de naturaleza física. Por ejemplo, ha sido relacionado con los problemas cardiovasculares (Melamed, Shirom, Toker y Shapira, 2006), los problemas de sueño (Söderström, Jeding, Ekstedt, Perski y Åkerstedt, 2012), los problemas musculoesqueléticos (Melamed, 2009) y el estado de fatiga generalizado (Leone, Huibers, Knottnerus y Kant, 2009). Además, el SQT se ha asociado a la experiencia individual de salud general, tal como es evaluada por los individuos mismos (Vinokur, Pierce y Lewandowski-Romps, 2009). Finalmente, el SQT tiene consecuencias relacionadas con comportamientos de riesgo para la salud individual tal como el alcoholismo, el consumo excesivo de café o incluso el uso de estupefacientes (Cunradi, Greiner, Ragland y Fisher, 2003).

Consecuencias interpersonales

El SQT es un agente significativo de disfunción social. Así, en el marco profesional, el SQT se ha relacionado con comportamientos antisociales. Diversos tipos de agresiones pueden ser atribuidos a un estado de agotamiento psicológico y a violencias relacionadas tanto con los compañeros de trabajo como con los clientes (Moreno et al., 2006a; Neveu, 2008). No obstante, las consecuencias del SQT no se limitan al ambiente de trabajo. En efecto, se ha comprobado que pueden afectar también al ámbito personal y familiar (Westman, Etzion y Danon, 2001).

Consecuencias organizacionales

En este nivel, las consecuencias del SQT afectan a la salud misma de la organización. Por sus actitudes y comportamientos negativos, el SQT de los asalariados constituye un hándicap para la

propia organización hasta el punto de afectar a su competitividad y a su supervivencia. Los estudios han mostrado igualmente la relación entre el SQT y la disminución del rendimiento. El bajo rendimiento se manifiesta de diferentes formas: absentismo, intenciones de abandono, rotación de personal (Wright y Cropanzano, 1998).

El SQT de los trabajadores tiene consecuencias sobre el mismo contexto del lugar de trabajo afectando al ámbito económico y social. Por ejemplo, se ha asociado a la baja calidad de los servicios prestados (Poghosyan, Clarke, Finlayson y Aiken, 2010), al desarrollo de la responsabilidad social de las empresas (Martinuzzi, Gisch-Bole y Wiman, 2010) y a los recursos legales presentados por usuarios/clientes (Balch et al., 2011).

4.3. El SQT: enigma sistemático

Hasta ahora, hemos presentado el SQT desde una perspectiva clásica, lineal, procesual, basada en el principio de un desequilibrio nocivo. Sin embargo, desde una perspectiva fundamentada en un marco complejo de análisis quedan sin resolver importantes cuestiones, como la secuencia de sucesos y su posible no linearidad. En la práctica, los riesgos son potencialmente muy altos, con implicaciones claras sobre responsabilidades, individuales u organizacionales. Por tanto, parece que también vale la pena cuestionar el estatus de antecedente o consecuencia de algunos correlatos del SQT.

Por ejemplo, virtualmente todos los estudios existentes consideran los correlatos físicos consecuencias del SQT. El vínculo puede ser directo o indirecto, en función de si los problemas físicos son considerados variables dependientes o moderadoras. En una investigación con un enfoque poco habitual, Armon, Shirom, Berliner y Shapira (2008) han analizado el caso de la obesidad. Contrariamente a los supuestos, la relación fue negativa, confirmando la validación de la hipótesis del «gordo feliz» (Crisp y McGuiness, 1976),

según la cual el excesivo consumo de calorías reduciría los estados efectivos negativos. Sin embargo, ninguna otra investigación ha sido localizada en la literatura que considere una inversión de las relaciones causales, es decir, con elementos físicos actuando como antecedentes del SQT.

Más recientemente, el tema del suicidio ha sido asociado al SQT. De forma resumida, se ha considerado que el SQT causado por las condiciones de trabajo ha podido actuar como fuente del paso al acto. Lo que es frecuentemente reconocido como una evidencia puede en realidad consistir en un recurso simplista e incluso partidario. Ningún estudio ha podido comprobar una relación de causalidad entre trabajo y suicidio. La reciente encuesta estadística realizada en Francia por el «Instituto Francés de Vigilancia Sanitaria» advertía que «esta primera aproximación [...] no permite en ningún caso analizar las causas» (Cohidon, Geoffroy-Perez, Le Naour, Goldberg e Imberson, 2010, p. 2). Los estudios evocan principalmente resultados correlacionales. Sobre esta base, se sugiere, por ejemplo, que un acceso fácil a las armas puede explicar el paso al acto en policías y militares (Bryan, Cukrowicz, West y Morrow, 2010; Helmkamp, 1996). No obstante, los resultados pueden resultar ambiguos. Por ejemplo, según Ostry y colaboradores (2007), convendría diferenciar los procesos de los comportamientos efectivos del paso al acto. De hecho, en su estudio con una amplia muestra de trabajadores rurales canadienses ($n = 28,794$) aparece que una débil carga psicológica se asocia al aumento del riesgo de tentativa de suicidio, mientras que el paso al acto del suicidio se relaciona con un apoyo social escaso. Para resumir un largo y difícil debate, la relación trabajo/suicidio devalúa la complejidad misma del acto suicida. Los especialistas del tema (Joiner, 2005; Van Orden, De Witte, Gordon, Bender y Joiner, 2008) indican que el suicida está condicionado por un conjunto de factores complementarios, entre ellos la experiencia vivida de situaciones de violencia y la ausencia de miedo respecto al dolor autoadministrado. La

función del SQT como factor de suicidio es un elemento nuevo e interesante que necesita más investigaciones objetivas.

5. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

De forma general, existen dos formas de evaluar el SQT. La primera, dirigida a todos los tipos de trabajadores, y una segunda orientada a profesiones laborales específicas.

5.1. SQT: la evaluación general

La evaluación del SQT como constructo está cubierta por un amplio número de instrumentos. El objetivo de esta exposición no es tanto el de la exhaustividad como el de la representatividad, eligiendo algunas de las medidas principales que han sido objeto de la validación en la literatura científica.

El Maslach Burnout Inventory (MBI y MBI-General Survey)

Es el cuestionario más utilizado. Elaborado en los años setenta sobre la base de estudios clínicos (Maslach y Jackson, 1981; Maslach, Jackson y Leiter, 1996), su utilización es casi hegemónica. Desde el final de los años noventa se ha utilizado en más del 90 por 100 de los estudios científicos (Schaufeli y Enzmann, 1998). Fundamentalmente, el MBI es un cuestionario de 22 ítems a partir del cual se ha impuesto una definición del SQT. Distingue una estructura tridimensional del concepto: agotamiento emocional, despersonalización y la falta de realización profesional.

- La primera dimensión de agotamiento profesional se corresponde con el sentimiento de hundimiento emocional (*emotional exhaustion*). En otros términos, la persona se siente vaciada, al final de su

- tarea, incapaz de asumir emocionalmente cualquier requerimiento de su actividad profesional.
- La segunda dimensión indicadora de agotamiento es la despersonalización (*depersonalization*). Esta actitud negativa genera un comportamiento poco amistoso, de dureza y de intransigencia en el lugar de trabajo, de frialdad y de insensibilidad ante los problemas de los demás.
 - Finalmente, la tercera dimensión de falta de realización profesional se refiere a un sentimiento de no-realización personal (*low personal accomplishment*). La persona tiene el sentimiento de no poder conseguir nada, de no tener otra opción que el fracaso. La persona se percibe como alguien totalmente ineeficaz en su trabajo e incapaz de mejorar.

El Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

El Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Ebbinghaus, 2002a; Demerouti, Bakker, Vardakou y Kanas, 2002b) es ciertamente la medida más próxima al MBI (MBI-General Survey; Maslach et al., 1996). En un conjunto de 15 ítems, su estructura factorial replica las dimensiones de agotamiento emocional y de distanciamiento ya existentes en el MBI, pero añadiendo también un componente de fatiga física. No obstante esta diferenciación, Halbesleben y Demerouti (2005) subrayan la estrecha proximidad psicométrica y conceptual del inventario con el MBI.

El Copenhagen Burnout Inventory (CBI)

Elaborado por los investigadores daneses (Kristensen et al., 2005), el CBI constituye una alternativa al MBI. Propone un cuestionario multidimensional de 19 ítems que incluye el *burnout* personal, el *burnout* vinculado al trabajo y el *burnout* resultante de la relación con el cliente. Ha

tenido la ventaja de una difusión reciente e internacional (Bourbonnais, Brisson, Vinet, Vézina y Lower, 2006; Milfont, Denny, Ameratunga, Robinson y Merry, 2008; Yeh, Cheng, Chen, Hu y Kristensen, 2007).

El Burnout Measure (BM)

Prácticamente tan antiguo como el MBI, se distingue de él netamente. Desarrollado por Pines, Aronson y Kafry (1981), es una medida unidimensional del agotamiento profesional compuesta de 21 ítems en su versión larga y de 10 ítems en su versión corta (Malach-Pines, 2005). El BM se centra en los aspectos de fatiga física y el hundimiento emocional del SQT. Más precisamente, Pines y colaboradores (Pines y Aronson, 1988; Pines et al., 1981) distinguen tres dimensiones fundamentales del SQT: el agotamiento emocional, el agotamiento mental y el agotamiento físico. Las dos primeras dimensiones se superponen con dos de las dimensiones identificadas por Maslach: el agotamiento emocional y el agotamiento mental, un fuerte sentimiento de devaluación de uno mismo. El BM incluye una tercera dimensión de naturaleza física que refleja diversas manifestaciones enfermizas (sensibilidad aumentada a fiebres epidémicas, mala alimentación, dolores y migrañas).

El Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM)

Creado por Shirom y Melamed (2006), el SMBM debe su originalidad a proponerse sobre la base de una teoría del SQT, la teoría de la preservación de los recursos (Hock, 1988; Hobfoll, 2001). El SMBM es un cuestionario de 14 ítems que se organiza en torno a tres dimensiones: la fatiga física, el agotamiento emocional y el desfallecimiento cognitivo. La dimensión de desfallecimiento cognitivo representa las dificultades experimentadas por el sujeto para concentrarse y movilizar sus recursos intelectuales. El SMBM es

una medida reciente pero traducida a numerosos países y utilizada de forma creciente.

El Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT)

También denominado *Spanish Burnout Inventory* (SBI) en su adaptación a idiomas diferentes del castellano, este instrumento fue desarrollado por Gil-Monte (2011) y está formado por 20 ítems que se distribuyen en cuatro dimensiones, denominadas:

1. Ilusión por el trabajo. Deseo del individuo de alcanzar las metas laborales porque ello le supone una fuente de placer personal. El individuo percibe atractivo su trabajo, y alcanzar las metas profesionales es fuente de realización personal.
2. Desgaste psíquico. Aparición de agotamiento emocional y físico debido a que en el trabajo se tiene que tratar a diario con personas que presentan o causan problemas.
3. Indolencia. Presencia de actitudes de indiferencia y cinismo hacia los usuarios de la organización. Los individuos que puntúan alto en esta dimensión muestran insensibilidad e indiferencia ante los problemas de los usuarios.
4. Culpa. Aparición de sentimientos de culpa por el comportamiento y las actitudes negativas desarrolladas en el trabajo, en especial hacia las personas con las que se establecen relaciones laborales. No se identifica como culpa en forma de rasgo, sino como un estado afectivo relativamente transitorio que refleja las consecuencias psicológicas inmediatas por violar preceptos morales.

Bajas puntuaciones en ilusión por el trabajo junto a altas puntuaciones en desgaste psíquico, en indolencia y en culpa son indicadores de altos ni-

veles del SQT. La evaluación mediante este instrumento permite establecer un diagnóstico diferencial de dos perfiles en la evolución del SQT (perfil 1 vs. perfil 2), según se ha establecido en el punto referente a los modelos teóricos del proceso del SQT. El cuestionario ha sido validado en diferentes países (Alemania, Brasil, Chile, España, México, Portugal) y en varios sectores ocupacionales como: maestros (Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte y Grau-Alberola, 2013; Gil-Monte, Carlotto y Gonçalves, 2010; Mercado y Gil-Monte, 2012), profesionales que trabajan hacia personas con discapacidad (Gil-Monte y Figueiredo-Ferraz, 2013; Gil-Monte y Olivares, 2011), profesionales de enfermería (Gil-Monte, 2008), médicos (Gil-Monte y Zúñiga-Caballero, 2010), empleados de prisiones (Gil-Monte, Figueiredo-Ferraz y Valdez Bonilla, 2013), policías (Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, Queirós y Passos, 2014) y trabajadores que atienden al público (Bosle y Gil-Monte, 2010).

El Cuestionario Breve de Burnout (CBB)

El Cuestionario Breve de Burnout (CBB; Moreno, Bustos, Matallan y Miralles, 1997) es un cuestionario elaborado para obtener una aproximación rápida a la evaluación del SQT entendido como proceso, es decir, incluyendo antecedentes, síndrome y consecuencias. Consta de 21 ítems que incluyen 9 ítems de factores del SQT, 9 ítems que se refieren al SQT y otros 3 ítems en relación con consecuencias del SQT. El CBB se ha aplicado en diferentes estudios publicados en España (Moreno Jiménez, Gálvez, Herrer, Garrosa y Mingote, 2006a; Merino, Carbonero Martín, Moreno Jiménez y Morante, 2006; Topa-Cantisano y Morales, 2005), Portugal (Rainho, 2005) y Latinoamérica (Chacón y Grau, 1997; Román, 2003).

5.2. SQT: la evaluación contextualizada

Se puede constatar que con el concepto del SQT ha ocurrido algo similar a lo que ocurrió con

el de estrés. La popularidad del tema ha suscitado la aparición de una variedad de medidas, tanto generales, como las arriba expuestas, como otras focalizadas en un tipo de actividad profesional. Sin ánimo de ser exhaustivo, se pueden citar entre otras Teacher Burnout Scale (Seidman y Zager, 1986-1987), el Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP) (Jones, 1980) y el MBI-Human Service Survey (Maslach et al., 1996).

Como para las medidas generales del SQT, diversas medidas del SQT contextualizado acerca de una profesión determinada se han reunido para formar un nuevo instrumento compuesto. Ha sido por ejemplo el caso de profesiones frecuentemente estudiadas como, por ejemplo, docentes y personal sanitario. Así el Cuestionario de Burnout de Profesorado (CBP) ha sido elaborado sobre la base de una adaptación de otros instrumentos ya validados, el Teacher Stress Inventory (Pettigrew y Wolf, 1982) y el Teacher Burnout Questionnaire

CUADRO 8.1

*Enfoque sobre una medida contextualizada:
el Cuestionario de Desgaste Profesional
de Enfermería*

El Cuestionario de Desgaste Profesional de Enfermería (CDPE, Moreno Jiménez, Garrosa y González, 2000a) tiene en parte el objetivo de evaluar el SQT en una de las profesiones probablemente más afectadas por el SQT. Lo enmarca en un modelo procesual transaccional, es decir, un modelo que incluye antecedentes, síndrome y consecuencias. El CDPE evalúa las variables que intervienen en el proceso del SQT en la profesión de enfermería; concretamente, se han seleccionado algunas de las variables antecedentes propias del ámbito organizacional hospitalario: *interacción conflictiva* (relaciones conflictivas con los médicos, pacientes y familiares), *sobrecarga* (exceso de demandas cuantitativas y cualitativas), *contacto con la muerte y con el dolor* (el grado en el que los enfermeros se encuentran afectados que sufren, se hallan en estado terminal o mueren), *ambigüedad de rol* (evalúa la claridad de información que los enfermeros perciben con relación a su rol laboral y organizacional).

(Hock, 1988). En su versión revisada, el CBP-R (Moreno Jiménez, Garrosa y González, 2000b) se compone de 66 ítems agrupados en torno a las mismas dimensiones que el MBI.

El Cuestionario de Desgaste Profesional Médico (CDPM, Moreno Jiménez, Barbaranelli, Gálvez y Garrosa, 2012; Moreno Jiménez, Gálvez, Garrosa y Mingote, 2006) es un cuestionario para la evaluación del desgaste profesional médico desde la perspectiva transaccional y procesual que propone una nueva configuración del SQT como agotamiento, distanciamiento y pérdida de expectativas.

Finalmente, parece relevante reseñar que la literatura clínica ha atraído poco la atención de los investigadores. Por ejemplo, la medida específica del SQT en los deportistas de alto nivel no propone una oferta tan variada como por ejemplo el personal de sanidad, bastante más estudiado (Gould, Udry, Tuffey y Loehr, 1996; Henschen, 1998). Más sorprendentemente no hemos podido encontrar cuestionarios especialmente pensados para la profesión militar. El recurso a las escalas generales del tipo MBI y SMBM modificadas y adaptadas a los diferentes contextos profesionales parece ser la vía escogida por la mayoría de especialistas del tema.

6. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Los programas de formación sobre riesgos psicosociales en el trabajo son un elemento clave en la prevención del SQT. Junto a la formación, los programas de intervención dirigidos a la prevención del SQT deben considerar dos niveles: el nivel organizacional, que requiere entrenar a los trabajadores en acciones de desarrollo y cambio organizacional, junto a acciones dirigidas a mejorar la interacción social, incluyendo programas de formación sobre apoyo social, habilidades sociales, autoeficacia, liderazgo, etc.; y el nivel individual, que debe dar respuesta a las necesidades de la persona sobre el afrontamiento del estrés

laboral. El entrenamiento en relajación, en resolución de problemas, en *coaching* o estrategias de tipo cognitivo-conductual son ejemplos de acciones de intervención en el nivel individual.

La revisión de la literatura permite concluir que los programas de intervención para prevenir el desarrollo del SQT o sus síntomas son efectivos tanto si se dirigen al individuo como si están centradas en mejorar el entorno laboral, incluidas las relaciones interpersonales. Además, los programas que consideran ambos niveles, individuo y organización, incrementan el éxito de la intervención (Awa, Plaumann y Walter, 2010).

6.1. Intervención sobre el contexto de trabajo

Los programas de intervención sobre el contexto de la organización pasan por el rediseño de tareas, la claridad en los procesos de toma de decisiones, mejorar la supervisión, establecer objetivos claros para los roles profesionales, imponer líneas claras de autoridad, mejorar las redes de comunicación organizacional y las condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, fomentar una mayor autonomía, la formación de grupos de trabajo, la flexibilidad laboral, motivar el apoyo social, etc. (Zurriaga-Lloréns, González-Navarro y Martínez-Moreno, 2007).

Los programas de *desarrollo organizacional* han sido recomendados como una estrategia de intervención eficaz (Leiter y Maslach, 2000). Estos programas requieren que los miembros de la organización creen un grupo de trabajo responsable de realizar el diagnóstico de los problemas organizacionales que potencian el SQT y que propongan unas líneas de intervención en función de los resultados obtenidos. Los aspectos clave de la organización sobre los que se trabaja son: la sobrecarga de trabajo, las posibilidades de controlar el proceso de trabajo (v.g., autonomía para tomar decisiones y responsabilidades), las recompensas materiales y sociales, apoyo social en el trabajo y

sentido de pertenencia, claridad de los procesos de la organización y congruencia entre los valores individuales y los organizacionales.

También se ha resaltado la eficacia de los programas de mejora del *apoyo social en el trabajo*. Los objetivos de estos programas son ofrecer información, adquirir y mejorar habilidades y proporcionar refuerzo social y apoyo emocional. Se trata de desarrollar grupos de trabajo no terapéutico para discutir y reflexionar con los compañeros sobre el estrés laboral, compartir experiencias de trabajo y dar oportunidad para el apoyo mutuo entre colegas.

Un ejemplo de este tipo de intervenciones ha sido descrito por Peterson, Bergström, Samuelsson, Asberg y Nygren (2008), quienes desarrollaron con éxito un programa estructurado en diez sesiones. Las sesiones iniciales se dedicaron a identificar antecedentes del SQT mediante una técnica de *brainstorming*. En las sesiones restantes los participantes compartían las aportaciones para ver quiénes se identificaban con cada uno de los problemas, elaboraban estrategias de solución para los problemas elegidos, discutían las aportaciones y buscaban soluciones para cada problema. Todas las sesiones se completaban con períodos de relajación de unos diez minutos.

6.2. Intervención sobre el individuo

La eficacia de las intervenciones sobre el individuo para prevenir y manejar el SQT ha sido probada en diferentes estudios. El objetivo de estas intervenciones es que el individuo aprenda una serie de técnicas o estrategias que le permitan afrontar el estrés y prevenir sus consecuencias.

Los programas de intervención basados en técnicas cognitivo-conductuales para el manejo del estrés se encuentran entre las estrategias de intervención más aplicadas para la prevención del SQT (Blonk, Brenninkmeijer, Lagerveld y Houtman, 2006; González y Garrosa, 2007). También se ha aplicado *mindfulness* junto con

ejercicios de relajación y desarrollo de la actividad física (Rø, Gude, Tyssen y Aasland, 2010) y el psicodrama (Italia, Favara-Scacco, Di Cataldo y Russo, 2008).

7. PERSPECTIVAS DE FUTURO

El estudio del SQT se encuadra dentro del desarrollo de la psicología de la salud ocupacional, por lo que el avance en el estudio de esta patología pasa necesariamente por considerar las reco-

mendaciones para el desarrollo de la investigación de esa disciplina (véase Gil-Monte, 2010).

Entre los puntos a considerar se debe prestar atención a: (1) desarrollar la investigación básica para mejorar el conocimiento de los procesos psicológicos implicados en el desarrollo del SQT (v.g., neurociencia, biomarcadores), (2) realizar estudios descriptivos y longitudinales sobre prevalencia del SQT, (3) desarrollar criterios de diagnóstico vinculados a instrumentos de evaluación psicométrica, (4) realizar estudios multinivel y (5) incrementar la investigación sobre programas de intervención.

Este capítulo ha tratado sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). Para presentarlo se ha estructurado en siete partes. En la primera se ha presentado la definición del fenómeno, conceptualizándolo como una respuesta al estrés laboral crónico que supone un deterioro de las cogniciones, emociones y actitudes del individuo relacionadas con diferentes aspectos del trabajo. En el segundo punto se ha presentado la evolución de la investigación, desde sus inicios en la década de los setenta del siglo pasado hasta la actualidad. A continuación se ha desarrollado un tercer punto para ofrecer al lector los modelos teóricos elaborados para explicar el desarrollo del síndrome. Estos modelos se han organizado en varios apartados, que recogen: *a)* los modelos inclusivos caracterizados como aquellos que analizan la relación del síndrome con otras variables antecedentes y consecuentes (modelos desarrollados desde la teoría sociocognitiva del yo, modelos basados en la teoría de la equidad, modelos elaborados desde la teoría organizacional y modelos con un enfoque interaccionista) y *b)* los modelos de proceso, que explican el desarrollo del síndrome o la relación entre sus dimensiones (modelos basados en el Maslach Burnout Inventory, Modelo de Gil-Monte (2005), y otros modelos). El cuarto punto del capítulo se ha dedicado a presentar los antecedentes y las consecuencias más relevantes del síndrome. Se ha diferenciado entre:

a) antecedentes individuales (variables de personalidad), *b)* antecedentes profesionales (relación entre la persona y su trabajo) y *c)* antecedentes organizacionales (contextos sociales, económicos y culturales de la organización). Con respecto a las consecuencias, se ha diferenciado entre consecuencias individuales, interpersonales y organizacionales. En este punto se hace una reflexión sobre la relación entre el síndrome y el suicidio. El punto cinco del capítulo está dedicado a presentar una revisión sobre los principales instrumentos de evaluación de este problema de salud, y más en concreto se presentan varios cuestionarios desarrollados en el ámbito anglosajón en España. Entre ellos se describen como más conocidos el Maslach Burnout Inventory (MBI), el Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) y el Cuestionario Breve de Burnout (CBB), entre otros. El punto seis está dedicado a las estrategias de intervención. Se diferencia entre intervenciones en el contexto de trabajo, donde se comentan los programas de desarrollo organizacional y la mejora del apoyo social en el trabajo, y la intervención sobre el individuo, con programas basados en técnicas cognitivo-conductuales para el manejo del estrés. El capítulo concluye con un punto en el que se reflexiona sobre las perspectivas de futuro, indicando los aspectos a los que se debería prestar atención en este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, L. H. y Poghosyan, L. (2009). Evaluation of «Magnet Journey to Nursing Excellence Program» in Russia and Armenia. *Journal of Nursing Scholarship*, 41, 166-174.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J. y Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263.
- Armon, G., Shirom, A., Berliner, S. y Shapira, I. (2008). A prospective study of the association between obesity and burnout among apparently healthy men and women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 43-57.
- Awa, W. L., Plaumann, M. y Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention pro-

- grams. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Balch, C. M., Oreskovich, M. R., Dyrbye, L. N., Colaiano, J. M., Satele, D. V., Sloan, J. A. y Shanafelt, T. D. (2011). Personal consequences of malpractice lawsuits on American surgeons. *Journal of American College of Surgeons*, 213, 657-667.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: W. H. Freeman and Company.
- Blonk, R. V., Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E. y Houtman, I. L. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work & Stress*, 20, 129-144.
- Bosle, A. y Gil-Monte, P. R. (2010). Psychometric properties of the Spanish Burnout Inventory in German professionals: Preliminary results. *Ansiedad y Estrés*, 6, 283-291.
- Boudreau, A. y Boudreau, R. J. (2011). *20,000 in 2011: A complete guide to burnout*. Work, Stress, & Health – APA: Orlando.
- Boudreau, R. y Nakashima, J. (2002). *A bibliography of burnout citations*. Winnipeg: ASAC.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vézina, M. y Lower, A. (2006). Development and implementation of a participative intervention to improve the psychosocial work environment and mental in an acute care hospital. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 326-334.
- Bryan, C. J., Cukrowicz, K. C., West, C. L. y Morrow, C. E. (2010). Combat experience and the acquired capability for suicide. *Journal of Clinical Psychology*, 66, 1044-1056.
- Buunk, B. P. y Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). Londres: Taylor & Francis.
- Chacón, M. y Grau, J. (1997). Burnout en enfermeras que brindan atención a pacientes oncológicos. *Revista Cubana de Oncología*, 13, 118-125.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout - Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cohidon, C., Geoffroy-Perez, B., Le Naour, C., Goldberg, M. e Imberson, E. (2010). *Suicide et activité professionnelle en France: premières exploitations de données disponibles*. París: Institut de Veille Sanitaire.
- Crisp, A. H. y McGuiness, B. (1976). Jolly Fat: relation between obesity and psychoneurosis in general population. *British Medical Journal*, 1, 7-9.
- Cunradi, C. B., Greiner, B. A., Ragland, D. R. y Fisher, J. M. (2003). Burnout and alcohol problems among urban transit operators in San Francisco. *Addictive Behaviors*, 28, 91-109.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Ebbinghaus, M. (2002a). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. y Kantas, A. (2002b). The convergent validity of two burnout instruments: a multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 296-307.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. Nueva York: Human Science Press.
- Ekstedt, M. y Fagerberg, I. (2005). Lived experiences of the time preceding burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 49, 59-67.
- Farber, B. A. y Miller, J. (1981). Teacher burnout: A psychoeducational perspective. *Teacher College Record*, 83, 235243.
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R. y Grau-Alberola, E. (2013). Psychometric properties of the «Spanish Burnout Inventory» (SBI): Adaptation and validation in a Portuguese-speaking sample. *European Review of Applied Psychology*, en prensa.
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R., Queirós, C. y Passos, F. (2014). Validação factorial do «Spanish

- Burnout Inventory» em polícias portuguesas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, en prensa.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: the organizational menace. *Training and Development Journal*, 31, 26-27.
- Garrosa, E., Moreno Jiménez, B., Liang, Y. y González, J. L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 418-427.
- Garrosa, E., Rainho, C., Moreno Jiménez, B. y Monteiro, M. J. (2010). The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 205-215.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (2008). Evaluación psicométrica del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): el cuestionario «CESQT». En J. Garrido (comp.), *¡Maldito trabajo!* (pp. 269-291). Barcelona: Gránica.
- Gil-Monte, P. R. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Informació Psicològica*, 100, 68-83.
- Gil-Monte, P. R. (2011). CESQT. *Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo. Manual*. Madrid: TEA Ediciones.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Influence of guilt on the relationship between burnout and depression. *European Psychologist*, 17, 231-236.
- Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S. y Gonçalves, S. (2010). Validation of the Brazilian version of the «Spanish Burnout Inventory» in teachers. *Revista de Salud Pública*, 44, 140-147.
- Gil-Monte, P. R. y Figueiredo-Ferraz, H. (2013). Psychometric properties of the «Spanish Burnout Inventory» among employees working with people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, en prensa.
- Gil-Monte, P. R., Figueiredo-Ferraz, H. y Valdez-Bonilla, H. (2013). Factor analysis of the Spanish Burnout Inventory among Mexican prison employees. *Canadian Journal of Behavioural Science*, en prensa.
- Gil-Monte, P. R. y Olivares, V. (2011). Psychometric properties of the «Spanish Burnout Inventory» in Chilean professionals working to physical disabled people. *The Spanish Journal of Psychology*, 14, 441-451.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15, 261-268.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M. y Valcárcel, P. (1998). A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamiento Organizacional e Gestao*, 4, 165-179.
- Gil-Monte, P. R. y Zúñiga-Caballero, L. C. (2010). Validez factorial del «Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo» (CESQT) en una muestra de médicos mexicanos. *Universitas Psychologica*, 9, 169-178.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Munzenrider, R. F. y Luo, H. (1996). *Global burnout: A worldwide pandemic explored by the phase model*. Greenwich, CN: JAI Press.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. y Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 461-481.
- González, J. L. y Garrosa, E. (2007). Líneas y estrategias de actuación focalizadas en el individuo: propósitos específicos. En P. R. Gil-Monte y B. Moreno Jiménez (comp.), *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): grupos profesionales de riesgo* (pp. 99-121). Madrid: Pirámide.
- Gould, D., Udry, E., Tuffey, S. y Loehr, J. (1996). Burnout in competitive junior tennis players: I. A quantitative psychological assessment. *The Sport Psychologist*, 10, 322-340.
- Halbesleben, J. R. y Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19, 208-220.
- Harrison, W. D. (1983). A social competence model of burnout. En B. A. Farber (ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (1985, 2.ª ed., pp. 29-39). Nueva York: Pergamon Press.

- Helmkamp, J. C. (1996). Occupation and suicide among male in the US armed forces. *AEP Journal*, 6, 83-88.
- Henschen, K. P. (1998). Athletic Staleness and Burnout: Diagnosis, prevention, and treatment. En J. M. Williams (ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance* (3.^a ed., pp. 398-408). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Hobfoll, S. E. y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Londres: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hock, R. R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17, 167-189.
- Italia, S., Favara-Scacco, C., Di Cataldo, A. y Russo, G. (2008). Evaluation and art therapy treatment of the burnout syndrome in oncology units. *Psycho-Oncology*, 17, 676-680.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. y Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 15, 271-279.
- Joiner, T. E. (2005). *Why people die by suicide?* Cambridge: Harvard University Press.
- Jones, J. W. (1980). *The Staff Burnout Scale for Health Professionals*. Park Ridge, ILL: Londres House Press.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kennedy, C. E. (1964). Lest we burn out. *Personnel and Guidance Journal*, 42, 621-622.
- Kim, H. J., Shin, K. H. y Umbreit, T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, N. y Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 243-260.
- Kleiber, D. y Enzmann, D. (1990). *Burnout: 15 years of research: an international bibliography*. Göttingen: Hogrefe.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. y Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192-207.
- Kulkarni, G. K. (2006). Burnout (Editorial). *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10, 3-4.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Nueva York: Springer.
- Lee, R. T. y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytical examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237-250). Londres: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P. y Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leone, S. S., Huibers, M. J. H., Knottnerus, A. J. y Kant, I. (2009). The temporal relationship between burnout and prolonged fatigue: A four-year prospective cohort study. *Stress & Health*, 25, 365-374.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure Short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12, 78-88.
- Martinuzzi, A., Gisch-Bole, S. y Wiman, A. (2010). *Does corporate responsibility pay off?* Viena: Research Institute for Managing Sustainability, Vienna University of Economics and Business Administration.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Nueva York: Prentice Hall Press.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981a). *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory - Manual* (3.^a ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Melamed, S. (2009). Burnout and risk of regional musculoskeletal pain: A prospective study of apparently healthy employed adults. *Stress & Health*, 25, 313-321.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S. y Shapira, I. (2006). Burnout and risk of Type 2 diabetes: A prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*, 68, 863-869.
- Mercado, A. y Gil-Monte, P. R. (2012). Características psicométricas del «Cuestionario para la evaluación del Síndrome de quemarse por el trabajo» en maestros mexicanos. *Revista de Educación*, 359, 260-273.
- Merino, E., Carbonero, M. A., Moreno Jiménez, B. y Morante, M. E. (2006). La escala de irritación como instrumento de evaluación de estrés laboral. *Psicothema*, 18, 419-424.
- Milfont, T. L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E. y Merry, S. (2008). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen Burnout Inventory in New Zealand teachers. *Social Indicators Research*, 89, 169-177.
- Moreno-Jiménez, B., Arcenillas, M. V., Morante, M. E. y Garroza, E. (2005). Burnout en profesores de primaria: Personalidad y sintomatología. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 71-87.
- Moreno-Jiménez, B., Barbaranelli, C., Gálvez, M. y Garroza, E. (2012). The Physician Burnout Questionnaire: A new Definition and Measure. *TPM*, 19, 325-344.
- Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Mataallana, A. y Mitalles, T. (1997). La evaluación del burnout. Problemas y alternativas: validación del CBB. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 13, 2, 185-207.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez, M., Garroza, E. y Minogote, J. C. (2006). Nuevos planteamientos en la evaluación del burnout. La evaluación específica del desgaste profesional médico. *Atención Primaria*, 38, 544-549.
- Moreno-Jiménez, B., Garroza, E., Corso, S., Boada, M. y Rodríguez-Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24, 79-86.
- Moreno-Jiménez, B., Garroza, E. y González, J. L. (2000a). Desgaste profesional sanitario de enfermería. Validación factorial del CDPE. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 31, 18-28.
- Moreno-Jiménez, B., Garroza, E. y González, J. L. (2000b). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: el CBP-R. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 331-346.
- Moreno-Jiménez, B., Morett, N., Rodríguez-Muñoz, A. y Morante, M. E. (2006b). La personalidad resistente como variable moduladora del síndrome de burnout en una muestra de bomberos. *Psicothema*, 18, 413-418.
- Neveu, J. P. (2008). Burnout and consequences: the case of professional aggressiveness on service quality to the patient. En J. Halbesleben (ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Nueva York: Nova Science Publishers.
- Ostry, A., Maggi, S., Tansey, J., Dunn, J., Hershler, R., Chen, L., Louis, A. M. y Hertzman, C. (2007). The impact of psychosocial work conditions on attempted and completed suicide among western Canadian sawmill workers. *Scandinavian Journal of Public Health*, 35, 265-271.
- Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M. y Nygren, A. (2008). Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: Randomized controlled trial. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 506-516.
- Pettigrew, L. S. y Wolf, G. E. (1982). Validating measures of teacher stress. *American Educational Research Journal*, 19, 373-396.
- Pines, A. y Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. Nueva York: Free Press.
- Pines, A., Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: from tedium to personal growth*. Nueva York: Free Press.
- Poghosyan, L., Clarke, S. P., Finlayson, M. y Aiken, L. H. (2010). Nurse burnout and quality of care, Cross-national investigation in six countries. *Research in Nursing Health*, 33, 288-298.

- Price, D. M. y Murphy, P. A. (1984). Staff burnout in the perspective of grief theory. *Death Education*, 8, 47-58.
- Rainho, C. (2005). Síndrome de burnout: aplicação do questionário Breve do burnout. *Nursing*, 16, 7-11.
- Rø, K. E., Gude, T., Tyssen, R. y Aasland, O. G. (2010). A self-referral preventive intervention for burnout among Norwegian nurses: One-year follow-up study. *Patient Education and Counseling*, 78, 191-197.
- Roberts, G. A. (1986). Burnout: psychobabble or valuable concept? *British Journal of Hospital Medicine*, 36, 194-197.
- Román, J. (2003). Estrés y burnout en médicos y enfermeros de primer y segundo nivel de atención. *Revista Cubana de Salud Pública*, 29, 103-110.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice. A critical analysis*. Filadelfia, MS: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Leiter, P. M. y Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Seidman, S. A. y Zager, J. (1986-1987). The Teacher Burnout Scale. *Educational Research Quarterly*, 11, 26-33.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), special issue), 515-527.
- Shirom, A. y Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 154-175.
- Siegall, M. y McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33, 291-301.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Söderström, M., Jedding, K., Ekstedt, M., Perski, A. y Åkerstedt, T. (2012). Insufficient sleep predicts clinical burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 175-183.
- Sonnentag, S. y Frese, M. (2002). Stress in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 12, 453-491.
- Stone, P., Du, Y. y Gershon, R. (2007). Organizational climate and occupational health outcomes in hospital nurses. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 49, 50-58.
- Swider, B. W. y Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506.
- Topa-Cantisano, G. y Morales-Domínguez, J. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio en funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 5, 73-83.
- Van Orden, K. A., Witte, T. K., Gordon, K. H., Bender, T. W. y Joiner, T. E. (2008). Suicidal desire and the capability for suicide: Tests of the interpersonal-psychological theory of suicidal behavior among adults. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76, 72-83.
- Vinokur, A. D., Pierce, P. F. y Lewandowski-Romps, I. (2009). Disentangling the relationships between job burnout and perceived health in a military sample. *Stress & Health*, 25, 355-363.
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8, 84-97.
- Westman, M., Etzion, D. y Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 467-481.
- Winnubst, J. A. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 151-162). Londres: Taylor & Francis.
- Wright, T. A. y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Yeh, W. Y., Cheng, Y., Chen, C. J., Hu, P. Y. y Kristen- sen, T. S. (2007). Psychometric properties of the Chinese version of the Copenhagen Burnout Inventory among employees in two companies in Taiwan. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14, 126-133.

- Zellars, K. L., Perrewe, P. L. y Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1570-1598.
- Zurriaga-Iloréns, R., González-Navarro, P. y Martínez-Moreno, A. (2007). Prevención psicosocial del burnout en organizaciones laborales. En P. R. Gil-Monte y B. Moreno Jiménez (coords.), *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (burnout). Grupos profesionales de riesgo* (pp. 71-82). Pirámide: Madrid.
-

El trabajo emocional

RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL
CRISTINA QUIÑONES GARCÍA

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos las aportaciones teóricas que han contribuido al desarrollo del constructo del trabajo emocional, sus dimensiones y las consecuencias para la salud de los trabajadores y la empresa. Con esta revisión pretendemos identificar los procesos que conducen al deterioro de la salud laboral, así como destacar potenciales efectos saludables de un adecuado manejo emocional en la ejecución del puesto.

2. ORIGEN DEL CONSTRUCTO

2.1. Perspectiva sociológica de Hochschild

El término «trabajo emocional» fue acuñado por Arlie Hochschild y publicado en su libro *The Managed Heart* (1983). La socióloga estaba interesada en explorar la naturaleza y función de las emociones en la sociedad y en el trabajo como una de las áreas fundamentales en los procesos de interacción interpersonal. Desde su perspectiva interaccionista, Hochschild (1983) rechaza el mero papel de las emociones como relación estímulo-respuesta poniendo énfasis en el papel fundamental de la construcción social de las normas de expresión emocional. Así, algunas de las reglas acordadas y transmitidas generación tras genera-

ción mediante procesos de socialización podrían ser el estar alegre en celebraciones o el mostrar tristeza en funerales. A pesar de la existencia de estas normas, la autora señala que en última instancia los individuos decidimos hasta qué punto ajustamos nuestras emociones a dichas normas y cómo lo hacemos.

Al igual que en otros espacios sociales, las organizaciones tienen sus propias normas de expresión emocional (más o menos explícitas) para las interacciones entre compañeros y con los clientes. Cuando se trata de puestos de trabajo en los que los empleados desarrollan una intensa y/o frecuente interacción con los clientes, las reglas de expresión de emociones desempeñan un papel fundamental. Hochschild señala que, a diferencia de otros espacios donde los procesos de manejo emocional son dirigidos por el individuo, dichos procesos son ahora controlados por la organización. Así, por analogía con el trabajador de la sociedad preindustrial que intercambiaba su «trabajo físico» por un salario, el trabajador de servicios intercambia su «trabajo emocional». Arlie Hochschild define por tanto el trabajo emocional como «el manejo de emociones para crear una expresión facial y corporal públicamente observable» (1983, p. 7).

En el trabajo original de Hochschild (1983), la autora proponía tres requisitos esenciales según los cuales podríamos afirmar que el trabajo emocional estaba presente en un determinado puesto:

primero, la existencia de contacto cara a cara o por medio de la voz con clientes; segundo, el objetivo de querer evocar ciertas emociones en los clientes, y, por último, el tener supervisores que regulen de manera más o menos explícita dichas expresiones emocionales. En este último requisito, Hochschild argumentaba que se necesitan «supervisores emocionales», lo que evidencia un contexto de interacción altamente regulado entre cliente y empresa.

Es este control organizacional de nuestras emociones lo que Hochschild identifica como un grave riesgo para la salud de los trabajadores y su identidad. En su investigación etnográfica con azafatas de vuelo, la autora identifica que, ante el esfuerzo que implica manejar las emociones, algunos empleados tienden a sobreinvolucrarse en el rol con el peligro de exceder sus recursos y desarrollar un desgaste profesional (*burnout*) a largo plazo. Además, existen otras consecuencias perniciosas tales como abuso de sustancias, excesivo consumo de alcohol, cefaleas y absentismo laboral.

2.2. Dimensiones del trabajo emocional

Hochschild (1983) identificó dos estrategias fundamentales mediante las cuales los sujetos tenían a realizar el trabajo emocional. Así, algunos empleados ocultaban sus sentimientos reales mientras fingían las emociones que el puesto requería. Basándose en un trabajo de Goffman (1959) sobre el manejo de impresiones y en la metáfora teatral, la autora denominó esta estrategia *surface acting* o «actuación superficial». Por otro lado, Hochschild documentaba cómo algunos empleados trataban de sentir las emociones que debían expresar a los clientes. La autora denominó esta estrategia *deep acting* o «actuación profunda» resaltando cómo el actor en este caso maneja sus sentimientos para responder a las demandas del contexto. Así, ejemplos de *deep acting* podrían ser tratar de sentir las emociones que re-

quiere la situación a través de la autoinducción de sentimientos o mediante entrenamiento de la imaginación (Grandey, 2000).

Tras el trabajo etnográfico de Hochschild, se han desarrollado escalas que miden las dimensiones del constructo propuesto por la autora en términos de actuación profunda y actuación superficial. Inicialmente, las variables que aluden a la frecuencia de interacciones con clientes o pacientes, intensidad y variedad de las emociones también eran incorporadas como parte del constructo (Morris y Feldman, 1996; Zapf, Vogt, Seifert Mertini e Isic, 1999). Más adelante, sin embargo, debido a la falta de estudios demostrando consistencia en relación con el papel crucial de estas variables, se ha llegado a aceptar de manera general una conceptualización del constructo de trabajo emocional en torno a las estrategias que el individuo escoge (Lee y Brotheridge, 2008).

2.3. Críticas y redefinición del concepto de trabajo emocional

El trabajo de Hochschild ha sido clave para el posterior desarrollo e interés científico del constructo, así como para diseminar e intervenir en las empresas sobre los efectos perniciosos del trabajo emocional que a menudo se exige y menos frecuentemente se remunera (Grandey, 2000; Kruml y Geddes, 2000). De manera general también ha contribuido a elevar el perfil y aceptación de la emocionalidad en el trabajo, así como al florecimiento de estudios en esta y otras áreas relacionadas. Sin embargo, su trabajo ha recibido varias críticas. Por un lado, se ha resaltado la limitada capacidad para explicar los procesos de manejo emocional en las organizaciones. De esta manera, Totterdell y Holman (2003) sugieren que el énfasis en las interacciones cliente-empleado aleja la atención de otros procesos de manejo emocional en el trabajo iniciados por el individuo y fuera del control organizacional. Una crítica similar la realiza la sociología, varios de cuyos au-

tores resaltan el espacio individual de resistencia a las prescripciones organizacionales (v.gr. Bolton y Boyd, 2003). Así, por ejemplo, Williams (2003) subraya cómo a pesar de los esfuerzos organizacionales para que las azafatas de vuelo usaran una estrategia de actuación profunda, los empleados fingían las expresiones sin esforzarse en conseguir parecer auténticos.

En una línea similar, Bolton y Boyd (2003) señalan que el argumento central de Hochschild sobre la supuesta conversión pasiva de lo privado a lo público no explica los procesos autodirigidos en relación con la expresión auténtica de las emociones. De esta manera, los autores distinguen cuatro tipos de manejo emocional dependiendo de los motivos que llevan a dicho esfuerzo y de los cuales sólo uno está representado por el trabajo de Hochschild: el manejo emocional monetario. Los autores distinguen además el manejo emocional presentacional (manejo emocional para cumplir con normas generales de expresión de emociones en diferentes contextos sociales no sujetas al control organizacional) del manejo emocional normativo (el que se realiza para cumplir con las normas de naturaleza ocupacional y no prescritas por una organización en particular). Este último, por ejemplo, podría referirse a una norma ocupacional para enfermeros de expresar emociones de cercanía y comprensión cuando un paciente reacciona de manera adversa ante noticias devastadoras. Finalmente, Bolton y Boyd (2003) distinguen el manejo emocional filantrópico, que denota una preocupación por corresponder al paciente o cliente debido a nuestra percepción de que esa persona merece este trato.

Otro tipo de críticas tiene relación con el «receptor» del trabajo emocional. Así, por ejemplo, Côté (2005) destaca cómo la definición original del constructo orientada a las transacciones entre la organización no permite estudiar interacciones intraorganizacionales como las que tienen lugar entre supervisor y empleado. De esta manera, Humphrey, Pollack y Hawver (2008) sugieren que el trabajo emocional de los supervisores debe ser

estudiado, ya que el manejo de emociones es parte central de su trabajo.

Por otro lado, con la expansión del sector servicios, la globalización de los mercados y el énfasis en la satisfacción al cliente como diferenciación competitiva, las demandas de trabajo emocional se han extendido a otro tipo de profesiones de gran complejidad que difieren de la clásica interacción entre paciente-cliente estudiada por Hochschild. De este modo se reconoce el esfuerzo que implica seguir normas de expresión de emociones organizacionales y/o ocupacionales sin la necesidad de un supervisor directo pero controladas de manera indirecta por otros medios. Así se ha identificado el trabajo emocional de consultores (Wellington, 2001), abogados y jueces (v.gr. Harris, 2002), profesionales de recursos humanos (v.gr. Simpson y Lenoir, 2003), profesores universitarios (v.gr. Ogbonna y Harris, 2004) o médicos (Martínez-Íñigo, Totterdel, Alcover y Holman, 2007), entre otros. Así, por ejemplo, parte del éxito en la tarea de captación de clientes de un consultor radica en su capacidad para manejar sus emociones y mostrar a sus clientes seguridad, entusiasmo y confianza en sus servicios (Wellington, 2001).

Finalmente, existen no tanto críticas al constructo en sí sino más bien a la «etiqueta» que utilizamos para referirnos a él. A pesar de estar enraizado en la sociología, el concepto del trabajo emocional atrajo la atención de la psicología laboral y de la salud. En este campo Zapf et al. (1999) abogan por un cambio del término *labour* por *work* con el fin de integrarse en el estudio de otros fenómenos estudiados en psicología. En esta línea, Schaubreck y Jones (2000) también señalan cómo el análisis sociológico del constructo tiende a reflejar un interés por la distribución del trabajo emocional en las diferentes clases de trabajos mientras que en el enfoque psicológico se estudiarían los procesos micro e intraindividuales relacionados con el constructo. Wharton y Erickson (1995) también defienden la utilización del término *work* en lugar de *labour* para que

así se puedan estudiar dentro de este concepto los fenómenos de manejo emocional que el empleado realiza fuera de la organización pero que influyen en su rendimiento en el trabajo. Otro término utilizado es el de «regulación emocional». La utilización de este término se debe fundamentalmente al trabajo conceptual de Grandey (2000), que adapta y equipara la teoría de la regulación emocional de Gross (1998) al contexto ocupacional de manejo de emociones a cambio de un salario.

Con relación al uso del *emotional work* para abarcar el manejo emocional en lo privado se podría argumentar que este último, aun compartiendo el aspecto de manejo de las emociones, dista de la definición original en dimensiones tales como el tipo de reglas y los motivos que llevan a tal regulación. Estos elementos podrían ser considerados suficientes para justificar que, pese a la relación funcional de los constructos, se acepta la distinción conceptual entre ellos. Asimismo, la «regulación emocional» puede considerarse relacionada con el constructo, pero el trabajo emocional se contextualiza de manera específica en las interacciones humanas en el trabajo, implica un componente de intercambio por un salario y por tanto tiene unos antecedentes y unas consecuencias determinados asociados con dichas variables.

A pesar de la ampliación del constructo existen razones por las que se defiende la utilización del «trabajo emocional» como término. En primer lugar, alienta al desarrollo de instrumentos de medida que permitan unificar la operacionalización del constructo, así como su adaptación laboral y cultural (Moreno Jiménez, Gálvez, Rodríguez Carvajal y Garrosa, 2010). De esta manera, se facilita la integración de avances teóricos en esta área de investigación. En segundo lugar, la tradición interaccionista en la que se encuadra enfatiza la importancia del contexto en el desarrollo de las normas de regulación y la dinámica del manejo, lo cual está en sintonía con modelos teóricos de enorme influencia en la psicología. Esto

permitiría el desarrollo de modelos que puedan explicar los procesos que conducen a las consecuencias negativas, así como potenciales efectos saludables del trabajo emocional. En este sentido, desde la teoría transaccional del estrés, Lazarus y Folkman argumentan que «el estrés no reside ni en la situación ni en el individuo, depende de la transacción entre los dos» (1984, p. 21). Desde esta teoría, las percepciones de las demandas externas desempeñan un papel clave en la experiencia del estrés. De esta manera, se podría argumentar que la percepción de esfuerzo en el proceso de cumplimiento con las normas de expresión emocional podría ser clave para explicar el estrés que se experimenta (Quiñones García, Rodríguez Carvajal y Clarke, 2010).

3. APROXIMACIONES TEÓRICAS

En este apartado recogemos algunas de las principales aportaciones teóricas sobre el trabajo emocional que se desarrollaron a partir del trabajo de Hochschild (1983). En línea con la perspectiva del potencial daño para los trabajadores que Hochschild había señalado, estos modelos ofrecen distintas perspectivas para explicar el impacto negativo que el trabajo emocional puede occasionar.

3.1. Conflicto de rol y la identidad

Rafaeli y Sutton (1987) estudian el trabajo emocional desde la teoría del conflicto entre la persona y el rol. Así, la falta de sincronía entre las emociones del sujeto y aquellas prescritas por el rol desencadenaría el proceso de «disonancia emocional» que puede dañar la salud de los trabajadores. De acuerdo con Hochschild (1983), esta falta de consonancia explica los problemas asociados con el trabajo emocional tales como la falta de autenticidad percibida y el desarrollo del desgaste profesional (*burnout*) entre otros. A di-

ferencia de Hochschild, sin embargo, estos autores sugieren que dicha disonancia no está siempre asociada con problemas para la salud y el bienestar del trabajador. De acuerdo con Rafaeli y Sutton (1987), el grado de internalización de las normas de expresión de emociones moderaría el impacto de las consecuencias de la disonancia emocional. Así, en las situaciones en las que los empleados han internalizado las normas y valoran su cumplimiento para el desempeño del rol, el conflicto rol-persona se minimiza. En este sentido fingir las emociones que requiere el puesto podría no sólo evitar consecuencias negativas sino conducir a la eficacia profesional y la satisfacción con el trabajo realizado. Así, los autores hablan de « *fingir con buena fe*» (1987, p. 32) como una estrategia «saludable» para los individuos. Por el contrario, « *fingir con mala fe*» denotaría la ausencia de internalización de normas que provocaría el conflicto rol-persona explicando así los problemas que Hochschild identificó en su estudio pionero.

Por otra parte, Ashforth y Humphrey (1993) desarrollan la idea de internalización de las reglas dentro del marco de la teoría de identidad social de Tajfel y Turner (1986, citado en Ashforth y Humphrey, 1993). La teoría de la identidad social argumenta que nuestra identidad se constituye en base a cómo percibimos nuestras propias características y las características de los grupos sociales a los que pertenecemos. De aquellos individuos cuya identidad no está en armonía con el tipo de características personales que requiere su rol se espera que experimenten un mayor grado de disonancia en comparación con aquellos que sí se identifican. Así, para aquellos individuos que se definen en gran parte en relación con el trabajo que realizan, manejar las emociones para cumplir las normas del puesto podría conducir a sentimientos de eficacia y de expresión auténtica del *self*.

Ambas perspectivas aportan una visión más positiva de los potenciales efectos del trabajo emocional. Sin embargo, algunos estudios han encontrado que el « *fingir con buena fe*» podría

ser igualmente negativo para los trabajadores. Así, a pesar de haber internalizado las reglas, a menudo los individuos deben ejercer cierto nivel de esfuerzo para monitorear sus expresiones emocionales y que éstas sigan ajustándose a las normas (Liu, Prati, Perrewé y Ferris, 2008).

3.2. Modelo interaccionista

Morris y Feldman (1996) desarrollaron uno de los primeros modelos delineando la multidimensionalidad del constructo que Hochschild identificó. Los autores parten de una perspectiva interaccionista que enfatiza la necesidad de estudiar la dinámica relación entre los requisitos del rol y los procesos individuales con respuesta a dichas demandas. Así, definen el constructo del trabajo emocional como «el esfuerzo, planificación y control necesario para expresar las emociones que requiere la organización en el transcurso de transacciones interpersonales (1996, p. 987).

De esta manera, las dimensiones del trabajo emocional con relación a las demandas del puesto serían la frecuencia de las interacciones, su variedad y duración. Con relación a los aspectos individuales, los autores destacan la disonancia emocional. Morris y Feldman (1996) sugieren que, a medida que aumentan la frecuencia y duración, se incrementa la disonancia emocional, que a su vez resultaría en el desarrollo del *burnout*. Este modelo ha sido criticado por varios motivos. Mann (1999) subraya que los autores por un lado afirman que cada dimensión es suficiente para desencadenar el trabajo emocional; sin embargo indican que ninguna dimensión por sí sola representa el constructo. Por otro lado, los autores definen el trabajo emocional como esfuerzo; sin embargo, ninguna dimensión mide el esfuerzo per se. Así, la disonancia mide la falta de sincronía pero no necesariamente un desgaste de recursos (Quiñones García, Rodríguez Carvaljal y Clarke, 2012). Por otro lado, no queda claro si las variables de frecuencia y duración son di-

mensiones del constructo en sí o antecedentes que desencadenan el esfuerzo de regulación. Con relación a su hipótesis acerca de que la frecuencia de interacciones provoca mayor trabajo emocional y más *burnout*, no ha sido confirmada en posteriores estudios (v.gr. Brotheridge y Lee, 2003).

3.3. Modelo de regulación emocional

El modelo de Grandey (2000) (figura 9.1) es, sin duda, uno de los trabajos más citados y que más ha influido en el desarrollo de estudios desde el enfoque psicológico del trabajo emocional. Parte de su extensa difusión responde al esfuerzo in-

tegrador que lleva a cabo la autora, pero también al marco teórico en el que se basa para entender los procesos intraindividuales asociados con el trabajo emocional. Basándose en un modelo de proceso, Grandey (2000) identifica los procesos intraindividuales de manejo emocional como las dimensiones centrales del constructo, mientras que las demandas del rol serían antecedentes del constructo. Así, las variables de frecuencia, duración y variedad en la expresión de emociones funcionarían como antecedentes del proceso. También aspectos tales como eventos positivos y negativos que se desarrollan a lo largo de la jornada laboral podrían desencadenar el trabajo emocional que realiza el sujeto.

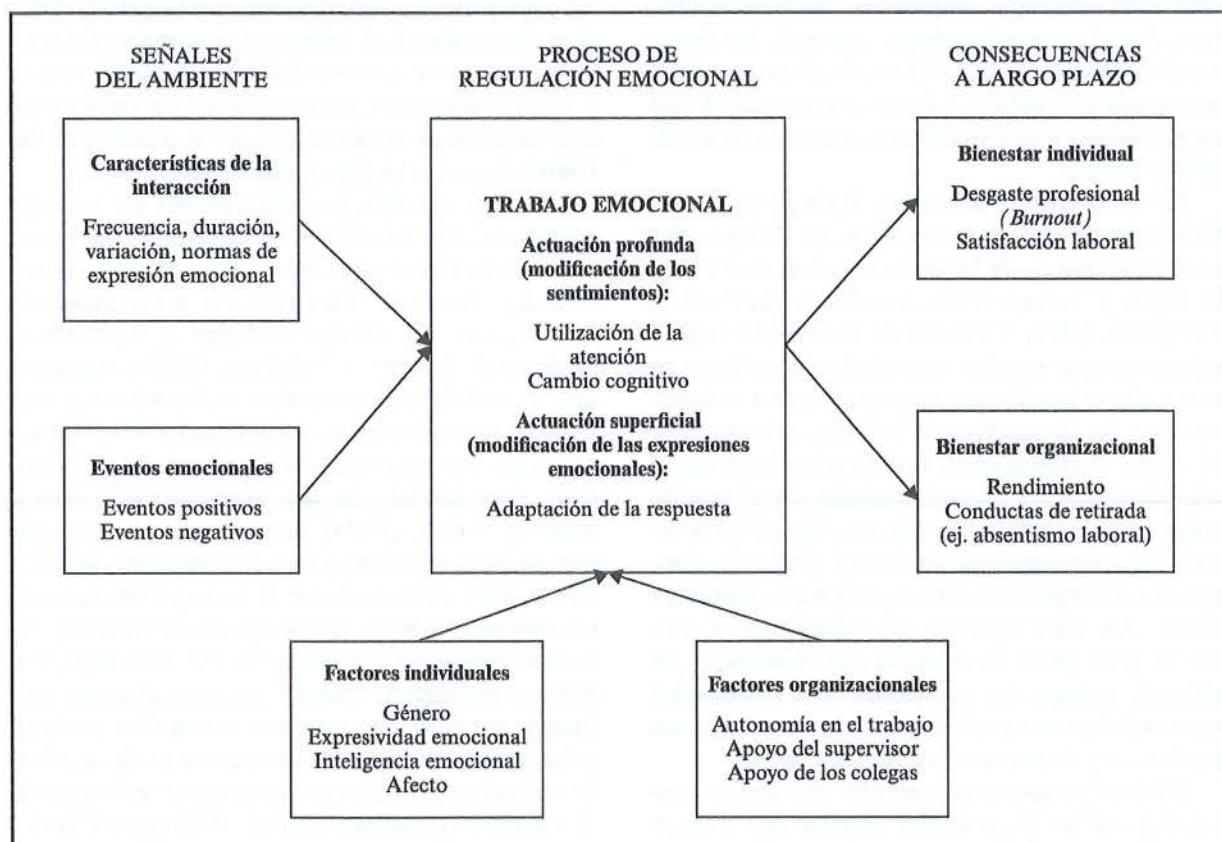


Figura 9.1.—Trabajo emocional en el entorno laboral (Grandey, 2000).

Con relación a las dimensiones centrales del constructo, Grandey utiliza el marco teórico de la regulación emocional desarrollada por Gross (1983). De acuerdo con el modelo procesual de Gross (1983), las emociones se desarrollan en el tiempo y podemos cambiar, suprimir o moderar las emociones que sentimos en diferentes momentos. Existirían dos momentos clave en los que podemos regular las emociones: cuando las emociones se han desarrollado por completo, en cuyo caso hablamos de estrategias centradas en la respuesta, o antes de que la respuesta emocional se haya producido, estrategias centradas en los aspectos cognitivos. Grandey (2000) establece el paralelismo entre las estrategias centradas en la respuesta y la actuación superficial (AS). Así, cuando nos sentimos cabreados con el cliente, la emoción ya se ha desarrollado pero tratamos de suprimir nuestra expresión para facilitar la interacción. Por otro lado, la autora establece la similitud entre la estrategia de actuación profunda (AP) identificada por Hochschild (1983) y las estrategias previas a la respuesta emocional, ya que el individuo podría modificar la manera en la que se enfrenta a la interacción con el cliente para poder provocar emociones más ajustadas y necesarias.

Trabajos posteriores, sin embargo, parecen rechazar la equivalencia entre estos constructos. Así, a diferencia de las estrategias de regulación emocional, las de trabajo emocional tienen una motivación específica de ajustar las expresiones a las reglas (Totterdell y Holman, 2003). Además, las estrategias de regulación emocional expresan tendencias individuales en la vida cotidiana, y existe un número muy extenso de estrategias (Matsumoto, 2008), mientras que el trabajo emocional parece estar limitado a la actuación profunda y superficial (Diefendorff, Richard y Yang, 2008). Por otro lado, la supresión emocional y la AS contienen diferentes elementos, ya que mientras la primera implica la ocultación expresiva de la emoción, la segunda incluye la supresión y además el singimiento activo de otra emoción (Lee y Brotheridge, 2008).

Siguiendo con el modelo de proceso, Grandey (2000) también identifica las consecuencias del trabajo emocional para el individuo y para la organización. De acuerdo con los resultados de Hochschild (1983), a nivel individual se hipotetiza el *burnout*, y a nivel organizacional, problemas en el rendimiento y ausencias en el trabajo.

3.4. Modelo de demandas de recursos cognitivos

Zapf (2002) propone un modelo de trabajo emocional desde un enfoque cognitivo. Aplicando la teoría de la acción, y dentro de una jerarquía de objetivos, Zapf (2002) conceptualiza el trabajo emocional como el proceso necesario para conseguir el objetivo superior de cumplir con las normas de expresión emocional. Siguiendo con la metáfora de demandas de recursos cognitivos, el autor distingue distintas estrategias en función del incremento gradual de recursos cognitivos necesarios para ejecutar el manejo emocional. Así, el primer nivel, es el sensorio-motor, en el que el consumo de recursos es mínimo. Aquí los empleados serían capaces de ejecutar otras tareas simultáneamente. En el segundo nivel, denominado «patrones de acción flexible» (2002, p. 245), en el que existen esquemas sobre las acciones almacenados en la memoria, el nivel de demanda cognitiva es mayor que en el nivel anterior ya que han de modificar los esquemas para adaptarlos a la situación. El nivel más demandante sería el denominado «nivel cognitivo». Las tareas situadas en este nivel requerirían de mayor atención y complejidad ya que definen el nivel en el que el sujeto diseña los planes para llevar a cabo diferentes tareas.

Zapf (2002) clasifica así las estrategias de trabajo emocional en función de los niveles de procesamiento cognitivo que requieren. Así, sitúa la «regulación automática» de emociones en el nivel sensoriomotor. El autor considera que, a pesar del bajo nivel de esfuerzo, esta estrategia se considera trabajo emocional, ya que los sujetos tienen que

monitorear sus expresiones auténticas para asegurarse que cumplen con las reglas. En el siguiente nivel Zapf (2002) sitúa la AS, ya que considera que esta estrategia opera parcialmente a nivel automático, al igual que otras tareas situadas en el nivel de patrones de acción flexible. Finalmente, la estrategia de AP se situaría en el nivel de mayor esfuerzo, ya que implica una modificación activa de las emociones. En este nivel la simultaneidad de otras tareas estaría más limitada.

Ambos enfoques, el de regulación emocional y el cognitivo, convergen en la dimensionalidad del trabajo emocional en torno a las estrategias. Los enfoques sin embargo difieren en torno al nivel de esfuerzo que requieren. Así, mientras que para Grandey (2000) la AS ocasiona un alto nivel de desgaste, confirmado por estudios de regulación emocional, la AP no parece tener resultados tan devastadores. Por el contrario, Zapf (2002) parece señalar que es la AP la que implica un mayor nivel de esfuerzo y por tanto mayor nivel de desgaste. Sin embargo, el autor reconoce que, a pesar del mayor esfuerzo, las consecuencias son más saludables debido a la consonancia emocional que se consigue con esta estrategia (Zapf y Holz, 2006).

4. OPERACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO EMOCIONAL

En los primeros estudios de trabajo emocional el constructo se operacionalizaba siguiendo los tres requisitos enumerados por Hochschild y descritos en el la sección 1.2 de este capítulo. En los años noventa, varios autores identificaron la necesidad de desarrollar instrumentos para explicar las dimensiones del constructo y de estudios cuantitativos que permitieran explicar las consecuencias para la organización y los trabajadores (Mann, 1999; Morris y Feldman, 1996; Zapf, 1999). Con este fin, se siguieron dos enfoques fundamentales para la medida del constructo: el enfoque basado en el individuo y el enfoque basado en el puesto.

4.1. Enfoque basado en el puesto

Desde este enfoque la operacionalización del trabajo emocional se basa en la evaluación de las características del puesto que desencadenan los procesos de manejo emocional (Morris y Feldman, 1996; Zapf, 1999). Así, Morris y Feldman (1997) operacionalizan el trabajo emocional en términos de frecuencia y duración de las expresiones emocionales, así como el proceso de disonancia emocional, que denota la ausencia de consistencia entre expresiones emocionales y las emociones que siente el individuo. Zapf (1999) y Moreno Jiménez et al. (2010) también incluyen aspectos del puesto como dimensiones del constructo. De esta manera se miden normas organizacionales, requerimientos emocionales del puesto, reglas de expresión de emociones y la disonancia emocional como dimensiones del constructo. Los estudios empíricos desde ambas propuestas parecen encontrar que el aspecto intraindividual (es decir, la disonancia emocional) es el principal predictor del cansancio emocional, mientras que los aspectos del puesto tendrían más peso en la predicción de la eficacia profesional (Moreno Jiménez et al., 2010).

4.2. Enfoque basado en el individuo

Desde el enfoque basado en el individuo, el trabajo emocional se mide en relación con las estrategias individuales que las personas siguen para manejar sus emociones de acuerdo con las reglas. Aun cuando los aspectos relacionados con el trabajo se consideran importantes antecedentes, el trabajo emocional en sí aludiría a las estrategias de regulación o manejo que emplea el individuo. Las medidas más frecuentemente citadas en la literatura son las siguientes:

4.2.1. Escalas de emociones discretas

Estos instrumentos miden el trabajo emocional en términos de cómo se regulan emociones

específicas. La escala del trabajo emocional específico, The Discrete Emotional Labour Scale: DEELS (Glomb y Tews, 2002), presenta una serie de emociones positivas (ej. felicidad) y negativas (p. ej. enfado), y los participantes han de puntuar hasta qué punto expresan cada emoción de manera natural, intentan sentirla o la ocultan. En el estudio de validación se encontró que el fingimiento de emociones positivas y el ocultamiento de emociones negativas eran las variables que mejor predecían el cansancio emocional.

Mann (1999) también desarrolló un instrumento de emociones discretas. El Inventario del Trabajo Emocional: The Emotional Labour Inventory: ELI (Mann, 1999). De manera similar al instrumento anterior, Mann (1999) también operacionaliza el trabajo emocional en términos de fingimiento y ocultación de las emociones discretas. Ambos instrumentos reflejan una de las estrategias de trabajo emocional identificada por Hochschild: la AS.

4.2.2. La perspectiva del manejo emocional de Kruml y Geddes (2000)

Kruml y Geddes (2000) desarrollaron un instrumento con el objetivo de reflejar la dimensionalidad propuesta por Hochschild. Su instrumento tiene dos subescalas, una que representa la actuación superficial y que denominan «disonancia emotiva» y otra que representa la actuación profunda y que etiquetan como «esfuerzo emotivo». Sus estudios de validación demuestran que estas dos dimensiones son independientes y que se encuentran relacionadas diferencialmente con variables de salud. Así, mientras que la disonancia emotiva se asocia con el cansancio emocional, el esfuerzo emotivo podría estar negativamente relacionado con esta variable y positivamente con la eficacia profesional.

Paralelamente, Plugliesi (1999) desarrolló una escala de trabajo emocional con dos dimensiones: «estrategias centradas en uno mismo» y «estrat-

egias centradas en el otro». Las estrategias centradas en el sujeto se refieren a los esfuerzos por manejar las emociones propias para ajustarse a las reglas, mientras que las estrategias centradas en el otro se refieren a los mecanismos por los que manejamos las emociones de compañeros y clientes. A pesar de esta definición, Totterdel y Holman (2003) señalan que las estrategias centradas en uno mismo son equivalentes con el concepto de AS en tanto que los ítems enfatizan el fingimiento de emociones. De igual modo, las estrategias centradas en el otro podrían ser equiparadas con el concepto de AP, ya que los ítems reflejan el manejo emocional que se centra en influir positivamente en las emociones del otro, a diferencia de cumplir pasivamente.

4.2.3. Escala del Trabajo Emocional (Emotional Labour Scale: ELS)

Sin duda el instrumento de mayor influencia y uso en la literatura es el desarrollado por Brothridge y Lee (1998, 2003) y Lee, Lovell y Brothridge (2008). El instrumento inicial consta de varias dimensiones que integran la perspectiva basada en el puesto, y la perspectiva individual. Así, referentes a los aspectos del puesto, la escala incluía ítems referentes a la frecuencia de expresión de emociones, duración, intensidad y variedad de la expresión de emociones. Respecto a las variables individuales, este instrumento refleja la dimensionalidad propuesta por Arlie Hochschild y utiliza las mismas etiquetas: AP y AS. En esta última, los autores distinguen entre las estrategias de fingimiento de emociones requeridas por el rol y el ocultamiento de las emociones sentidas por el sujeto (Lee, Lovell y Brothridge, 2007).

Algunos autores sugieren que, además de la AP y AS, podemos manejar las emociones que requiere el puesto con un mínimo nivel de esfuerzo, de manera genuina o automática. Así, Diefendorff (2005) desarrolla una escala de regulación automática. Los autores justifican que a pesar de que el esfuerzo es mínimo, todavía existe un pro-

ceso de monitorización en el que el sujeto juzga cuán apropiadas son sus expresiones emocionales con referencia a las reglas del puesto.

En la validación inicial del instrumento y en estudios posteriores, la AS parece estar más consistentemente relacionada con el cansancio emocional y el cinismo, mientras que la AP no estaría significativamente relacionada con estas dimensiones. Por el contrario, la AP se relacionaría con las dimensiones positivas del síndrome, es decir, con la eficacia profesional (Brotheridge y Lee, 2003). En estudios posteriores los autores limitan la dimensionalidad del trabajo emocional a la actuación profunda y superficial. Existen otros instrumentos que miden el trabajo emocional reflejando más específicamente el puesto (v.gr. *The Hospitality Emotional Labour Scale* de Chu y Murmann, 2006); sin embargo el instrumento desarrollado por Brotheridge y su equipo es el más extensamente utilizado en este campo. Así, algunos de los autores más influyentes han incorporado los ítems en sus estudios sobre antecedentes, moderadores, mediadores y consecuentes del proceso (v.gr. Brotheridge y Grandey, 2002; Grandey et al., 2004a, 2004b; Chau, Dahling, Levy y Diefendorff, 2009).

De la presente revisión concluimos que en la operacionalización del trabajo emocional se aceptan como dimensiones fundamentales del constructo las estrategias que el individuo escoge, mientras que otros factores tales como las reglas, frecuencia de emociones o duración pueden ser conceptualizados como potenciales antecedentes al constructo.

5. ANTECEDENTES DEL TRABAJO EMOCIONAL

5.1. Características de la interacción

En línea con los modelos previamente discutidos (v.gr. Morris y Feldman, 1996; Zapf, 1999), algunas características del puesto tales como la frecuencia y variedad de emociones necesarias para

manejar las interacciones con clientes se han asociado con ambas estrategias de trabajo emocional (v.gr. Brotheridge y Lee, 2003). La duración con el cliente sin embargo y el grado de rutina de la tarea se asocian solamente con la AP en varios estudios (v.gr. Brotheridge y Lee, 2003; Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005; Zammuner y Galli, 2005). Así, cuanto más largos son los encuentros y menos grado de automatización requieren, mayor probabilidad de que los empleados se involucren en el manejo emocional que lleva a una expresión emocional más auténtica (Kruml y Geddes, 2000).

5.2. Reglas de expresión emocional

Un aspecto fundamental de la interacción con el cliente es la existencia de reglas de expresión emocional; es de hecho condición sine qua non para la existencia del trabajo emocional. Sin embargo, las relaciones entre las reglas y las estrategias de trabajo emocional no han sido tan consistentes como cabría esperar. En un metaanálisis de Bono y Vey (2005) los autores registran una asociación modesta entre las reglas y las estrategias (v.gr. 0,32 la asociación entre AS y reglas, 0,26 con AP). Por otro lado, Grandey (2003) encuentra una asociación significativa entre las normas de expresión emocional y la AP, pero no así con la AS. Parte de las inconsistencias en los resultados se debe a la operacionalización del constructo. Recientemente, se acepta que las normas de expresión emocional son un constructo bidimensional que diferencia entre las normas que dictan el ocultamiento de emociones negativas y las normas de expresión de emociones positivas (Brotheridge y Lee, 2003). Algunos estudios parecen indicar que las reglas de expresión de emociones positivas se relacionan significativamente con la AP, mientras que las reglas de ocultar emociones negativas predicen de manera significativa la AS (v.gr. Dienfedorff et al., 2008). Esta diferenciación sin embargo no ha proporcionado un marco teórico lo suficientemente consis-

tente, ya que en otros estudios ambos tipos de normas predicen ambas estrategias indistintamente (v.gr. Brotheridge y Grandey, 2002).

Esta falta de consistencia podría venir explicada por el efecto de diferencias individuales en relación con las reglas y su relación con otros aspectos fundamentales para el individuo. Así, por ejemplo, Gosserand y Difendorff (2005) encuentran que la relación entre reglas y estrategias se halla moderada por el compromiso individual con las reglas. Cuando los empleados muestran una aceptación y un compromiso a cumplir las normas de expresión emocional, las reglas predicen la AP y AS.

5.3. Autonomía en el trabajo

De acuerdo con Hochschild, la presencia de reglas estrictas y la falta de autonomía en la toma de decisiones conducen a la necesidad de fingir emociones para cumplir con las normas. Varios estudios han confirmado la hipótesis de la falta de autonomía en el puesto y la AS (v.gr. Kruml y Geddes, 2000; Morris y Feldman, 1996). Por otro lado, algunos estudios han constatado que la autonomía en el trabajo se relaciona de manera positiva con la AP (v.gr. Kruml y Geddes, 2000). Estos resultados sugieren que la autonomía no lleva necesariamente a la falta de trabajo emocional, sino a la selección de una estrategia específica, en este caso la AP.

5.4. Afecto

La predisposición a experimentar emociones negativas (afecto negativo) se ha relacionado de manera consistente con la AS (Brotheridge y Lee, 2003; Liu et al., 2008). De este modo, el afecto negativo se controla de manera consistente en los estudios que examinan el impacto de la AS en consecuencias tales como el cansancio emocional y las intenciones de abandono de la empresa.

Las relaciones entre afecto positivo y las estrategias de trabajo emocional son menos claras. Así, Liu et al. (2008) no encontraron ninguna asociación entre afecto positivo y AP; Gosserand y Diefendorff (2005) registraron una asociación positiva entre afecto positivo y AP, mientras que Judge y su equipo (2009) descubrieron una asociación de signo opuesto. Se concluye por tanto que a pesar de la estrecha y potencial relación antecedente de afecto negativo y AS, esto no es así para el afecto positivo.

5.5. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional (IE) define nuestra capacidad de entender emociones en uno mismo y en otros y de usarlas para facilitar la resolución de problemas y la capacidad de regularlas para que nos permitan operar en nuestro entorno de manera efectiva (Mayer, Salovey, Caruso y Sita-renios, 2003).

Durante las dos últimas décadas la IE ha recibido especial atención de investigadores y profesionales en el área del desarrollo profesional. Con relación a su papel como antecedente del trabajo emocional, los resultados no son consistentes. Por un lado, se argumenta que individuos que exhiben alta IE no necesitarían realizar trabajo emocional per se, ya que su capacidad natural de regular emociones haría de éste un proceso casi automático (Mikolajczak et al., 2007). Así, midiendo el trabajo emocional como variable latente de las estrategias de AP y AS, los autores confirmaron una asociación negativa entre los constructos.

Por otro lado, Liu et al. (2008) argumentan que la AP refleja la implementación de estrategias efectivas de manejo emocional y por tanto debería estar positivamente relacionada con la IE. Aunque una relación significativa ha sido encontrada en varios estudios correlacionales (v.gr. Liu et al., 2008), otros no muestran una asociación significativa (v.gr. Johnson y Spector, 2007). Ade-

más, en análisis de regresión jerárquica, IE no predijo la varianza del trabajo emocional más allá de otras características del trabajo tales como reglas de expresión emocional (Brotheridge, 2006). Con relación a la AS, las relaciones no parecen ser más consistentes. Así, algunos estudios encuentran una relación negativa entre AS y EI (v.gr. Johnson y Spector, 2007; Liu et al., 2008), mientras que otros no detectan significatividad en las relaciones.

En resumen, no existe evidencia suficiente para concluir que la IE es un antecedente del trabajo emocional. En cierta medida, la falta de consistencia en la conceptualización y medida del constructo podría explicar la ausencia de relaciones significativas. Así, existen al menos dos corrientes teóricas que conceptualizan el constructo o bien en términos de rasgo de personalidad o bien en términos de habilidad. Dependiendo de su conceptualización y operacionalización, la IE parece relacionarse con aptitudes, rendimiento académico o aspectos de la personalidad de manera diferente. Por tanto, con relación al trabajo emocional, se necesitan modelos teóricos que partiendo de la conceptualización de IE como rasgo de personalidad o como habilidad justifiquen las relaciones teóricas con el trabajo emocional. Podría ser que la IE como rasgo desempeñe un papel moderador entre variables situacionales y la selección de una u otra estrategia de trabajo emocional.

6. TRABAJO EMOCIONAL Y BURNOUT: DIFERENCIAS EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA

Tradicionalmente el estudio de las causas del *burnout* ha identificado varios factores del trabajo como causas del síndrome. Reflejando esta perspectiva en los modelos revisados previamente, los autores distinguen entre el trabajo emocional centrado en el puesto y el centrado en el individuo. Cabe destacar que en estos estudios los aspectos del trabajo emocional centrados en el puesto afec-

tan al desarrollo del *burnout* a través de los factores individuales del trabajo emocional, en particular a través de la AS (Grandey, 2002; Heuven, Bakker, Schaufeli y Huisman, 2006). Asimismo, la AS también explica el cansancio emocional incluso después de controlar otras variables del puesto tales como tiempo en el trabajo, frecuencia de las interacciones y su duración (Heuven y Bakker, 2003; Zammuner y Galli, 2005).

La presencia de reglas de expresión emocional también parece estar relacionada con *burnout*, aunque de nuevo la estrategia de AS parece mediar esta relación (Zapf y Holz, 2006). Esta mediación ha sido confirmada posteriormente mediante un diseño experimental (Goldberg y Grandey, 2007). En resumen, varios estudios sugieren que al menos la AS parece estar estrechamente relacionada con *burnout* y explica, al menos parcialmente, la relación entre los aspectos del trabajo emocional del puesto con el *burnout*. Estos resultados validarían el modelo propuesto por Grandey (2000).

Las asociaciones entre la AP y el *burnout* son menos claras. En el metaanálisis de Bono y Vey (2005) los autores encontraron que la AP se relacionaba de manera significativa con el cansancio emocional. Kim y Han (2009) también detectaron una relación significativa entre AP y estrés, de modo que el tamaño de esta correlación en la muestra norteamericana era mayor que el de la asociación entre AS y estrés. Sin embargo, gran parte de estudios no han encontrado una relación significativa entre AP y el cansancio emocional o el cinismo (Grandey, 2003; Judge et al., 2009; Kruml y Geddes, 2001; Martínez-Íñigo et al., 2007; Zammuner y Galli, 2005). Por otro lado, en un estudio longitudinal, Mikolajczak et al. (2007) encontraron una asociación significativa pero positiva entre AP y cansancio emocional, aunque dicha asociación desapareció cuando el estudio se repitió al cabo de seis meses, al contrario que la AS, que sí se mantuvo. Así, a pesar del grado de esfuerzo que ambas estrategias requieren, se ha argumentado que la AP llevaría a un mayor grado de congruencia emocional, lo que explicaría

su asociación con variables positivas (v.gr. Cropanzano, Weiss,y Elias, 2004).

Además, a diferencia de la AS, la AP se encuentra asociada con consecuencias saludables en varios estudios. En este sentido AP se ha encontrado relacionada con la experiencia de emociones positivas, eficacia profesional, satisfacción laboral (Judge et al., 2009; Zapf, 2002), satisfacción de los clientes (v.gr. Grandey, Fisk, Mattila, Jansen y Sideman, 2004b) y un mayor grado de concentración en la tarea (v.gr. Wallace, Edwards, Shull y Finch, 2009).

Por otro lado, a pesar de que se han encontrado relaciones más consistentes entre la AS y *burnout* (v.gr. Grandey, Fisk y Steiner, 2005; Martínez-Íñigo et al., 2007), existen estudios que no confirman estos resultados. En una muestra con empleados italianos del sector servicios la relación entre AS y el cansancio emocional y cinismo fue sólo marginalmente significativa (v.gr. Zammuner y Galli, 2005). Zerbe (2000) tampoco encontró una asociación significativa en un estudio realizado con azafatas de vuelo. Por otro lado, Brotherridge y Grandey (2002) comprobaron que al controlar el efecto del afecto negativo la relación entre AS y el cansancio emocional desaparecía. En vista de estas inconsistencias, varios autores sugieren que las estrategias de trabajo emocional no son suficientes para entender la complejidad de las relaciones, y es por tanto necesario identificar las variables que explican el impacto del trabajo emocional en el desarrollo del *burnout* (Cropanzano et al., 2004; Goodwin, 2011; Martínez-Íñigo et al., 2007; Quiñones et al., 2010, 2012).

7. EL TRABAJO EMOCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS

De acuerdo con Wharton (2009), y a pesar del gran número de estudios explicando las consecuencias del trabajo emocional, todavía no dispo-

nemos de un esfuerzo de integración teórica que explique el impacto del trabajo emocional en la salud de los trabajadores. Desde este capítulo proponemos la base teórica del modelo de conservación de los recursos (COR) (Hobfoll y Shirom 2001) como modelo que permita explicar las diferentes relaciones entre AP y AS con el *burnout*. De acuerdo con la teoría COR, invertimos nuestros recursos para afrontar las demandas del trabajo. En la medida en que seguimos ejerciendo un esfuerzo y que no tenemos oportunidades de recuperar los recursos invertidos, corremos el riesgo de desarrollar *burnout* a largo plazo (Hobfoll y Shirom, 2001). Cuando las demandas del ambiente se refieren a determinadas normas de expresión emocional en el trabajo, los individuos invierten un esfuerzo determinado en manejar sus emociones. Desde este modelo, cabría esperar que un esfuerzo continuado en el manejo de emociones llevaría al desarrollo del *burnout* cuando este esfuerzo emocional no ha sido recuperado mediante interacciones emocionales satisfactorias (Quiñones et al., 2012).

Por otro lado, la teoría COR establece que invertir esfuerzo y recursos puede conducir al desarrollo de nuevos recursos que fortalecen nuestros mecanismos de afrontamiento ante las demandas del entorno. Desde este planteamiento, podríamos explicar las consecuencias positivas de la AP, a pesar del esfuerzo inicial que esta estrategia conlleva. En este sentido, y basándonos en los resultados diferenciales de la AP y AS, y desde el marco de COR, podemos diferenciar dos rutas: una ruta de desgaste y falta de recuperación de recursos y una ruta de desarrollo de recursos.

7.1. Ruta de desgaste y ausencia de recuperación de recursos

El trabajo emocional requiere un esfuerzo de regulación emocional. A pesar de que dicho esfuerzo se reconoce desde el trabajo pionero de

Hochshcild, el esfuerzo percibido con el cumplimiento de las normas de expresión emocional se ha ignorado y se ha atendido principalmente a las estrategias AS y AP. Recientemente, basándose en la teoría transaccional del estrés, Quiñones García, Rodríguez Carvajal y Clarke (2012) han desarrollado el constructo de esfuerzo emocional. Los autores encontraron que ambos, AS y AP, estaban asociados con esfuerzo; sin embargo sólo AS se asociaba con el cansancio emocional. Además, el esfuerzo emocional parecía mediar la asociación entre la AS y *burnout*. En este sentido, se demuestra que a pesar de que ambas estrategias requieren recursos, sólo AS lleva al desgaste asociado con el trabajo emocional.

Por otro lado, y de acuerdo con el modelo COR, para el desarrollo de *burnout*, además del esfuerzo invertido, es necesario que exista una ausencia continuada de recuperación de recursos. El modelo interpersonal de regulación emocional de Côté (2005) resalta el papel de las interacciones positivas con clientes como variable que evitaría el desarrollo del *burnout*. Sin embargo, cuando el trabajo emocional se efectúa mediante la estrategia de AS, el efecto opuesto es esperado debido a la ausencia de autenticidad de la emoción expresada y su impacto negativo en el proceso de interacción. En esta misma línea, Martínez-Íñigo y colegas (2007) encuentran que la AS resulta en percepciones negativas sobre la interacción con los pacientes en una muestra de doctores de atención primaria.

Quiñones García, Rodríguez Carvajal y Clarke (2012) estudiaron el papel mediador conjunto del esfuerzo emocional percibido y la ausencia de interacciones recompensantes con los clientes. Los autores confirmaron que el proceso de esfuerzo y falta de recuperación de recursos mediante la interacción mediaba por completo la asociación entre la AS y el cansancio emocional en varias muestras de empleados españoles y británicos del sector servicios. De esta manera, el modelo de desgaste de recursos y ausencia de recuperación

está en línea con otros modelos clásicos de *burnout*. Así, este desajuste entre esfuerzo y recompensa se puede reconocer en modelos tales como el modelo de falta de balance entre el esfuerzo-recompensa (ERI) (Siegrist, 1996) o el modelo de ajuste personal-puesto de Maslach y Leiter (2008). En este último, los autores encuentran en un estudio longitudinal que entre varios antecedentes clásicos de *burnout* la falta de equidad fue el factor decisivo a la hora de explicar el desarrollo del *burnout*.

7.2. Ruta de desarrollo de recursos

El trabajo emocional, sin embargo, cuando se ejecuta mediante la estrategia de AP, puede estar asociado con consecuencias positivas a pesar del esfuerzo que requiere (v.gr. Hulsheguera et al., 2010). Cropanzano, Weiss y Elias (2004) sugieren que debido al esfuerzo que supone experimentar las emociones prescritas por el rol, la AP desencadenaría los procesos cognitivos de identificación psicológica con el puesto. Liu et al. (2008) también plantean que la AP lleva a los individuos a armonizar su rol con la identidad personal y por tanto requiere un rol activo de implicación personal (Kruml y Geddes, 2000; Scaubreck y Jones, 2000). Desde la teoría COR también podemos explicar el papel del manejo emocional, que, aunque requiere esfuerzo, nos equipa con recursos que nos permiten afrontar las demandas del puesto. En este sentido, la identificación con el puesto podría ser interpretada como un mecanismo de desarrollo de recursos.

Por otro lado, la AP también se ha asociado con una percepción más auténtica del empleado por parte de los clientes y con mayor satisfacción con el servicio (v.gr. Grandey et al., 2004b). Estos resultados están en línea con el modelo interpersonal de regulación emocional de Côté (2005). Así, recibir feedback positivo con relación al esfuerzo de manejo emocional evita las consecuencias negativas atribuidas al trabajo emocional.

Desde el marco de la teoría COR, este proceso podría ser interpretado como de recuperación de los recursos invertidos. En este sentido, Quiñones García, Rodríguez Carvajal y Clarke (2012) de-

tectaron que el impacto de la AP en la eficacia profesional se encontraba parcialmente explicado por la identificación con el trabajo y por las relaciones satisfactorias con los clientes.

CONCLUSIONES

El trabajo emocional es un constructo relativamente reciente en la literatura. En este capítulo hemos intentado ofrecer una revisión de las contribuciones teóricas hasta la fecha. A diferencia del enfoque excesivamente pesimista durante las dos últimas décadas, el trabajo emocional es un fenómeno multidimensional, y existen estudios que parecen indicar potenciales efectos saludables. Desde el modelo de conservación de los recursos hemos intentado analizar los mecanismos que pueden explicar el impacto diferencial del trabajo emocional. Dichos mecanismos parecen señalar el papel fundamental de la consonancia de emociones que lleva a la identificación, así como la percepción de recompensa del esfuerzo mediante las interacciones.

Las demandas de expresión emocional «están ahí», sean más o menos explícitas, y afectan a un número creciente de puestos de trabajo en una economía dominada por el sector servicios (Chen y Lin, 2009). Dado que las estrategias parecen tener diferentes consecuencias, debemos concienciar y trabajar con las organizaciones para que el trabajo emocional se reconozca y se destinen los recursos necesarios para la formación y el diseño de puestos.

Con relación a la formación, parece necesario equipar a los empleados con las destrezas necesarias para la ejecución de la actuación profunda, ya que a pesar de requerir un esfuerzo a corto plazo, existen ganancias saludables a largo plazo. Así, se podrían disfrutar los efectos saludables de las interacciones satisfactorias con los clientes. Por otro lado, la promoción de un ambiente favorable desempeñaría un papel fundamental per-

mitiendo el contagio emocional positivo y la expresión genuina de emociones.

Con relación al diseño de puestos, dada la importancia de las oportunidades de recuperación de recursos, en aquellos puestos de frecuente interacción existe la necesidad de incluir descansos planificados y espacios para compartir experiencias negativas y positivas de interacción con clientes/pacientes para aprovechar los efectos saludables de las comunidades de afrontamiento (Korczynski, 2003). De igual manera, en puestos de gran interacción con los clientes, y en mayor medida aquellos puestos organizados en torno a turnos, debe existir un compromiso con la conciliación de la vida laboral y social en relación con el diseño de los turnos.

En cuanto a las líneas de desarrollo futuro, muchos de los estudios realizados son estudios transversales, con lo que las relaciones causa-efecto entre estrategias, variables mediadoras y consecuencias no pueden ser interpretadas en términos causales. Por ello, se recomienda el diseño de estudios longitudinales y experimentales que permitan explorar hasta qué punto se puede hablar de relaciones causales. Además, el gasto y la recuperación de recursos durante la ejecución del puesto son difíciles de examinar mediante diseños de este tipo. Asimismo, estudios de diario permitirían identificar estrategias de recuperación durante el trabajo emocional con los clientes. Finalmente, estudios de diáda que sí han sido estudiados en regulación emocional (v.gr. Butler et al., 2003; Rodríguez Carvajal et al., 2007) serían necesarios en trabajo emocional para aumentar la comprensión del efecto interpersonal de las estrategias utilizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashforth, B. E. y Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review, 18*(1), 88-115.
- Bakker, A. B. y Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 423-440.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J. y Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 425-441.
- Bolton, S. C. y Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work Employment and Society, 17*(2), 289-308.
- Bono, J. E. y Vey, M. A. (2005). Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research. En C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe y N. M. Ashkanasy (eds.), *Emotions in Organizational Behavior*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brotheridge, C. M. y Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365-379.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of Emotional Intelligence and other individual difference variables predicting Emotional Labor relative to situational demands. *Psychotherapy, 18*(1), 139-144.
- Brotheridge, C. M. y Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of «People Work». *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. y Lee, R. T. (2002). Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 57-67.
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A. y Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion, 3*, 48-67.
- Chau, S., Dahling, J. J., Levy, P. E. y Diefendorff, J. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*.
- Chen, L. H. y Lin, S. P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior and Personality, 37*(3), 335-342.
- Côte, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*(3), 509-530.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M. y Elias, S. M. (2004). The impact of display rules and emotional labour on psychological well being at work. En P. L. Perrone y D. C. Ganster (eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. y Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. y Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 498-508.
- Glomb, T. M. y Tews, M. J. (2002). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behaviour, 64*, 1-23.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nueva York: Doubleday and C.
- Goldberg, L. S. y Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 301-318.
- Gosserand, R. H. y Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labour. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1).
- Grandey, A. A. (2003). When «The Show Must Go on»: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *The Academy of Management Journal, 46*(1), 86-96.

- Grandey, A. A. y Diamond, J. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. y Sin, H. P. (2004a). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. y Sideman, L. A. (2004b). Is «service with a smile» enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gross, J. J. (1998a). Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Psychology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gross, J. J. (1998b). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Harris, L. C. (2002). The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour by Status Professionals. *Journal of Management Studies*, 39(4), 553-584.
- Heuven, E. y Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81-100.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. y Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
- Hobfoll, S. E. y Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. En R. T. Golembiewski (ed.), *Handbook of organization behavior* (pp. 57-81). Nueva York: Marcel Dekker.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*, 2.^a ed. Londres: University of California Press.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M. y Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Johnson, H.-A. M. y Spector, P. E. (2007). Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Judge, T. A., Hurst, C. y Simon, L. S. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 742-755.
- Kim, M. J. y Han, S. Y. (2009). Relationship between Emotional Labor Consequences and Employees' Coping Strategy. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 14(3), 225-239.
- Korczynski, M. (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10(1), 55-79.
- Kruml, S. M. y Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly: McQ*, 14(1), 8.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Nueva York: Springer.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Nueva York: Springer.
- Lee, R. T., Lovell, B. y Brotheridge, C. M. (2009). Gender differences in the application of communication skills, emotional labour, stress-coping, and well-being among physicians: It's in the delivery. *International Journal of Medicine*, 2(3), 273-278.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L. y Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.
- Martínez-Íñigo, D., Totterdel, P., Alcover, C. M. y Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. En A. M. Rossi, P. L. Perrewe y S. L. Sauter (eds.), *Stress and quality of working life; current perspectives of occupational health*. USA: Information Age Publishing, Inc.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Mikolajczak, M., Menil, C. y Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez, M., Rodríguez-Carvajal, R., Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el

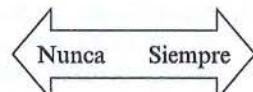
- trabajo. Análisis del constructo de «Trabajo Emocional» y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 63-73.
- Morris, J. y Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Ogbonna, E. y Harris, L. C. (2004). Work Intensification and Emotional Labour Among UK University Lecturers: An Exploratory Study. *Organization Studies*, 1185-1203.
- Quiñones García, C., Rodríguez Carvajal, R. y Clarke, N. (2010). Beyond deep and surface acting: perceived emotional effort in customer service roles. *Hummingbird*, 1, 22.
- Quiñones García, C., Rodríguez Carvajal, R. y Clarke, N. (2012). Faking emotions in customer interactions and burnout: a cross-validation study of the resources depletion-recovery model. *British Academy of Management conference proceedings*. ISBN 978-0-9549608-5-8.
- Quiñones García, C., Rodríguez Carvajal, R. y Clarke, N. (2012). El papel de la auto-realización mediante interacciones gratificantes con los clientes: análisis de los antecedentes y consecuencias de esta variable en el bienestar de los trabajadores. *Paper presented at the I Congreso Nacional de Psicología Positiva*. Madrid, marzo 15-17. Spain.
- Rafaeli, A. y Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(1), 23.
- Rodríguez Carvajal, R., Moreno Jiménez, B., Garrosa, E. y Morante, E. (2007). Dyadic Self-regulation in Physicians: Implications for Affect, Relationships and Well-being. *Health Psychology Review*, 1(1), 230.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.
- Simpson, P. y Lenoir, D. (2003). Win some, lose some: Women's status in the field of human resources in the 1990s. *Women in Management Review*, 18(3/4).
- Schaubroeck, J. y Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Totterdell, P. y Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Shull, A. y Finch, D. M. (2009). Examining the consequences in the tendency to suppress and reappraise emotions on task-related job performance. *Human Performance*, 22, 23-43.
- Wellington, C. A. y Bryson, J. R. (2001). At Face Value? Image Consultancy, Emotional Labour and Professional Work. *Sociology*, 35(4), 933-946.
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Wharton, A. S. y Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home - Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Zapf, D. y Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. y Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (Vol. 189-214). Westport, CT: Quorum Books.

Anexo

Escala de Esfuerzo Emocional (EEF)*

CUMPLIR CON LAS REGLAS DE EXPRESIÓN DE EMOCIONES EN EL TRABAJO se refiere al proceso por el cual debes expresar las emociones que tu puesto requiere (p. ej. sonriendo cuando te encuentras con los clientes, ocultando tu enfado cuando tienes que tratar con clientes malhumorados o desagradables, etc.).

En el último mes, ¿CADA CUÁNTO has sentido que...



		1	2	3	4	5
1.	... esta actividad requiere un gran esfuerzo?					
2.	... que el esfuerzo que inviertes en cumplir con las reglas de expresión de emociones de tu puesto es mayor que la tarea en sí que tienes que realizar?					
3.	... que podrías tratar con las quejas de los clientes más eficientemente si no tuvieras que concentrarte en cumplir con las reglas de expresión de emociones de tu trabajo? (p. ej. permanecer calmado cuando tratas con clientes enfadados).					
4.	... que estarías haciendo un trabajo mejor si no tuvieras que cumplir ciertas reglas de expresión de emociones (p. ej., expresando sentimientos de simpatía cuando no los sientes realmente).					
5.	... que cumplir con las reglas de expresión de emociones afecta a tu trabajo en otras tareas?					
6.	... que esta actividad es la principal razón por la que te sientes cansado/a al final del día?					
7.	... que cometes más errores en otras tareas debido a esta actividad?					

* Referencia: Quiñones, C., Rodríguez-Carvajal, R., Clarke, N., Moreno-Jiménez, B. (en prensa). Development and Cross-national Validation of the Emotional Effort Scale (EEF). Psicothema.

Dimensiones	Ítems
Esfuerzo emocional explícito	1, 2, 6
Esfuerzo emocional implícito	3, 4, 5, 7

Trauma y trabajo: el estrés traumático secundario

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ

ISABEL CARMONA-COBO

LUIS MANUEL BLANCO

ROSA MARTHA MEDA LARA

1. INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo de 2004 Madrid sufrió el mayor ataque terrorista de su historia. Cientos de personas vivieron ese día un suceso traumático. Pocas personas negarían que el accidente de un ser querido es un trauma para muchas familias; sin embargo, es menos frecuente que la gente reconozca que el accidente de un ser querido también pueda suponer un trauma para los profesionales que se ocuparon de atenderlo.

El impacto emocional y psicológico que estos profesionales experimentan por los sucesivos traumas que sufren las personas a las que atienden les coloca en una situación de riesgo. En los últimos 25 años, el trauma psicológico sufrido por los trabajadores de emergencia y rescate está suscitando cada vez mayor interés de los expertos.

Aunque los estudios muestran que la mayoría de los equipos de rescate pueden experimentar un estrés que no necesariamente conduce a trastornos mentales diagnosticables, una variedad de síntomas, como fuertes reacciones emocionales (shock, ira, culpa, impotencia), reacciones cognitivas (desorientación, falta de concentración), reacciones físicas (tensión, fatiga, dolor, ritmo cardíaco acelerado) y efectos a nivel social (aislamiento de familia y amigos), pueden tener un impacto negativo en el bienestar de los trabajadores (EU-OSHA, 2011).

A pesar de esto, la mayoría de los estudios han centrado su atención en la víctima primaria, y son

menos los que examinan el impacto emocional y psicológico de estos profesionales que cuidan a personas traumatizadas. Dada la necesidad real de abordar el problema, en este capítulo se profundiza en el estudio del estrés traumático secundario y se proponen medidas de prevención e intervención que ayuden a los trabajadores a incrementar su bienestar laboral.

2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO

El trastorno de estrés postraumático (TEPT) fue originalmente incluido en el *Manual Diagnóstico-Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders-III* de la APA en 1980 (American Psychiatric Association, 1980). Los veteranos de la guerra de Vietnam fueron las primeras personas diagnosticadas con este trastorno. Este hecho introducía oficialmente el trauma psicológico en el campo de la psicología y la psiquiatría. A partir de ahí, se comenzó a diferenciar entre el estrés traumático directo, el TEPT, y el estrés traumático indirecto, el estrés traumático secundario.

El estudio del trauma secundario ha dado lugar a una variedad de términos que, a pesar de sus características diferenciales, son muy similares entre sí. Algunos de estos términos son fatiga por compasión (FC), victimización secundaria, traumatización vicaria, *burnout* o estrés traumático

secundario (ETS) (Huggard, 2003; Kraus, 2005; Sabo, 2006). Otro término complementario, el contagio emocional (Miller, Stiff y Ellis, 1988), ha sido definido como un proceso afectivo donde la persona que observa el sufrimiento de otro experimenta paralelamente las mismas respuestas emocionales a las emociones reales o esperadas de aquella otra persona.

En muchos casos los expertos han utilizado indistintamente estos términos para referirse al mismo proceso, lo que ha generado imprecisión en la literatura y puesto de manifiesto la impor-

tancia de clarificar la terminología. En los estudios actuales revisados (véase el cuadro 10.1), los autores han utilizado preferentemente los constructos de fatiga por compasión, estrés traumático secundario y traumatización vicaria para referirse al proceso de quedar afectados por el trauma de los propios clientes, un uso que requiere alguna aclaración terminológica, pues aunque los procesos referidos sean similares, tienen marcos conceptuales diferentes y se han originado preferentemente con poblaciones que tienen características diferentes.

CUADRO 10.1

Revisión de los estudios actuales más destacados sobre estrés traumático secundario

Autor y año	Muestra	Objeto de estudio
Rossi, Cetrano, Pertile, Rabbi, Donisi, Grigoletti, Curto- lo, Tansella, Thornicroft y Amaddeo (2012).	260 sanitarios del Departamento de Salud Mental de Verona.	Investigar la calidad de vida de los profesionales evaluando <i>burnout</i> , fatiga por compasión y satisfacción por compasión.
Meda, Moreno Jiménez, Palomera, Arias y Vargas (2012).	427 bomberos y paramédicos de emergencias del estado de Jalisco.	Evaluar los antecedentes organizacionales y ocupacionales, las variables de personalidad, el síndrome traumático secundario y las consecuencias del proceso del trauma secundario en bomberos y paramédicos.
Mearns y Flin (2010).	617 bomberos de Malasia y 346 bomberos de Reino Unido.	Evaluar las fuentes de estrés, afrontamiento y satisfacción laboral.
Robins, Meltzer y Zelikovsky (2009).	314 profesionales sanitarios de un hospital infantil (136 enfermeras).	Examinar el impacto de la exposición permanente a eventos traumáticos en un hospital infantil en profesionales sanitarios.
Townsend y Campbell (2009).	110 enfermeras evaluadoras de asaltos sexuales.	Explorar los correlatos entre el estrés traumático secundario y el <i>burnout</i> en enfermeras sanas.
Domínguez Gómez y Rutledge (2009).	67 enfermeras de emergencias.	Evaluar la prevalencia del estrés traumático secundario de las enfermeras de emergencias en los hospitales comunitarios de California.
Quinal, Harford y Rutledge (2009).	43 enfermeras de oncología.	Conocer la prevalencia del estrés traumático secundario en enfermeras de oncología.
Meadors y Lamson (2008).	185 trabajadores de cuidados intensivos (125 son enfermeras).	Evaluar la sintomatología desarrollada y ayudar en las necesidades de formación de los trabajadores de la unidad de cuidados intensivos.

CUADRO 10.1 (*continuación*)

Autor y año	Muestra	Objeto de estudio
Benoit, Veach y LeRoy (2007).	12 expertos en genética.	Identificar y describir la FC en los expertos en genética.
Frank y Adkinson (2007).	55 mujeres enfermeras (40-60 años).	Identificar el riesgo de padecer FC en enfermeras de víctimas de los huracanes de Florida acontecidos en el año 2004.
Abendroth y Flannery (2006).	Enfermeras que trabajan en cuidados paliativos.	Identificar el riesgo de padecer FC en esas enfermeras y crear modelos de prevención.
Adams, Boscarino y Figley (2006).	Trabajadores sociales de Nueva York después de los ataques del 11-S.	Evaluar las propiedades psicométricas de la escala de FC. Examinar la validez predictiva de la escala en un modelo multivariado.
Conrad y Kellar-Guenther (2006).	363 trabajadores sociales con niños de Colorado que participan en un taller sobre ETS.	Comprender el riesgo de la FC y el <i>burnout</i> y el potencial de la satisfacción por compasión. Probar las relaciones de esos tres constructos entre ellos.
Frank y Karioth (2006).	117 enfermeras de salud pública que atienden a víctimas de huracanes.	Evaluar el nivel de riesgo de la FC de las enfermeras en el momento de evaluar a las víctimas. Evaluar el nivel de riesgo de la FC de las enfermeras 3-4 meses después. Conocer las variables que están relacionadas con la FC.
Racanelli (2005).	35 americanos y 31 israelíes clínicos que trabajan con víctimas de terrorismo.	Valorar el papel mediador de la evaluación del estatus sobre los efectos de la FC a nivel intrasujeto.
Simon, Pryce, Roff y Klemmack (2005).	Trabajadores sociales en oncología.	Determinar la relación entre la FC, el <i>burnout</i> y la satisfacción por compasión.
Boscarino, Figley y Adams (2004).	236 trabajadores sociales de la ciudad de Nueva York.	Evaluar la prevalencia potencial de la FC en trabajadores sociales que atienden a víctimas del 11-S. Probar la hipótesis de que controlar las variables socio-demográficas, historia del trauma y apoyo social hará que los trabajadores sociales se involucren más en las víctimas con mayor riesgo de FC.

FC: Fatiga por compasión; TV: Traumatización vicaria; ETS: Estrés traumático secundario.

2.1. Fatiga por compasión

La expresión «fatiga por compasión» es la traducción del inglés *compassion fatigue*, que se refiere al cansancio acumulativo ante el dolor y el

sufrimiento. Joinson (1992) fue la primera experta que acuñó el término «fatiga por compasión» al estudiar el *burnout* en enfermeras de emergencias. Éstas se mostraban empáticas, cuidaban a sus pacientes y absorbían el estrés traumático de

sus pacientes al proporcionarles su ayuda profesional. Más tarde, Figley (1995) describe la fatiga por compasión como una respuesta al estrés que emerge de tratar con personas que necesitan ayuda y atención intensas y que se sienten en un determinado momento superadas y desbordadas por la acumulación sucesiva de casos y situaciones, lo que puede llevar a un sentimiento de fatiga y agotamiento en la propia capacidad de prestar ayuda y a sentimientos de confusión y aislamiento en los cuidadores.

2.2. Estrés traumático secundario

Se refiere al conjunto de síntomas psicológicos adquiridos por la exposición a personas que sufren los efectos del trauma (Baird y Kracen, 2006). En palabras de Figley (1995): «comportamientos y emociones naturales que resultan como consecuencia de conocer a personas significativas [o pacientes] que han experimentado un evento traumático, y el estrés resultante de ayudar o el deseo de ayudar a una persona traumatizada [o paciente] que sufre un trauma» (Figley, 1995, p. 7).

Moreno, Morante, Rodríguez y Garrosa (2004a) lo definieron como un proceso por el cual un individuo que observa el sufrimiento de otro experimenta paralelamente las mismas respuestas emocionales a las emociones reales o esperadas de la otra persona. De su definición se desgranan las siguientes características: *a)* pone el énfasis en los síntomas relacionados con comportamientos externos más que en los cambios cognitivos intrínsecos; *b)* ocurre como resultado del contacto directo o la exposición a víctimas de trauma, y *c)* su aparición es inmediata.

2.3. Traumatización vicaria

La traumatización vicaria hace referencia a la «transformación que ocurre en el profesional que presta la ayuda de acuerdo con el compromiso de

empatía que muestra con las experiencias traumáticas del paciente. Es un proceso [cognitivo] de cambio como resultado del compromiso [crónico] empático con los supervivientes del trauma» (Pearlman, 1999, p. 52).

Se trata de un proceso por aproximación progresiva e identificación con la persona que se produce con el tiempo y conduce a cambios nocivos en el bienestar del trabajador. Estos cambios están relacionados con la visión que tiene la persona de sí misma, de los demás y del mundo. Por ejemplo, el profesional cambia su forma de pensar acerca de aspectos como la seguridad, la verdad y el control, o experimenta cambios en sus creencias espirituales (Pearlman y McCann, 1995).

Con no poca frecuencia se ha intercambiado el uso de los tres términos y no siempre quedan suficientemente deslindados los contornos propios de cada proceso, en primer lugar porque los autores los han utilizado de forma diferente y no siempre de forma unívoca. No obstante, parece que cada uno de ellos alude a procesos específicos y diferenciados aunque contiguos. En primer lugar, la fatiga por compasión se refiere básicamente a la fatiga derivada de atender uno tras otro casos que requieren un cuidado y una atención emocionales intensos. Un caso típico son las enfermeras y su trabajo en trauma, en clínicas del dolor o en cuidados paliativos. En estas y otras situaciones similares hay un riesgo de aparición de la fatiga por compasión. Ocurre cuando las reservas emocionales y de preocupación por el otro se han desfondado.

El estrés traumático secundario se centra principalmente en la reproducción de las respuestas específicas del trauma, rememoración, evitación e hiperactivación como consecuencia de la atención y ayuda a personas que han vivido episodios altamente lesivos. Puede darse incluso la paradoja de que el profesional de la ayuda resulte altamente traumatizado y no lo esté la víctima directa. En cualquier caso, se centra en las respuestas traumáticas del profesional de la ayuda.

La traumatización vicaria resulta de un proceso de aproximación psicológica en el que los esquemas emocionales y cognitivos del paciente son compartidos por el personal de la ayuda, que ha ido comprendiendo y asimilando los esquemas del mundo de su cliente, su origen y sus funciones psicológicas. La traumatización vicaria tiene lugar cuando la perspectiva del cliente, frecuentemente disfuncional, se hace prioritaria y acaba desplazando o sustituyendo a la del profesional con menoscabo de su propia función.

Mientras la fatiga por compasión puede aparecer en los profesionales de la atención médica, psicológica, social y en general en todas las actividades profesionales de ayuda emocional intensa, el estrés traumático secundario aparece principalmente en los profesionales de situaciones de emergencias, sean del tipo que sean, naturales, urbanas o sociales. La traumatización vicaria tendría lugar principalmente cuando se produce una interacción en el tiempo de las perspectivas mentales y psicológicas del cliente y del profesional, como puede ocurrir en las situaciones de ayuda terapéutica en cualquiera de sus formas. No obstante estas diferenciaciones conceptuales, la realidad del dolor compartido rompe continuamente los comportamientos estancos y mezcla constantemente los tipos de relación y sus efectos.

3. SÍNTOMAS Y CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS AL ESTRÉS TRAUMÁTICO SECUNDARIO

Prestar servicios de cuidado a personas con trauma sitúa a los trabajadores en un estado de riesgo de padecer las mismas respuestas traumáticas. El estrés traumático secundario tiene su origen en el compromiso emocional del cuidador con el paciente. Este compromiso emocional puede afectar negativamente a los servicios prestados por los cuidadores, quienes pueden compartir los factores de riesgo que dan lugar a los trastornos psicológicos (Jenkins y Baird, 2002).

Los efectos perjudiciales de la exposición secundaria a un evento traumático son esencialmente los mismos que los efectos que sufren las personas que vivieron el trauma. ¿Existe un «coste de cuidar» en las personas que atienden a pacientes que han vivido un trauma? Sí. Figley (1995) identificó cuatro razones por las que los profesionales del cuidado del trauma están expuestos al riesgo de sufrir estrés traumático secundario:

1. Todos tienen la empatía como recurso principal de ayuda a las víctimas.
2. Muchos trabajadores han experimentado algún tipo de evento traumático a lo largo de su vida.
3. El trauma no resuelto del trabajador se activa al atender a un paciente que ha sufrido un evento traumático similar.
4. Los trabajadores que atienden a niños con trauma pueden volverse más sensibles a la sintomatología.

Los síntomas del estrés traumático secundario pueden incluir un amplio rango de síntomas del trastorno de estrés postraumático. Estos síntomas son: pensamientos intrusivos, recuerdos traumáticos, pesadillas relacionadas con el trauma de la víctima, insomnio, irritabilidad crónica o estallidos de enfado, fatiga, dificultad de concentración, evitación para tratar con las víctimas e hipervigilancia o reacciones de sobresalto hacia los estímulos o los recuerdos del trauma de la víctima (Bride, 2007). En el cuadro 10.2 se identifican los síntomas más comunes que pueden aparecer en los trabajadores.

Sin embargo, no todas las profesiones entrañan el mismo riesgo de padecer esta problemática. En el estudio del estrés traumático secundario podemos encontrar diferentes ejemplos de profesionales afectados, como son los trabajadores de la salud (Buchanan, Anderson, Uhlemann y Horwitz, 2006), los trabajadores sociales (Badger, Royse y Craig, 2008; Bride, 2007) o los pro-

CUADRO 10.2
Síntomas asociados al estrés traumático secundario (Rourke, 2007)

Nivel psicológico	Nivel cognitivo	Nivel interpersonal
<ul style="list-style-type: none"> — Fuertes emociones (tristeza, enfado, culpabilidad, inquietud). — Pensamientos extraños, imágenes estresantes o pesadillas. — Sensación de adormecimiento o congelación. — Evitación del paciente, la familia o la situación. — Dolencias somáticas (trastornos gastrointestinales, cefalea, fatiga). — Ansiedad o agitación. — Comportamiento compulsivo o adictivo (beber, fumar, compras compulsivas). — Sentirse aislado o personalmente responsable, sin vuelta atrás. 	<ul style="list-style-type: none"> — Desconfiar de otros (familia, paciente, compañeros del equipo). — Aumento de la vulnerabilidad personal o falta de seguridad. — Creer que otros no son competentes para manejar el problema. — Aumento o disminución del sentido del poder. — Aumento del escepticismo. — Aumento del sentido de responsabilidad personal o culpabilidad. — Creer que otros no entienden el trabajo que estás haciendo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Abandonar el equipo de tratamiento. — Dejar las relaciones personales (porque la gente «no entiende»). — Desconfianza de otras personas y profesionales. — Excesiva identificación con el sufrimiento de otros llevándole a un desvío al límite de las relaciones. — Separación de las situaciones o experiencias emocionales (incluyendo paciente/familia). — Irritarse fácilmente con otros.

fesionales de emergencias (Pacheco, Garrosa, López y Robles, 2012) entre los más destacados. Todos ellos comparten una característica común: la empatía. La empatía es la capacidad de experimentar el estado y la perspectiva de otra persona en cualquier momento dado del tiempo (Wilson y Lindy, 1994). Ésta es la característica central y común que requieren las profesiones asistenciales.

Por tanto, los cuidadores tienen la capacidad de vivir el estado traumático del paciente por el mero hecho de prestarles sus cuidados. Es un proceso de transferencia de la sintomatología traumática. Los síntomas específicos del estrés traumático secundario incluyen la reexperimentación del evento traumático, tener pensamientos intrusivos, evitar los recuerdos sobre el evento traumático y problemas de sueño (Figley, 1995).

Otros síntomas son el escepticismo, el aburrimiento, la ansiedad, la pérdida de compasión y el desánimo (Figley, 1995; Joinson, 1992). Las con-

secuencias pueden incluso extenderse a la organización, produciendo un decremento en la productividad, un número mayor de bajas por enfermedad y un alto nivel de rotación (Pfifferling y Gilley, 2000). A nivel macro, hay varias características organizativas que han sido identificadas como factores de riesgo. Estos factores incluyen la configuración organizacional y limitaciones burocráticas, una inadecuada supervisión, la falta de disponibilidad de recursos para las víctimas y la falta de apoyo de los compañeros de profesión (Dunkley y Whelan, 2006; Farrell y Turpin, 2003). Además, no hay que olvidar la importancia que tiene la cultura organizacional en el trabajo diario de estos profesionales de asistencia.

A pesar de la complejidad de esta problemática y su impacto en el bienestar laboral, la literatura cuenta con pocos modelos explicativos integradores sobre estrés traumático secundario. Los investigadores más destacados en el tema han realizado un esfuerzo por elaborar modelos que expliquen la complejidad del fenómeno. A conti-

nunciación se exponen los modelos más relevantes hasta la fecha.

4. MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS TRAUMÁTICO SECUNDARIO

La mayoría de los autores han centrado la atención en la naturaleza del estrés traumático secundario (Beaton y Murphy, 1995; Dutton y Rubinstein, 1995; Figley, 1995), en cuyo núcleo se encuentra la empatía. Este recurso actúa como factor de vulnerabilidad a la hora de sufrir el problema.

En su modelo, Figley (1995) identificó inicialmente cuatro factores esenciales para experimentar estrés traumático secundario:

1. Capacidad para empatizar.
2. Comportamiento hacia la víctima.
3. Dificultad para distanciarse del trabajo.
4. Sentimiento de satisfacción por haber ayudado.

Más tarde añadió un factor de especial relevancia: la propia experiencia o historia traumática del cuidador (Figley, 1999). El autor propone un modelo transaccional a través del cual el profesional, mediante el proceso de comprensión que se pone en marcha con la empatía, puede llegar a sufrir la misma sintomatología que el paciente. A su vez, la historia de trauma del profesional, que puede ser similar a la del paciente, puede potenciar la aparición del estrés traumático secundario. El hecho de que el profesional haya sufrido un trauma se ha estudiado y analizado profundamente, considerándose un factor de vulnerabilidad (Cazabat, 1998). Por ejemplo, la historia de abusos físicos y sexuales del trabajador está significativamente relacionada con el riesgo de padecer este problema (Dickes, 2001).

Otros factores complementarios que se han identificado en su origen son la experiencia del profesional en el campo del trauma, como un fac-

tor de resiliencia (Dutton y Rubinstein, 1995), y el número de casos que atiende, como factor de vulnerabilidad. Además de los modelos que estudian el origen del trauma, han aparecido otros que insisten en la complejidad y en los factores interactivos. Dutton y Rubinstein (1995) explican el estrés traumático secundario mediante cuatro componentes diferentes: el evento traumático al que se expone el cuidador, las reacciones ante ese evento, sus estrategias de afrontamiento y el contexto personal y ambiental en el que se encuentra.

Estos modelos teóricos iniciales han ido incluyendo paulatinamente los elementos más relevantes que explican el estrés traumático secundario, pero no existe interacción entre ellos y carecen de un desarrollo longitudinal. Más tarde han aparecido modelos integradores e interactivos. Sin embargo, no se ha profundizado lo suficiente en las variables de la víctima, la situación, la historia profesional, ni se han tenido en cuenta su desarrollo y su interacción en el tiempo.

En este contexto de desarrollo sobre los modelos explicativos, Moreno et al. (2004a) propusieron un modelo de procesos que integra variables de diferente naturaleza. En este sentido, los autores incluyen las variables sociodemográficas en general; los antecedentes organizacionales, que abordan las dificultades propias de la tarea que realiza el profesional; el nivel de satisfacción; las variables de personalidad, destacando la empatía, la comprensibilidad, el reto y el sentido del humor, y, finalmente, las consecuencias, a nivel individual, social y organizacional. Consideran que el núcleo central del proceso, el estrés traumático secundario, es el resultado de tres factores: la fatiga por compasión, la sacudida de creencias y la sintomatología postraumática relacionada con el fenómeno.

Todos estos modelos explicativos ayudan a comprender la complejidad del trauma y sus repercusiones. Es importante que los profesionales tomen conciencia de los factores de riesgo y síntomas asociados a estos fenómenos con el fin de identificar, prevenir y minimizar sus efectos.

5. APLICACIONES

5.1. Evaluación y diagnóstico

El ETS es una reacción normal del profesional de ayuda derivada de su trabajo de exposición al trauma, y en función del manejo que hagan la persona, el grupo y la organización de éste podemos estar hablando de la presencia o no de un posterior trastorno. Los síntomas del trastorno de estrés traumático secundario (TEPS) reflejan los síntomas del TEPT experimentados por la víctima primaria del evento (APA, 2000; Bober y Regehr, 2005; Bride, 2007; Figley, 1995; Figley y Roop, 2006; Rothschild, 2000). La llegada a un diagnóstico de TEPS se produce a lo largo de todo un proceso dividido en etapas, la primera de las cuales consiste en resolver de manera adecuada el estrés traumático secundario (ETS), un fenómeno normal que acontece ante situaciones anormales (Harris, 1995). El *DSM-IV* establece que no puede ser diagnosticado un TEPT en los 30 días siguientes a la exposición del evento traumático. Esto se produce debido a que la víctima necesita un tiempo para asimilar y acomodar las memorias del evento en una visión integrada de sí misma y del mundo que la rodea. Por ende, los profesionales de ayuda necesitan tiempo para esta asimilación y acomodación emocional (Harris, 1995), aunque todavía no ha sido determinado si el mismo criterio temporal para el TEPT valdría para el diagnóstico de TEPS (Elwood, Mott, Lohr y Galovski, 2011). Si no se produce esta integración, el TEPS puede considerarse una victimización secundaria del propio ETS (Harris, 1995). En principio, al igual que en el TEPT, los síntomas con una duración inferior a un mes se consideran normales y agudos. Aquellos síntomas no manifestados hasta seis meses después se consideran estrés traumático secundario demorado (Parada, 2008).

Desde el establecimiento del TEPT como cuadro clínico diagnosticable según los criterios del *DSM-III* (APA, 1980), y desde una perspectiva

multidimensional, se han desarrollado numerosos instrumentos y entrevistas de evaluación y diagnóstico de este trastorno de ansiedad. A pesar de las similitudes con los criterios diagnósticos establecidos por el *DSM-IV* de este trastorno con el estrés traumático secundario, el desarrollo de instrumentos para evaluar este último ha sido más lento, aunque es cada vez mayor. Hoy en día existen bastantes instrumentos de medida estandarizados que han sido desarrollados para evaluar los diferentes aspectos del ETS, sin mencionar aquellos instrumentos desarrollados para medir el trauma directo que también han sido utilizados para evaluar este fenómeno (véase el cuadro 10.3) (Bride, Radey y Figley, 2007; Elwood et al., 2011).

Todos los instrumentos que aparecen en el cuadro 10.3 podrían ser apropiados para ser usados por los profesionales que trabajan en el área, pues han demostrado poseer buenas propiedades psicométricas y ser útiles para evaluar fines específicos. En este capítulo vamos a describir los más utilizados en la investigación dentro del área. Para aquellos lectores que deseen profundizar en cada una de las escalas, les recomendamos una lectura detallada de los originales.

Una escala frecuentemente usada dentro del campo, aunque también diseñada para evaluar el trauma en víctimas primarias, es la Trauma Attachment and Belief Scale (TABS; Pearlman, 2003). Es una medida basada en la teoría constructivista y evalúa las distorsiones que pueden producirse en los esquemas cognitivos dentro de cinco áreas de necesidades psicológicas: control, autoestima, intimidad, seguridad y confianza. La medida ha sido frecuentemente utilizada por los investigadores para evaluar la *victimización secundaria* (McCann y Pearlman, 1990).

Cada instrumento tiene varios niveles de evidencia en lo que se refiere a sus propiedades psicométricas, y cada una puede ser usada para fines específicos. Por este motivo, en la evaluación del ETS es importante y se debe considerar el dominio que se intenta evaluar, pues cada instrumento puede medir un aspecto diferente del

fenómeno. Por ejemplo, la *ETSS* mide específicamente síntomas del TEPT asociados al trabajo clínico con poblaciones traumatizadas, mientras que el *TABS* mide distorsiones en los esquemas cognitivos de la persona (Perlman, 2003). Es por ello por lo que se recomienda que los profesionales y organizaciones utilicen más de una escala de medida en orden de ofrecer un dibujo com-

pleto de la experiencia individual de ETS. Además, todas las escalas mencionadas hacen un *screening* del problema, y no un diagnóstico; por tanto es conveniente el uso de otra metodología complementaria, como la entrevista clínica, además de un buen conocimiento profesional y suficiente experiencia para reconocerlo (Bride et al., 2007).

CUADRO 10.3

Principales escalas para medir ETS o FC

Instrumento	Subescalas
Compassion Fatigue Self Test (FCST) (Figley, 1995)	Fatiga por compasión (23 items). <i>Burnout</i> (17 items).
Compassion Satisfaction and Fatigue Test (CSFC) (Figley y Stamm, 1996)	Satisfacción por compasión (26 items). Fatiga por compasión (23 items). <i>Burnout</i> (16 items).
Secondary Trauma Questionnaire (STQ) (Motta, Kefer y Hertz, 1999)	
Compassion Fatigue Scale (FCS) (Gentry, Baranowsky y Dunning, 2002)	Estrés traumático secundario / Fatiga por compasión (22 items).
Cuestionario de Estrés Traumático Secundario (CETS) (Moreno, Morante, Rodríguez y Garrosa, 2008)	Fatiga por compasión (8 items). Trauma secundario (11 items). Sacudida de creencias (6 items). Carga laboral y temporal (6 items). Tarea traumática (5 items). Compreensibilidad (5 items). Reto (5 items). Empatía (4 items). Sentido del humor (4 items).
Secondary Traumatic Stress Scale (ETSS) (Bride, Robinson, Yegidis y Figley, 2004)	Intrusión (5 items). Evitación (7 items). Activación (5 items).
Profesional Quality of Life Scale (Pro-QOL) (Stamm, 2005)	Satisfacción por compasión (10 items). <i>Burnout</i> (10 items). Fatiga por compasión / ETS (10 items).
Compassion fatigue –Short Scale (Adams, Matto y Harrington, 2006)	<i>Burnout</i> (8 items). Trauma secundario (5 items).
Impact of Events Scale (IES) (Horowitz, Wilner y Álvarez, 1979)	Intrusión (7 items). Activación (8 items).

CUADRO 10.3 (*continuación*)

Instrumento	Subescalas
Impact of Events Scale-Revised (IES-R) (Weiss, 2004)	Intrusión (7 ítems). Evitación (8 ítems). Activación (6 ítems).
Trauma Attachment and Belief Scale (TABS) (Pearlman, 2003)	Seguridad personal. Seguridad interpersonal. Confianza personal. Confianza interpersonal. Autoestima personal. Autoestima interpersonal. Intimidad personal. Intimidad interpersonal. Control personal. Control interpersonal.
World Assumptions Scale (WAS) (Janoff-Bulman, 1989)	Benevolencia del mundo (4 ítems). Benevolencia de las personas (4 ítems). Justicia (4 ítems). Controlabilidad (4 ítems). Aleatoriedad (4 ítems). Capacidad de control (4 ítems). Suerte (4 ítems). Autoestima (4 ítems).

Son muchos los logros y desarrollos alcanzados en la evaluación del ETS en la última década; no obstante, podemos considerar que todavía existen algunas limitaciones dentro del área. En primer lugar todavía falta una claridad conceptual sobre lo que constituye el trauma secundario y cómo difiere de otras consecuencias adversas del trabajo. La existencia de un número de escalas de ETS en uso que emplean distintas conceptualizaciones y métodos de medición del fenómeno dificulta su identificación y estudio. Además, las propiedades psicométricas de los instrumentos no son siempre discutidas, y muchos de los estudios de evaluación no utilizan muestras aleatorizadas. Por último, la mayoría de instrumentos son de *screening* y han sido desarrollados para asegurar que el ETS fuera identificado apropiadamente, lo que podría estar inflando los falsos positivos (Bridge et al., 2007; Figley, 2008, 2010).

Es importante que la investigación en este campo se amplíe y se extienda al máximo de actividades profesionales de ayuda. Al mismo tiempo este campo podría verse altamente beneficiado por la incorporación de una metodología cualitativa en el estudio del trauma para trabajar desde una aproximación doble, donde unos datos complementen a otros (Beck, 2011; Creswell y Zhang, 2009).

5.2. Prevención

El ETS es una respuesta normal y universal ante acontecimientos inusuales o anormales, y en este sentido lo que tratamos de prevenir es la aparición y posterior cronificación del TEPS. Para este fin, es necesario manejar adecuadamente la respuesta de estrés secundario en el profesional de ayuda (Harris, 1995; Parada, 2008).

Las medidas para afrontar el impacto que tienen las experiencias de trauma sobre los profesionales conviene implementarlas desde una perspectiva multinivel, considerando la relación del organismo con su ambiente (Parada, 2008; Yassen, 1995), de manera que tanto el individuo como el grupo y la organización puedan ejecutar acciones contra el impacto psicológico de una situación traumática (Newell y McNeil, 2010). Al mismo tiempo, estas acciones deben integrarse en todos los niveles de prevención (Parada, 2008), pudiéndose implementar antes, durante y después de la exposición al estrés traumático.

Una *prevención primaria* puede requerir la eliminación o modificación de las situaciones que causan estrés en las personas, una adaptación o modificación del puesto de trabajo y el reforzamiento o mejora de los recursos personales del profesional de ayuda. La *prevención secundaria* se pone en marcha en aquellos profesionales cuya exposición al trauma o a la persona traumatizada es inminente y por tanto son personas con un alto riesgo de tener que afrontar las consecuencias del ETS más adelante. Su objetivo va a ser la preparación del profesional para el afrontamiento del ETS. Por último, la *prevención terciaria* se pone en marcha una vez el profesional se ha expuesto al trauma, y su objetivo sería reducir los efectos del ETS. A pesar de esta necesidad de prevención, son escasas las investigaciones en el campo que se han centrado en el desarrollo de programas de prevención en cualquiera de los niveles mencionados (Moreno Jiménez, Garrosa, Morante, Rodríguez y Losada, 2004a; Meyers y Wee, 2005).

5.2.1. Prevención individual

Las medidas preventivas que pueden poner en marcha los profesionales de ayuda están dirigidas fundamentalmente al autocuidado, pieza clave para mitigar el impacto del ETS (Radey y Figley, 2007) y que no siempre es llevado a cabo por los profesionales, que en muchas ocasiones dejan para último lugar la satisfacción de sus necesida-

des personales (Bober y Regehr, 2005; Mathieu, 2012).

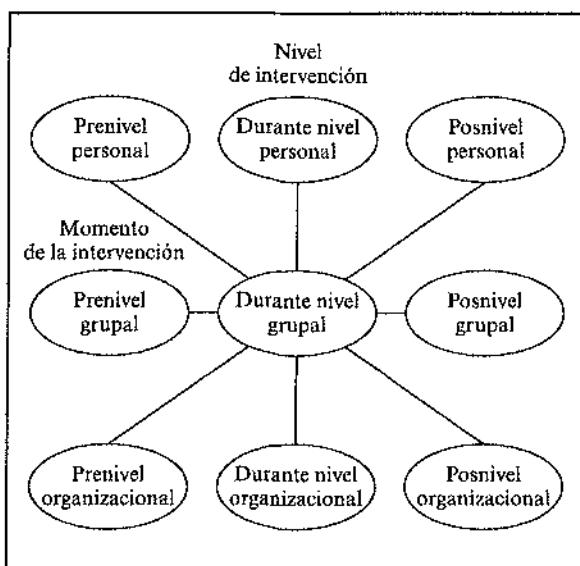


Figura 10.1.—Niveles y momentos en la prevención del estrés traumático secundario.

Algunas guías estandarizadas de autocuidado, en las que se pueden encontrar pautas orientativas dirigidas a los profesionales, señalan esta práctica como un imperativo ético, al impactar directamente sobre la calidad del cuidado proporcionado (Figley, 2002).

Francoise Mathieu (2012) propone cuatro pasos fundamentales para desarrollar el autocuidado en estos profesionales (figura 10.2), que consisten en llevar a cabo estrategias y técnicas mencionadas por la mayoría de manuales y recomendaciones hechas por otros autores especializados en el tema (Boscarino, Adams y Figley, 2010; Figley, 2002; McCammon y Allison, 1995; Meyers y Wee, 2002; Newell y MacNeil, 2010; Rothschild, 2009; Yassen, 1995). El primer paso consiste en hacer una autoevaluación de todos aquellos posibles estresores que están presentes en la vida del profesional. Evaluar y conocer cuá-

les son sus niveles de sobrecarga cuantitativa y cualitativa en las diferentes áreas, su bienestar físico y emocional, sus hábitos de sueño y de alimentación es importante. Esta identificación puede corregir ciertos comportamientos de riesgo, limitar la exposición prolongada a algunos estresores y promover hábitos saludables en los profesionales.

El segundo paso consiste en alcanzar un balance adecuado entre el trabajo y la vida personal. Además de poner en marcha hábitos saludables de sueño y alimentación, es importante comprometerse también con actividades que tengan interés para la persona, sean recreativas y con capacidad restaurativa de los recursos personales. Algunos ejemplos podrían ser actividades que nos hagan entrar en contacto con la naturaleza, el ejercicio físico, la relajación y meditación y actividades que fomenten la expresión creativa, como escribir, el teatro, la fotografía, dibujar o tocar un instrumento, entre otras (Harrison y Westwood, 2009). El contacto y el apoyo social también son restaurativos, volviéndose un elemento fundamental para la prevención del TEPS (Figley y Barnes, 2005). Al mismo tiempo, es importante tener un balance en la cantidad y calidad de las tareas tanto en el terreno personal como en el profesional, participando en diferentes actividades y roles, a la vez que saber establecer límites que hagan posible cumplir con esta diversidad (Yassen, 1995).

El tercer paso anima a los profesionales a desarrollar habilidades de afrontamiento que les hagan más resistentes al trauma. Aprender habilidades de comunicación interpersonal, solución de problemas, asertividad, reestructuración cognitiva, reducción del estrés, uso del humor, relajación y manejo del tiempo puede ayudar a mitigar los efectos del ETS (Rourke, 2007).

El desarrollo de una capacidad de autoconciencia que les permita conocer sus fortalezas y debilidades, quiénes son, sus circunstancias vitales, sus límites como profesionales y cuándo necesitan ayuda externa puede ser también muy positivo (Yassen, 1995; Rothschild, 2009). Algunos

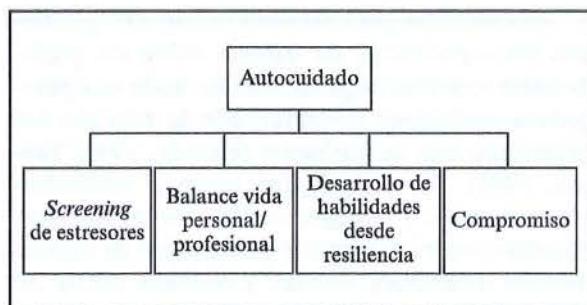


Figura 10.2.—Pasos para el desarrollo del autocuidado (Mathieu, 2012).

profesionales de ayuda fueron víctimas en el pasado de experiencias traumáticas, y conviene haber resuelto las experiencias propias o monitorizar las propias respuestas para poder ayudar a otras personas y que eso no interfiera en el proceso terapéutico (Munroe et al., 1995; Williams y Sommer, 1999). La psicoterapia puede ser un buen espacio para desarrollar todas estas capacidades y resolver los asuntos del pasado. La teoría de la ampliación y construcción de recursos (Fredrickson, 1998) da cuenta de cómo el autocuidado es importante al influir en la ratio positividad-negatividad, convirtiéndose en un mecanismo que incrementa las emociones positivas, lo que a su vez generaría recursos físicos, intelectuales y sociales, resultando en una mayor afectividad positiva. Desde esta teoría, el autocuidado y las emociones positivas desempeñan un papel clave para la prevención del TEPS, al influir en la construcción de recursos como el optimismo, factor importante para generar satisfacción en el trabajo de ayudar y cuidar a otras personas (Radey y Figley, 2007).

Nada de todo lo comentado anteriormente funcionaría si no hay un verdadero compromiso por parte del profesional de ayuda de poner en práctica un plan sólido de autocuidado, considerándose el paso final. Los profesionales tienen que elaborar y/o revisar su actual plan de prevención y autocuidado, seleccionar una meta para cada categoría, analizar los recursos que poseen

para alcanzarlas, discutir las metas e implementarlas con ayuda de alguna persona que sirva de apoyo, activar el plan, evaluarlo conjuntamente con la persona de apoyo y apreciar los cambios (Figley, 2002).

5.2.2. Prevención grupal

El apoyo social es una fuente significativa de ayuda a los supervivientes de un evento traumático. Figley (1989) ya observó cómo el efecto del trauma era menor en aquellas víctimas cuya situación familiar proveía a sus miembros de apoyo. Un acercamiento grupal a la prevención del TEPS puede proveer el mismo apoyo a los profesionales de ayuda (Munroe et al., 1995). El mejor lugar para desarrollar estos planes es el mismo lugar de trabajo donde puede aparecer el problema. Los compañeros de trabajo tienen el poder de diluir el impacto del ETS normalizando las reacciones de estrés, aceptándolo como real y legítimo, al mismo tiempo que proporcionan diferentes perspectivas y una visión alternativa de los hechos. Para que el grupo cumpla esta importante función es necesario que esté formalmente organizado de alguna manera previamente a la exposición del material o de las personas traumatizadas, que se reúna regularmente, tenga unas reglas y sirva para discutir todos los aspectos relacionados con la exposición al estrés traumático y las reacciones hacia él. La comunicación en el grupo debe ser abierta, sin sancionar ninguna reacción de alguno de sus miembros, que se pueden expresar clara y libremente. El grupo, además de ayudar a normalizar, permite una mejor comprensión de las reacciones y proporciona un ambiente de seguridad en el que poder compartir y trabajar sobre las distintas reacciones (Catherall, 1995; McCann y Pearlman, 1990). Una de las ventajas de trabajar en grupo es que el ETS se trabaja como un problema para el grupo entero, y no como un problema que afecta exclusivamente a uno de sus miembros, y por eso se anticipa que todos los recursos grupales serán utilizados para integrar la

experiencia de estrés de cada uno de ellos (Catherall, 1999; Munroe et al., 1995).

Además de contar con un grupo formal y de carácter regular donde se discuten todas estas cuestiones previamente a la exposición al estrés traumático, algunas de las intervenciones van a requerir ponerse en marcha inmediatamente después de la exposición para permitir su integración y no derivar en un posterior trastorno. El modelo más famoso de intervención grupal es el CISD, Critical Incident Stress Debriefing (Mitchell, 1983), actualmente llamado PEGS, Powerful Event Group Support (Mitchell, 2007). Constituye una intervención altamente estructurada, dividida en siete fases, que se pone en marcha a las pocas horas de la exposición al estrés traumático (entre 48 y 72 horas) y que tiene como objetivos aliviar el estrés, legitimizar las emociones y pensamientos, facilitar la integración de la experiencia, movilizar hacia el uso de los recursos disponibles y discriminar a aquellas personas que van a necesitar un apoyo posterior. Otra intervención más breve y semiestructurada es el *defusing* (Mitchell y Everly, 1997), que consiste en un encuentro grupal llevado a cabo inmediatamente después de la jornada de trabajo y que tiene una duración aproximada de entre 30 y 45 minutos. A diferencia del *debriefing*, el *defusing* no pretende promover el «cierre» del estrés provocado por el incidente, sino facilitar oportunidades de ventilación, la reposición del profesional tras las horas de dedicación al trabajo y la motivación hacia el empleo proactivo de recursos psicológicos de afrontamiento (Parada, 2008). Otras intervenciones que son interesantes de mencionar son el CMB, Crisis Management Briefings (Everly, Flannery, Eyler y Mitchell, 2001), Psychological Debriefing (Dyregrov, 1989), Multiple Stressor Debriefing Model (Armstrong, 2000), y el CIPR, Critical Incident Processing and Recovery (Galiano, Cervera y Parada, 2003). A pesar de que muchas investigaciones avalan la efectividad del *debriefing* para el afrontamiento de situaciones de alto estrés y trauma (North et al., 2002), son también varias las

críticas y dudas planteadas sobre su utilidad (Van Emmerik, Kamphuis, Hulbosch y Emmelkamp, 2002), existiendo actualmente una fuerte ambigüedad que requiere la obtención de un mayor conocimiento sobre su efectividad (Wagner, 2005).

5.2.3. Prevención organizacional

Aunque es evidente que no se puede evitar la exposición al ETS, y que todos los profesionales tienen la responsabilidad de poner en marcha estrategias personales y grupales para prevenirlo, las instituciones pueden y deben facilitar estas medidas, además de generar mecanismos y políticas encaminadas a este fin concreto (Catherall, 1995; Hesse, 2002). Estos mecanismos preventivos incluyen psicoeducación, preparación y planificación y se sustentan en tres principios (Catherall, 1995; Ochberg, 1991):

- **Principio de individualidad:** la institución debe respetar la manera personal de cada profesional para recuperarse del estrés.
- **Principio de normalización:** la institución debe respetar y reconocer la normalidad de los pensamientos y sentimientos experimentados por los profesionales.
- **Principio de empoderamiento:** la institución debe considerar al profesional un agente activo en su propia recuperación, que se llevará a cabo con dignidad, poder y control.

Quizá un paso previo a la implementación de un programa de prevención organizacional del ETS requiere de la aceptación y legitimización del problema (Newell y MacNeil, 2010). Una cultura organizacional de aceptación ayuda a aliviar el estigma a los profesionales por experimentar determinadas reacciones de estrés, como los sentimientos de inadecuación o incapacidad (Bell, Kilkarni y Dalton, 2003). La necesidad de prevención debe ser identificada, y los efectos del ETS deben ser entendidos y comunicados a los

CUADRO 10.4

Estrategias de prevención e intervención en ETS dentro de la organización

- Establecer una cultura organizacional de aceptación y respeto.
- Explicitar los valores, como el compromiso de prevención del ETS.
- Evaluar regularmente el ETS.
- Reducir la carga cuantitativa de trabajo.
- Diversificar la carga de casos relacionados con el trauma.
- Flexibilizar las políticas de la organización.
- Reducir la burocracia.
- Proporcionar un ambiente seguro y confortable de trabajo.
- Educación y entrenamiento específico en ETS y su afrontamiento.
- Proporcionar apoyo social, fomentando redes de profesionales.
- Permitir la participación en las decisiones organizacionales.
- Reconocer y valorar el trabajo de los profesionales.
- Proporcionar supervisión y apoyo.
- Facilitar recursos para el autocuidado y permitir el descanso.
- Permitir el acceso a otros servicios (p. ej.: médico, psicólogo...).

trabajadores. Las respuestas apropiadas y las contingencias deben estar planeadas, y un plan de preparación debe ser mantenido en el tiempo. Para Catherall (1999), la psicoeducación sobre el tema ayuda a combatir el estrés, ya que muchos profesionales desconocen este trastorno y, por tanto, les resulta imposible detectarlo y solicitar ayuda. A su vez, recibir supervisión alivia la carga emocional del profesional de ayuda, pues, como comentábamos anteriormente, los otros proporcionan normalidad y perspectivas alternativas de los hechos. Otras medidas específicas que una organización puede poner en marcha se detallan en el cuadro 10.4.

Los jefes de equipo, coordinadores o supervisores también pueden tomar medidas para ayudar a disminuir el impacto del ETS en los profesiona-

les a los que están supervisando (Catherall, 1995). Además de ser un buen ejemplo de cómo ellos se mantienen y cuidan a sí mismos, los supervisores pueden dar información sobre el ETS, evaluar el nivel de carga de su equipo y cómo es el afrontamiento de cada uno de sus miembros, proporcionar alternativas de cuidado, dar feedback sobre el trabajo realizado, crear oportunidades regulares para que el grupo se reúna y hable de su experiencia de exposición al trauma y no estigmatizar las reacciones de los compañeros a los que supervisan (Mathieu, 2012).

5.3. Intervención

Una integración satisfactoria del estrés traumático secundario va a depender en buena medida de que el incidente crítico, la experiencia de estrés y las secuelas se hayan asimilado y acomodado psicológicamente, en parte gracias a las habilidades de afrontamiento del profesional, su resiliencia y el apoyo del grupo y de la organización. Cuando no se produce esta integración, el profesional puede acabar desarrollando y exhibiendo los síntomas de un trastorno de estrés traumático secundario (TEPS). Cuando esto ocurre, los esfuerzos han de ir orientados a reemplazar, crear y potenciar habilidades de afrontamiento del individuo, así como a facilitar su proceso de recuperación (Harris, 1995). Durante esta recuperación, se reduce el estrés emocional, los problemas personales y laborales y se identifican los mecanismos para crear o mantener el sentido de control y competencia personal (Dunning, 1990).

Muchas de las intervenciones que han surgido en torno al tratamiento del estrés traumático secundario se han originado a partir de los conocimientos que ya existen sobre la intervención con víctimas primarias y TEPT (Moreno Jiménez et al., 2004a; Harris, 1995; Pearlman y Saakvitne, 1995).

Al igual que en el campo de la prevención, la intervención debe estar orientada hacia la perso-

na traumatizada, hacia el grupo de compañeros y hacia la organización (Rourke, 2007).

5.3.1. *Intervención del individuo*

Las acciones van encaminadas a restaurar el equilibrio físico y emocional del profesional, y por ello se interviene tanto en el área personal como laboral de la persona (Pearlman y Saakvitne, 1995; Williams y Sommer, 1999). Tener un equilibrio entre el trabajo, el disfrute y el descanso es esencial para una vida saludable. Hay muchas maneras de comprometerse con actividades restaurativas y de autocuidado, que en muchas ocasiones ya están incorporadas en nuestros hábitos de vida, de modo que sólo hay que identificarlas y darles mayor relevancia. Algunos ejemplos podrían ser poner en práctica actividades artísticas, entrar en contacto con la naturaleza, practicar la meditación y relajación, realizar hobbies, participar en la comunidad y en actividades sociales y desarrollar el lado espiritual, entre otras muchas. Conviene desarrollar un listado con todas las actividades específicas que uno mismo podría poner en marcha e ir actualizándolo en el tiempo. El profesional debe conectar nuevamente con su sentido y objetivos vitales, identificar y hacer uso de sus recursos personales y sociales, desarrollar rituales de empoderamiento y seguridad y mantener altos niveles de energía a través de una dieta, descanso y ejercicio apropiados (Williams y Sommer, 1999). En la intervención se deben identificar los esquemas cognitivos distorsionados en torno a necesidades básicas como la seguridad, la confianza, la autoestima, la intimidad y el control, para trabajar después sobre ellos (McCann y Perlman, 1990; Rosenbloom, Pratt y Pearlman, 1995). Hacer psicoterapia es una experiencia óptima para trabajar sobre estos aspectos al focalizarse en uno mismo, en las necesidades personales y en los orígenes de las respuestas al propio trabajo con trauma (Rourke, 2007).

Tanto el estrés traumático secundario como la resiliencia son procesos humanos naturales ac-

tivados por la exposición al estrés, y aunque con mecanismos diferentes de desarrollo, se pueden crear oportunidades en la terapia para desarrollar y transformar en resiliencia el trabajo de ayudar a otras personas (Hernández, Gangsei y Engstrom, 2007; Radey y Figley, 2007).

5.3.2. Intervención del grupo

Como ya hemos mencionado anteriormente, Figley (1989) estudió a familias en que uno alguno de sus miembros había quedado traumatizado por algún evento y se interesó por saber qué cualidades comunes tenían aquellas que eran más efectivas a la hora de asistir a sus miembros traumatizados. Catherall (1999) más tarde concluyó que las mismas cualidades podían ser manifestadas por el grupo de compañeros, pues son una fuente de recursos instrumentales y emocionales que ayudan a clarificar los *insight* del profesional con TEPS a través de la escucha y aceptación de todos los sentimientos experimentados por el profesional, corrigen posibles distorsiones cognitivas, refuerzan reinterpretaciones y perspectivas alternativas que van surgiendo en el personal traumatizado y reconocen y empatizan con la experiencia emocional del profesional.

La creación de grupos de apoyo entre profesionales es una estrategia recurrente en la intervención con trauma secundario (Catherall, 1999; Munroe et al., 1995; Perlman y Saakvitne, 2002; Rourke, 2007; Yassen, 1995). La experiencia de trauma secundario puede romper la confianza, significado y conexión con la comunidad y las personas que forman parte de ella. El grupo de compañeros provee de apoyo y suscita confianza, al ser una contrapartida a los efectos de soledad que muchas veces experimentan los profesionales con TEPS. El equipo valora a sus miembros, atiende a su bienestar, lo que puede retar la visión del mundo que tiene la persona traumatizada. El objetivo es reconnectar con los otros tanto en la esfera personal como en la profesional para restaurar el nivel de desconexión que caracteriza al ETS.

5.3.3. Intervención en la organización

El compromiso de la organización en la intervención con el ETS es un elemento fundamental. La necesidad de estos profesionales de recibir intervenciones para el ETS debería ser vista como normal, más que como un déficit o debilidad de los profesionales (Najjar, Davis, Beck-Coon y Doebling, 2009). Ya sabemos que variables como el conflicto de rol y la cultura organizacional pueden potenciar la experiencia de estrés traumático secundario (Beaton y Murphy, 1995), y por ello conviene poner en marcha acciones para reconocer, informar e integrar bien la experiencia. Una continuada psicoeducación sobre el tema, diversificar el trabajo y las tareas, el reparto adecuado de las vacaciones y los descansos y proporcionar espacios de encuentro entre los compañeros serían algunos factores a tener en cuenta (Rourke, 2007; Saakvitne, 1994; Sprang, Clark y Whitt-Woosley, 2007). Proporcionar una supervisión regular con profesionales expertos es también esencial para el propio autocuidado. La persona que se encargue de supervisar es alguien que tiene que comprender la dinámica del TEPT y su impacto, así como los métodos para tratarlo. Esta supervisión debe proporcionarse en un lugar seguro en el que poder expresarse libremente.

Gentry, Baranowsky y Dunning (2002) desarrollaron el Accelerated Program for Compassion Fatigue (ARP) bajo la dirección de Charles Figley. El ARP es un modelo de cinco sesiones para el tratamiento de los efectos del estrés traumático secundario en distintos profesionales de ayuda. Aunque inicialmente fue desarrollado para intervenir individualmente, más tarde se comenzó a convertir en una intervención dirigida a grupos de trabajadores. Las sesiones de tratamiento están estandarizadas, y sus objetivos principales son: (1) reconocer la experiencia de ETS, (2) identificar los síntomas del estrés traumático y sus desencadenantes, (3) identificar y utilizar los recursos, (4) revisar la historia personal y profesional hasta el presente, (5) dominar métodos para reducir la activación,

(6) aprender habilidades de contención, (7) iniciar una resolución de conflictos y (8) implementar un plan de apoyo para las secuelas, utilizando diversas formas de autocuidado. Los resultados preliminares han mostrado la eficacia de este programa en la reducción de síntomas (Gentry et al., 2002). En respuesta directa al éxito del ARP, surgió el CFCST, The Certified Compassion Fatigue Specialist Training (Gentry y Baranowsky, 1998), que fue desarrollado y ha mostrado ser eficaz para dotar a los mismos profesionales de habilidades para trabajar la fatiga por compasión en otros profesionales y en sí mismos (Gentry, Baggerly y Baranowsky, 2004).

Rothschild (2009) describe en su libro *Ayuda para el profesional de la ayuda* tres proyectos de investigación preliminares que ha puesto en marcha para reducir la fatiga por compasión en profesionales de ayuda. En sus proyectos describe el uso de técnicas corporales y de autoconciencia que fundamenta en principios psicofisiológicos. Sin embargo, como el propio autor señala en su libro, los resultados son preliminares y han de tomarse con cautela.

El desarrollo de instrumentos de evaluación y diagnóstico del ETS está empezando a dar sus frutos, y si bien el camino hacia una mayor precisión

en la evaluación de este síndrome se prevee largo y difícil, habrá que confiar en que el aumento en el número de estudios realizados y la proliferación de investigaciones al respecto llegarán a buen término, logrando de este modo instrumentos válidos y fiables. La implementación satisfactoria de programas de prevención es aquella que considera al individuo, al grupo y a la organización entre sus planes, teniendo en cuenta tanto las características personales como de su ambiente de trabajo y sin olvidar el contexto sociocultural que le rodea y en el que se va a intervenir. Todas estas medidas se pueden implementar antes, durante y después de la exposición al estrés traumático con el fin todavía de prevenir el desarrollo posterior de un trastorno. Los esfuerzos de los profesionales y las organizaciones a las que pertenecen en prevenir las consecuencias negativas de la exposición al trauma deben dirigirse a capitalizar su capacidad de empatía y energía hacia una satisfacción por el trabajo que desempeñan. Hoy se conocen bastantes estrategias para intervenir con profesionales de la ayuda, fundamentalmente orientadas a la integración de la experiencia de estrés traumático y al desarrollo de habilidades de afrontamiento, aunque se necesitan más estudios acerca de la eficacia de estas intervenciones.

CONCLUSIONES

El estrés traumático secundario es un tema relativamente reciente, con un cuerpo teórico marcadamente insuficiente y una mayor insuficiencia de estudios empíricos que analicen el problema con amplitud y con muestras representativas. El artículo trata de establecer las bases para su estudio. Es una constatación general que la asistencia a las víctimas de trauma y estrés agudo tiene un coste en la propia vida de los profesionales de la ayuda, y especialmente de los profesionales de emergencias, desastres y crisis. Atenderlos es tanto una obligación social como profesional y organizacional.

Tal como en el artículo se plantea, los modelos teóricos elaborados para representar el problema son complementarios y recogen diversos aspectos de un proceso complejo y variado. De igual manera, los instrumentos de evaluación tienen objetivos diversos en función de su marco de referencia diverso. En este sentido, los desarrollos actuales muestran avances importantes en el planteamiento del tema, pero parecen necesarios estudios más representativos, el uso de metaanálisis que recojan la variedad de trabajos y la aporta-

ción de trabajos longitudinales que muestren efectos causales. En este sentido, parece necesario tratar de dilucidar los elementos centrales del síndrome, así como analizar sus antecedentes más importantes y sus efectos más nocivos. Establecer la naturaleza del proceso es el reto teórico más importante del momento, aunque ello no suponga imponer un modelo único.

Pero si importante es la determinación de la naturaleza del proceso, lo es más delimitar las líneas de prevención e intervención. No hay salud ocupacional sin prevención e intervención. Por ello en el artículo se ha dado importancia a la exposición de una y otra. Aunque el desarrollo del tema es igualmente insuficiente, hay bastantes indicaciones que permiten establecer los parámetros principales de una prevención individual, grupal y organizacional. La dificultad no estriba tanto en el desconocimiento de medios como en su aplicación. Algo semejante ocurre con la intervención. Aunque la investigación siga siendo necesaria, lo importante es el reconocimiento del problema y la voluntad, grupal y organizacional, de intervenir en él. La base parece suficientemente cimentada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abendroth, M. y Flannery, J. (2006). Predicting the risk of compassion fatigue: A study of hospice nurses. *Journal of Hospice and Palliative Nursing*, 8(6), 346-356.
- Adams, R. E., Boscarino, J. A. y Figley, C. R. (2006). Compassion fatigue and psychological distress among social workers: A validation study. *American Journal of Orthopsychiatry*, 76(1), 103-108.
- Adams, K. B., Matto, H. C. y Harrington, D. (2001). The Traumatic Stress Institute Belief Scale as a measure of vicarious trauma in a national sample of clinical social workers. *Families in Society*, 82(4), 363-371.
- American Psychiatric Association (1980). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, 3.^a ed. Washington, DC: Author.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, 4.^a ed. Washington, DC: Author.
- Armstrong, K. (2000). Multiple stressor debriefing as a model for intervention. En B. Raphael y J. Wilson (eds.), *Psychological debriefing: Theory, practice and evidence* (pp. 290-301). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Badger, K., Royse, D. y Craig, C. (2008). Hospital social workers and indirect trauma exposure: An ex-

- ploratory study of contributing factors. *Health and Social Work*, 33(1), 63-71.
- Baird, K. y Kracen, A. (2006). Vicarious traumatization and secondary traumatic stress: A research synthesis. *Counselling Psychology Quarterly*, 19(2), 181-188.
- Beaton, R. D. y Murphy, S. A. (1995). Working with people in crisis: Research implications. En C. R. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 51-81). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Beck, C. T. (2011). Secondary traumatic stress in nurses: A systematic review. *Archives of Psychiatric Nursing*, 25(1), 1-10.
- Bell, H., Kulkarni, S. y Dalton, L. (2003). Organizational prevention of vicarious trauma. *Families in Society*, 84, 463-471.
- Benoit, L. G., Veach, P. M. y LeRoy, B. S. (2007). When you care enough to do your very best: Genetic counselor experiences of compassion fatigue. *Journal of Genetic Counseling*, 16(3), 299-312.
- Bober, T. y Regehr, C. (2006). Strategies for reducing secondary or vicarious trauma: Do they work? *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(1), 1-9.
- Boscarino, J. A., Adams, R. E. y Figley, C. R. (2010). Secondary trauma issues for psychiatrists. *Psychiatric Times*, 27(11), 24-26.
- Boscarino, J. A., Figley, C. R. y Adams, R. E. (2004). Compassion fatigue following the September 11 terrorist attacks: A study of secondary trauma among Nueva York City social workers. *International Journal of Emergency Mental Health*, 6(2), 57-66.
- Bride, B. E., Robinson, M. M., Yegidis, B. y Figley, C. R. (2004). Development and validation of the Secondary Traumatic Stress Scale. *Research on Social Work Practise*, 14(1), 27-35.
- Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work*, 52(1), 63-70.
- Bride, B. E., Radey, M. y Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical Social Work Journal*, 35(3), 155-163.
- Buchanan, M., Anderson, J. O., Uhlemann, M. R. y Horwitz, E. (2006). Secondary traumatic stress: An investigation of Canadian mental health workers. *Traumatology*, 12(4), 272-281.
- Catherall, D. R. (1995). Preventing institutional secondary trauma stress disorder. En C. R. Figley (ed.), *Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 150-177). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Catherall, D. R. (1999). Coping with secondary traumatic stress: The importance of the therapist's professional peer group. En B. H. Stamm (ed.), *Secondary Traumatic Stress: Self-care issues for clinicians, researchers and educator*, 2.^a ed. (pp. 230-246). Lutherville, MD: Sidran Press.
- Cazabat, E. (1998). Desgaste por empatía: las consecuencias de ayudar. Centro de estudios del trauma psicológico y el estrés.
- Conrad, D. y Kellar-Guenther, Y. (2006). Compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction among Colorado child protection workers. *Child Abuse and Neglect*, 30, 1071-1080.
- Creswell, J. W. y Zhang, W. (2009). The application of mixed methods designs to trauma research. *Journal of Traumatic Stress*, 22(6), 612-621.
- Dickes, S. J. (2001). Treating sexually abused children versus adults: An exploration of secondary traumatic stress and vicarious traumatization among therapists. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences y Engineering*, 62, 1571.
- Domínguez Gómez, E. y Rutledge, D. N. (2009). Prevalence of secondary traumatic stress among emergency nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 35(3), 199-204.
- Dunkley, J. y Whelan, T. A. (2006). Vicarious traumatization: Current status and future directions. *British Journal of Guidance and Counseling*, 34(1), 107-116.
- Dunning, C. (1990). Mental health sequelae in disaster workers: prevention and intervention. *International Journal of Mental Health*, 19(2), 91-103.
- Dutton, M. A. y Rubenstein, F. L. (1995). Working with people with PTSD: Research implications. En C. R. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 82-100). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Dyregrov, A. (1989). Caring for helping in disaster situations: psychological debriefing. *Disaster Management*, 2, 25-30.
- Elwood, L. S., Mott, J., Lohr, J. M. y Galovski, T. E. (2011). Secondary trauma symptoms in clinicians:

- A critical review of the construct, specificity, and implications for trauma-focused treatment. *Clinical Psychology Review*, 31(1), 25-36.
- EU-OSHA (2011). European Agency for Safety and Health at Work. Emergency Services: A Literature Review on Occupational Safety and Health Risks.
- Everly, G. S., Jr., Flannery, R. B., Jr., Eyler, V. y Mitchell, J. T. (2001). Sufficiency analysis of an integrated multicomponent approach to crisis intervention: Critical Incident Stress Management. *Advances in Mind-Body Medicine*, 17(3), 174-183.
- Farrell, R. S. y Turpin, G. (2003). Vicarious traumatization: implications for the mental health of health workers? *Clinical Psychology Review*, 23(3), 449-480.
- Figley, C. R. (1982). *Traumatization and comfort: Close relationships may be hazardous to your health. Keynote address for Families and Close Relationships: Individuals in Social Interactions*. Comunicación presentada en Texas Tech University. Lubbock, TX.
- Figley, C. R. (1989). *Helping traumatized families*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Nueva York: Brunner/Mazel.
- Figley, C. R. (1996). Review of the Compassion Fatigue Self-Test. En B. H. Stamm (ed.), *Measurement of stress, trauma, and adaptation*. Baltimore: Sidran Press.
- Figley, C. R. (1999). Compassion fatigue as secondary traumatic stress disorder: An overview. En C. R. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 1-20). Nueva York: Brunner-Routledge.
- Figley, C. R. (2002). *Treating compassion fatigue*. Nueva York: Brunner/Routledge.
- Figley, C. R. (2008). Review of clinician's guide to PTSD: A cognitive-behavioral approach. *Journal of Psychological Trauma*, 7(1), 67-68.
- Figley, C. R. (2010). Editorial. *Traumatology*, 16(3), 1-1.
- Figley, C. R. y Barnes, M. (2005). External trauma and Families. En P. C McHenry y S. J. Price (eds.), *Families and Change*, 3.^a ed. (pp. 379-401). Los Ángeles: Sage Publishers.
- Figley, C. R. y Roop, R. (2006). *Compassion Fatigue in the Animal Care Community*. Washington, DC: The Humane Society Press.
- Figley, C. R. y Stamm, B. H. (1996). Psychometric review of the compassion fatigue self test. En B. H. Stamm (ed.), *Measurement of stress, trauma, and adaptation*. Lutherville, MD: Sidran Press.
- Frank, D. I. y Adkinson, L. F. (2007). A developmental perspective on risk for compassion fatigue in middleaged nurses caring for hurricane victims in Florida. *Holistic Nursing Practice*, 21(2), 55-62; quiz 63-2.
- Frank, D. I. y Karioth, S. P. (2006). Measuring compassion fatigue in public health nurses providing assistance to hurricane victims. *Southern Online Journal of Nursing Research*, 7(4), 1-13.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Galliano, S., Cervera, M. y Parada, E. (2003). «El CIPR: Procesamiento y Recuperación tras Incidentes Críticos», en: www.cuadernosdecrisis.com/index2.html.
- Gentry, J. E. y Baranowsky, A. B. (1998). *Treatment manual for the Accelerated Recovery Program Set II*. Toronto: Psych Ink Resources.
- Gentry, J. E., Baggerly, J. y Baranowsky, A. (2004). Training-as-treatment: effectiveness of the certified compassion fatigue specialist training. *International Journal of Emergency Mental Health*, 6(3), 147-158.
- Gentry, J. E., Baranowsky, A. B. y Dunning K. (2002). The accelerated recovery program for compassion fatigue. En C. R. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Treating compassion fatigue* (pp. 123-137). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Harris, C. J. (1995). Sensory-based therapy for crisis counselors. En C. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 101-114). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Harrison, R. L. y Westwood, M. J. (2009). Preventing vicarious traumatization of mental health therapist: Identifying protective practise. *Psychotherapy: Theory, Research, Practise, Training*, 46(2), 203-219.
- Hernández, P., Gangsei, D. y Engstrom, D. (2007). Vicarious resilience: A new concept in work with those who survive trauma. *Faimily Process*, 46(2), 229-242.

- Hesse, A. (2002). Secondary trauma: How working with trauma survivors affects therapists. *Clinical Social Work Journal*, 30, (3), 293-309.
- Horowitz, M. J., Wilner, N. y Alvarez, W. (1979). Impact of Event Scale: A measure of subjective distress. *Psychomatic Medicine*, 41(3), 209-218.
- Huggard, P. (2003). Compassion fatigue: How much can I give? *Medical Education*, 37(2), 163-164.
- Janoff-Bulman, R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social Cognition*, 7(2), 113-136.
- Jenkins, S. R. y Baird, S. (2002). Secondary traumatic stress and vicarious trauma: A validation study. *Journal of Trauma Stress*, 15(5), 423-432.
- Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*, 22(4), 116-120.
- Kraus, C. (2005). Compassion fatigue-what is it, and how can you avoid it? *Alabama Nurse*, 32(4), 18.
- Mathieu, F. (2012). *The compassion fatigue workbook: Creative tools for transforming compassion fatigue and vicarious traumatization*. Kingston, Ont: WHP.
- McCammon, S. L. y Allison, E. J. (1995). *Debriefing and treating emergency workers*. Filadelfia, PA: Brunner/Mazel.
- McCann, I. L. y Pearlman, L. A. (1990). Vicarious traumatization: a framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress*, 3(1), 131-149.
- Mitchell, J. T. (2007). *Group Crisis Support*. MD: Chevron Publishing CO.
- Meadors, P. y Lamson, A. (2008). Compassion fatigue and secondary traumatization: Provider self care on intensive care units for children. *Journal of Pediatric Health Care*, 22(1), 24-34.
- Mearns, K. y Flin, R. (2010). Stress and psychological well-being in UK and Malaysian firefighters. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1), 50-61.
- Meda, R. M., Moreno Jiménez, B., Palomera, A., Arias, E. y Vargas, R. (2012). La Evaluación del Estrés Traumático Secundario. Estudio Comparado en Bomberos y Paramédicos de los Servicios de Emergencia de Guadalajara, México. *Terapia Psicológica*, 30(2), 31-41.
- Meyers, D. y Wee, D. (2002). Strategies for managing disaster mental health stress. En Charles R. Figley (ed.), *Treating compassion fatigue* (pp. 181-212). Nueva York: Brunner-Routledge.
- Meyers, D. y Wee, D. (2005). *Disaster Mental Health Services*. Nueva York: Routledge.
- Miller, K., Stiff, J. y Ellis, B. (1988). Communication and empathy as precursors to burnout among human service workers. *Communication Monographs*, 55(3), 336-341.
- Mitchell, J. T. (2007). *Group Crisis Support. Why it works, when & how to provide it*. Ellicott City, MD: Chevron Publishing Corp.
- Mitchell, J. T. (1983). When disaster strikes... The critical incident stress debriefing. *Journal of emergency medical services*, 8(1), 36-39.
- Mitchell, J. T. y Everly, G. S. (1997). *Critical incident stress debriefing: An operations manual for the prevention of traumatic stress among emergency services and disaster workers* 2.^a ed. Ellicott City, MD: Chevron.
- Moreno-Jiménez, B., Morante, M. E., Garrosa, E. y Rodríguez, R. (2004a). Estrés traumático secundario: El coste de cuidar el trauma. *Psicología Conductual. Revista Internacional de Psicología Clínica de la Salud*, 12(2), 215-231.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Morante, M. E., Rodríguez, R. y Losada, M. M. (2004a). El estrés traumático secundario. Evaluación, prevención e intervención. *Terapia Psicológica*, 22(1), 69-76.
- Moreno, B. J., Benadero, M. E. M., Carvajal, R. R. y Muñoz, A. R. (2008). Resistencia y vulnerabilidad ante el trauma: El efecto moderador de las variables de personalidad. *Psicothema*, 20(1), 124-130.
- Motta, R. W., Kefer, J. M., Hertz, M. D. y Hafeez, F. (1999). Initial evaluation of the Secondary Trauma Questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 995-1002.
- Munroe, J. F., Shay, J., Fisher, L., Makary, C., Rappaport, K. y Zimering, R. (1995). Preventing compassion fatigue: a team treatment model. En C. R. Figley (ed.), *Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 207-231). Nueva York: Brunner/Mazel.
- Najjar, N., Davis, L. W., Beck-Coon, K. y Doebling, C. C. (2009). Compassion fatigue: A review of the research to date and relevance to cancer-care providers. *Journal of Health Psychology*, 14(8), 267-277.
- Newell, J. M. y MacNeil, G. A. (2010). *Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic*

- stress, and compassion fatigue: A review of theoretical terms, risk factors, and preventive methods for clinicians and researchers*, 2.^a ed. (vol. 6, pp. 57-67). Montevallo, Alabama: Lyceum Books Inc.
- North, C. S., Tivis, L., McMillen, J. C., Pfefferbaum, B., Cox, J., Spitznagel, E. L., Bunch, K., Schorr, J. y Smith, E. M. (2002). Coping, functioning, and adjustment of rescue workers after the Oklahoma City Bombing. *Journal of Traumatic Stress*, 15(3), 171-175.
- Ochberg, F. (1991). *Post-traumatic therapy and victims of violence*. Nueva York: Brunner/Mazel.
- Pacheco, T., Garrosa, E., López, E. y Robles, J. I. (2012). *Atención psicosocial en emergencias. Evaluación e intervención en situaciones críticas*. Síntesis.
- Parada, E. (2008). Psicología y Emergencia: Habilidades psicológicas en profesiones de socorro y emergencia. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Pearlman, L. A. (1999). Self-care for trauma therapists: Ameliorating vicarious traumatization. En B. Hundall Stamm (ed.), *Secondary traumatic stress: Self-Care issues for clinicians, researchers, and educators* (pp. 51-64). Baltimore, MD: Sidram Press.
- Pearlman, L. A. (2003). *Trauma and Attachment Belief Scale (TABS) manual*. Los Ángeles: Western Psychological Services.
- Pearlman, L. y MacCann, P. (1995). Vicarious traumatization: An empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists. *Professional Psychology, Research and Practice*, 26, 558-565.
- Pearlman, L. y Saakvitne, K. W. (1995). Treating the therapist with vicarious traumatization and secondary traumatic stress disorder. En C. R. Figley (ed.), *Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 150-177). Bristol, PA: Brunner/Mazel.
- Pfifferling, J. H. y Gilley, K. (2000). Overcoming compassion fatigue. *Family Practice Management*, 7(4), 39-46.
- Quinal, L., Harford, S. y Rutledge, D. N. (2009). Secondary traumatic stress in oncology staff. *Cancer Nursing*, 32(4), E1-E7.
- Racanelli, C. (2005). Attachment and compassion fatigue among American and Israelimental health clinicians working with traumatized victims of terrorism. *International Journal of Emergency Mental Health*, 7(2), 115-124.
- Radey, M. y Figley, C. R. (2007). The social psychology of compassion. *Clinical Social Work Journal*, 35(3), 207-214.
- Robins, P. M., Meltzer, L. y Zelikovsky, N. (2009). The experience of secondary traumatic stress upon care providers working within a children's hospital. *Journal of Pediatric Nursing*, 24(4), 270-279.
- Rosenbloom, D. J., Pratt, A. C. y Pearlman, A. (1995). *Helper's responses to trauma work: understanding and intervening in an organization*. En B. H. Stamm (ed.), *Secondary traumatic stress: self-care issues for clinicians, researchers and educators*. Lutherville, MD: Sidran Press.
- Rossi, A., Cetrano, G., Pertile, R., Rabbi, L., Donisi, V., Grigoletti, L., Curtolo, C., Tansella, M., Thornicroft, G. y Amaddeo, F. (2012). Burnout, compassion fatigue, and compassion satisfaction among staff in community-based mental health services. *Psychiatry Research*, 200 (2-3), 933-938.
- Rothschild, B. (2000). *The body remembers: The psychophysiology of trauma and trauma treatment*. Nueva York: W. W. Norton & Co.
- Rothschild, B. (2009). Ayuda para el profesional de la ayuda: psicofisiología de la fatiga por compasión y del trauma vicario. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Rourke, M. T. (2007). Compassion fatigue in pediatric palliative care providers. *Pediatric Clinics of North America*, 54(5), 631-644.
- Saakvitne, K. W. (2004). The Traumatic Stress Institute: A model for psychoanalytic psychological practice. *Psychologist Psychoanalyst*, 14(2).
- Sabo, B. M. (2006). Compassion fatigue and nursing work: Can we accurately capture the consequences of caring work? *International Journal of Nursing Practice*, 12(3), 136-142.
- Simon, C., Pryce, J., Roff, L. y Klemmack, D. (2005). Secondary traumatic stress and oncology social work: Protecting compassion from fatigue and compromising the worker's worldview. *Journal of Psychosocial Oncology*, 23(4), 1-14.
- Sprang, G., Clark, J. J. y Whitt-Woosley, A. (2007). Compassion fatigue, compassion satisfaction and burnout: Factors impacting on professionals' quality of life. *Journal of Loss and Trauma*, 12(3), 259-280.

- Stamm, B. H. (2005). *The ProQOL Manuel: The Professional Quality of Life Scale: Compassion satisfaction burnout and compassion fatigue secondary trauma scales*. Baltimore, MD: Sidran Press.
- Townsend, S. M. y Campbell, R. (2009). Organizational correlates of secondary traumatic stress and burnout among sexual assault nurse examiners. *Journal of Forensic Nursing*, 5(2), 97-106.
- Van Emmerik, A. A. P., Kamphuis, J. H., Hulbosch, A. M. y Emmelkamp, P. M. G. (2002). Single session debriefing after psychological trauma: a meta-analysis. *Lancet*, 360, 766-771.
- Wagner, S. L. (2005). Emergency response service personnel and the critical incident stress debriefing debate. *International Journal of Emergency Mental Health*, 7(1), pp. 33-42.
- Weiss, D. S. (2004). The impact of Event Scale-Revised. En J. P. Wilson y T. M. Keane (eds.), *Assessing psychological trauma and PTSD*, 2.^a ed. (pp. 168-189). Nueva York: Guilford Press.
- Williams, M. B. y Sommer Jr., J. F. (1999). Self-Care and the vulnerable therapist. En B. H. Stamm (ed.), *Secondary Traumatic Stress: Self-care issues for clinicians, researchers and educator* 2.^a ed. (pp. 230-246). Lutherville, MD: Sidran Press.
- Wilson, J. y Lindy, J. (1994). *Counter-transference in the treatment of PTSD*. Nueva York: Guilford Publications.
- Yussen, J. (1995). Preventing secondary traumatic stress disorder. En C. R. Figley (ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 178-208). Nueva York: Brunner/Mazel.

Anexo

Cuestionario de Estrés Traumático Secundario*

CETS. ANTECEDENTES

A continuación encontrará una serie de cuestiones referidas a **cómo se siente respecto a su trabajo** con las que podrá estar de acuerdo o no. Por favor, indique lo que piensa en relación con cada una de ellas, marcando con un círculo el número que mejor describa su opinión, **en los últimos 30 días**, según la siguiente escala de respuesta:

- 1 = totalmente en desacuerdo.
- 2 = en desacuerdo.
- 3 = de acuerdo.
- 4 = totalmente de acuerdo.

Por favor, lea atentamente todas las cuestiones. Asegúrese de contestar todas según lo que piense en ese momento.

Recuerde que este cuestionario es totalmente anónimo, los datos tendrán un tratamiento únicamente estadístico.

1. A veces, por falta de tiempo, hay que tomar decisiones sobre el enfermo basadas en criterios no muy claros.

* Referencia: Meda, R. M., Moreno Jiménez, B., Palomera, A., Arias, E. y Vargas, R. (2012). La evaluación del estrés traumático secundario. Estudio comparado en bomberos y paramédicos de los servicios de emergencia de Guadalajara, México. *Terapia Psicológica*, 30, 31-41.

2. Cuando se recibe un aviso, la presión por llegar en el menor tiempo posible es muy grande.
3. A veces se atienden segundos avisos sin tiempo para recuperarse.
4. Tener que trabajar tantas horas seguidas como sanitario de emergencias no nos beneficia ni física ni mentalmente.
5. En nuestro servicio, la presión temporal por acudir al aviso es muy alta.
6. Genera malestar el que se confie tanto en el profesional que debes ser.
7. Me preocupan las posibles demandas judiciales hacia mis actuaciones como profesional.
8. Lo más molesto son los reproches de los familiares del paciente.
9. Cuando el familiar o el paciente es también sanitario, resulta incómodo realizar mi trabajo.
10. Molesta atender a los agresores, a drogadictos, a borrachos...
11. Con los niños me siento más afectado que con cualquier otro aviso.
12. Me enfado muchísimo cuando atiendo a alguien que ha sufrido malos tratos.
13. Reconozco que determinadas personas a las que ayudo me desagradan personalmente.
14. Me cuesta olvidar situaciones en que la víctima es un menor o un anciano.

15. Me afecta especialmente ayudar a víctimas de violaciones o de maltrato.
16. Estar satisfecho con mi trabajo me ayuda a enfrentarme a él cada día.
17. Pienso continuar en este trabajo mientras pueda.
18. Me siento satisfecho al poder ayudar a la gente.
19. Me siento satisfecho cuando llego a casa al final de la jornada laboral.
20. La satisfacción que me reporta mi trabajo me da energías para continuar trabajando en él.

CETS. SÍNDROME

1. Me supera emocionalmente este trabajo.
2. Me siento inútil y desilusionado frente al trabajo que desarrollo.
3. Me siento emocionalmente sin fuerzas.
4. No tengo ganas de ir a trabajar.
5. Me siento agotado física y mentalmente.
6. Si algo he aprendido en mi trabajo como profesional de emergencias, es que las cosas no suceden como deberían.
7. Me he llegado a cuestionar mis propias creencias después de algunas intervenciones.
8. Mi trabajo me ha hecho ver que el mundo es injusto.
9. Este trabajo me ha enseñado que la vida te termina dando lo que te mereces.
10. Recuerdo hasta el nombre de algunos pacientes.

11. A veces pienso en aquellos pacientes que han fallecido mientras los atendía.
12. Guardo imágenes muy reales de aquellos accidentes que más me afectaron.
13. En ocasiones te emocionas debido a este trabajo.
14. Durante algunas intervenciones llegas a experimentar sentimientos de todo tipo.

CETS. CONSECUENCIAS

1. Frecuentemente sufro erupciones en la piel, sarpullidos sin explicación aparente.
2. Sufro migrañas desde que comencé a trabajar en el servicio de emergencias médicas.
3. Tengo problemas cardíacos.
4. Me he vuelto más agresivo en mi comportamiento.
5. Últimamente siento la necesidad de aislarme.
6. Recientemente he tenido problemas de pareja.
7. Mi trabajo me lleva a discutir frecuentemente con mi familia.
8. Últimamente faltó mucho a trabajar.
9. A veces pongo alguna excusa (estoy enfermo, se me ha muerto un familiar...) para no ir a trabajar.
10. Últimamente he pedido una baja laboral.
11. En el último mes, me he visto implicado en algunos accidentes laborales.



Acoso sexual

EVA GARROSA HERNÁNDEZ

LILIANA DÍAZ-GRACIA

ELENA DEL BARRIO ÁLVAREZ

1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se centra en el estudio del acoso sexual (AS) en el contexto laboral donde se han desarrollado la mayoría de las investigaciones, y que supone una materialización en este ámbito de los derechos humanos y de la igualdad de oportunidades. En este capítulo se abordarán los factores organizacionales e individuales, así como los procesos de generación para la cultura organizacional igualitaria.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL AS

La investigación sobre AS no es un hecho reciente: han transcurrido treinta años desde la conceptualización de este riesgo psicosocial a partir de su reconocimiento como fenómeno social y legal en 1970. A pesar del transcurso del tiempo, y aunque la investigación ha sido fructífera, especialmente en cuanto a la comprensión de los factores antecedentes organizacionales, las variables de vulnerabilidad y de resistencia a nivel personal, todavía hay áreas que necesitan de investigación más precisa desde la perspectiva de género (McDonald, 2012), así como una diferenciación con otras formas de agresión laboral (Dionisi, Barling y Dupré; 2012; Hershcovis y Barling, 2010).

2.1. Denominación

La creación del concepto y denominación del AS a partir de los hechos y la legislación ha sido necesaria para reconocer esta realidad y sacarla a la luz pública. Aunque el fenómeno es antiguo, el reconocimiento social y legal del AS es relativamente reciente. Concretamente, el concepto emerge en Estados Unidos a partir del movimiento feminista (MacKinnon, 1979). Posteriormente investigaciones empíricas en Europa demostraron que millones de mujeres sufrían AS en su vida laboral; por tanto el problema se mostró como un asunto social. Desde el movimiento feminista y desde la concepción de igualdad de oportunidades se ha permitido su traslación a las leyes y a las prácticas preventivas en diferentes contextos culturales, legales y políticos de todo el mundo (Zippel, 2008). A nivel internacional, el AS ha sido reconocido y abordado por la Organización Internacional del Trabajo, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, la Unión Europea y el Comité de Naciones Unidas sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer.

Dentro de la denominación del AS, se introducen como características primarias los comportamientos abusivos y contraproducentes que ocurren en el contexto del trabajo y que tienen en su núcleo las relaciones jerárquicas de poder. Estos comportamientos incluyen habitualmente la

intimidación, el acoso psicológico, el acoso racial y el AS, traducidos a nivel verbal con desprecios, comentarios abusivos y marginación o comportamientos de exclusión en base al género (Zippel, 2008). Pero además de estas conductas abusivas laborales no específicas, el AS tiene una dimensión explícitamente sexual. Asimismo, se distingue del hostigamiento basado en la raza o en la discapacidad, aunque estos elementos pueden actuar como factores de vulnerabilidad o de puerta de entrada (Samuels, 2003).

Así, el AS puede ser entendido como un constructo psicológico, «una conducta indeseada de carácter sexual presentada en el trabajo que es evaluada por el receptor como ofensiva, que excede sus recursos o que amenaza su bienestar» (Fitzgerald, Swan y Magley, 1997, p. 15), o de acuerdo con su definición legal, que varía según el contexto jurisdiccional. Casi 50 países prohíben el AS y tienen legislación para ello (McCann, 2005). Aunque no existe una definición universal, la mayoría de las disposiciones contienen elementos similares, tales como descripciones del comportamiento no deseado o inoportuno que ponen de manifiesto la intención o el propósito de ser intimidante, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

La mayoría de las definiciones se han basado en la definición legal de Estados Unidos sugerida por la Comisión de Igualdad de Oportunidad en el Empleo (*Equal Employment Opportunity Commission*, 2010), en la que se considera: «Insinuaciones sexuales indeseadas, solicitudes de favores sexuales, u otra conducta física o verbal de naturaleza sexual cuando: a) su cumplimiento se hace de manera explícita o implícita en términos o como condición para obtener el empleo; b) su cumplimiento o la negación de su cumplimiento por un individuo es la base para tomar decisiones que afecten el empleo de dicho individuo, o c) tales conductas tienen el propósito o efecto de interferir sin razón en la eficiencia del trabajo de un individuo, o creando un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil y ofensivo» (pp. 74676-74677).

En esta definición, el AS se considera una forma de discriminación sexual que incluye dos tipos de comportamientos: 1) *quid pro quo* (del latín «esto por eso» o «algo por algo»), que hace referencia a los aspectos *a*) y *b*) relacionados con amenaza o sobornos de contenido sexual empleados para tomar decisiones relacionadas con el trabajo, y 2) ambiente hostil, relativo al punto *c*) de la definición; suele ser menos explícito y es la forma más común de AS en el trabajo (incluye chistes sexuales, insinuaciones, comentarios que interfieren con el trabajo).

En los estatutos también se hace referencia a la responsabilidad vicaria; por ello las organizaciones pueden ser consideradas responsables a menos que puedan demostrar que tomaron todas las medidas razonables para prevenir los actos o que se ha corregido la conducta lo antes posible después de que se hiciera evidente (Newton, 2007). La jurisprudencia establece a menudo que el AS no se produce sólo en la ubicación física del trabajo inmediato. Por ejemplo, tribunales australianos han ampliado su interpretación en cuanto a la responsabilidad vicaria, como AS que se produce en las fiestas navideñas y otros eventos sociales, locales externos, aparcamientos, en las conferencias de trabajo y en los viajes relacionados con el trabajo (Easteal y Saunders, 2008). No obstante, a pesar del avance en el entendimiento de la problemática y riesgo psicosocial, su definición trae consigo contradicciones, ambigüedades e interpretaciones progresivas y regresivas (Mason y Chapman, 2003; McDonald, 2012).

En la investigación psicológica se suelen reconocer actos concretos; así Fitzgerald, Swan y Fischer (1995) proponen un modelo teórico en el que el AS está compuesto por tres dimensiones relacionadas pero conceptualmente distintas:

El *acoso de género*, que se refiere a la discriminación sexista hacia personas de un determinado género (habitualmente hacia la mujer). Implica un amplio rango de conductas verbales y no verbales cuyo objetivo no es la cooperación sexual, por

ejemplo distribución de material pornográfico u obsceno, acciones basadas en el género (difamaciones, burlas, gestos), intimidación o actos hostiles. Aunque es la forma más extendida de acoso, que puede implicar sexismos benevolente, resulta todavía más pernicioso porque tiende a ignorarse y su efecto es más nocivo pasando más desapercibido, y por ello las investigaciones se centran en situaciones sexuales más explícitas.

La *atención sexual no deseada*, que comprende conductas sexuales inapropiadas, no deseadas ni recíprocas por parte del receptor. Incluye tanto conductas verbales y físicas como comentarios sobre propuestas sexuales (p. ej., insistencia para obtener una cita).

La tercera dimensión es el *chantaje o coerción sexual*, que corresponde con el concepto legal *quid pro quo*. En este tipo de acoso se produce un chantaje sexual propiamente dicho, pues se trata de forzar al empleado a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales o perder o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones del trabajo. Un ejemplo característico sería cuando la persona responsable hace una petición implícita o explícita de relaciones sexuales a cambio de consideraciones relacionadas con el trabajo (promociones laborales). Gelfand, Fitzgerald y Drasgow (1995) argumentan que estas tres categorías «son necesarias y suficientes para clasificar algún particular incidente como AS; estos elementos constituyen las dimensiones mínimas del constructo que actualmente resulta insuficientemente abordado» (p. 167). Fitzgerald et al. (1995) hacen una comparación entre la perspectiva legal y psicológica del AS que viene representada en la figura 1.1.

De acuerdo con el esquema, el concepto legal *quid pro quo* presenta similitud con el de «chantaje sexual» (perspectiva psicológica), y el de «ambiente hostil» con los de «acoso de género» y «atención sexual no deseada». Sin embargo, las autoras resaltan que el modelo es una simplificación muy limitada, y que existen situaciones en las que hay ambigüedad y no se puede determinar

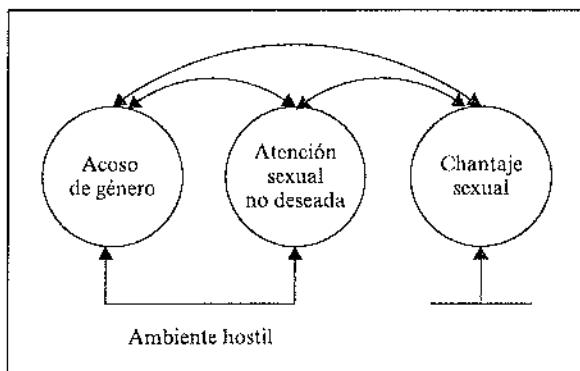


Figura 11.1.—Relación entre las categorías conductuales del AS y los conceptos legales paralelos.

claramente si pertenecen exclusivamente a una clasificación o a otra (ya sea legal o psicológica).

Desde esta aproximación mixta es importante resaltar la operativización del constructo en conductas, lo cual facilita su estudio y evaluación desde una perspectiva más objetiva y fiable; por otra parte, se trata de traer y relacionar dos grandes aproximaciones, como son la legal y la psicológica, intentando analizar sus semejanzas y complementariedad para la comprensión del problema.

2.2. Conductas de AS

Las conductas que definen el AS son bastante heterogéneas y diversas, pero a menudo se repiten patrones similares dentro de un continuo, desde la petición de citas o encuentros sociales, insultos personales y burlas, comentarios ofensivos, miradas lascivas, gestos no verbales agraviantes, hasta las proposiciones sexuales y el ataque sexual y físico (Bastian, Lancaster y Reyst, 1996; Gelfand et al., 1995). Las burlas con contenidos sexuales, los chistes, las observaciones y los comentarios humillantes son más frecuentes que otras formas de conductas físicas; son comunes los comentarios verbales sobre el tamaño de los pechos de la mujer y las nalgas, así como las peticiones para ver partes de su cuerpo, el lenguaje

ofensivo y sexista, observaciones de carácter degradante, materiales y preguntas intrusivas o groseras acerca de la vida privada, de contenido sexual (Berdahl y Aquino, 2009; Hayes, 2004). Los comportamientos que reflejan la coerción sexual incluyen ofertas de recompensas tales como aumentos de sueldo, opciones de trabajo extra y promoción, y los relacionados con amenazas sexuales comportan retirada de las prestaciones económicas o de otro tipo, las reducciones en horas de trabajo el despido u otras amenazas (Fitzgerald et al., 1997; McDonald, Backstrom y Dear, 2008). En la actualidad, las nuevas tecnologías también pueden ser utilizadas para este fin; por ejemplo, la visualización ofensiva de material sexualmente explícito en ordenadores y teléfonos móviles (Ronalds, 2006) y la difusión pública de material personal como fotos o videos son aspectos que pueden tener consecuencias muy importantes para la vida de la persona afectada. Este acoso puede ocurrir tanto dentro como fuera de la ubicación inmediata de la jornada laboral y puede ir más allá del lugar de trabajo.

En cuanto a la dimensión física de AS, incluye comportamientos tales como besos, abrazos, masajes, tocar, pellizcar, agarrar, morder, golpear, acariciar, palpar, desvestir, babosear e intento de violación (Hayes, 2004). De hecho, las personas afectadas a menudo informan de que han experimentado múltiples formas de conductas de acoso (Rospenda, Richman y Shannon, 2009).

El acoso verbal puede parecer menos amenazante y socialmente más aceptable que el acoso físico, que implica contacto, y en ciertos lugares de trabajo masculinizados se refuerza y perpetúa la discriminación (Cleveland, Vescio y Barnes-Farrell, 2005). No obstante, este proceso es muy peligroso porque implica una mayor aceptación social que es altamente dañina. Esto es análogo a la investigación sobre la violencia doméstica, que sugiere que el abuso emocional puede ser más perjudicial y un predictor más fuerte del trastorno de estrés postraumático que el abuso físico (Follingstad y DeHart, 2000). Igualmente, Lim y Cor-

tina (2005) han constatado que las mujeres raramente experimentan AS exclusivamente, pues también sufren al mismo tiempo otras formas de agresión laboral e incivismo.

2.3. Comparación entre AS y agresión laboral

Ambos conceptos comparten muchas similitudes, por ejemplo el desequilibrio de poder (Einarsen, 2000; Keashly y Jagatic, 2003), son importantes factores de estrés interpersonal (Barling, 1996; Fitzgerald et al., 1997) y tienen consecuencias similares (Bowling y Beehr, 2006; Willness, Steel y Lee, 2007). De hecho, algunos autores consideran que el AS debería ser mejor considerado una forma de agresión (O'Leary-Kelly, Paetzold y Griffin, 2000), y así fue conceptualizado en las primeras investigaciones (Fitzgerald, 1993). Sin embargo, a pesar de estas analogías, el AS y otras formas menos específicas de agresión laboral difieren en última instancia: en el AS los comportamientos de asustar, castigar, humillar o amenazar (Fitzgerald et al., 1997; Zapf y Einarsen, 2001) son por razón de sexo (Berdahl, 2007a), el comportamiento incívico se define en términos de su naturaleza sexualizada y el AS tiene una identidad legal a este respecto relacionada con el sexo de la persona (McDonald, 2012). Aunque análogos en muchos aspectos, el AS y la agresión laboral difieren en su naturaleza, lo que puede influir de manera considerable en la magnitud de cualquier resultado. Incluso algunos autores han considerado que el AS podría dar lugar a consecuencias negativas más severas en base a la teoría de la identidad social (Ashforth y Mael, 1989). Desde esta teoría, el AS podría percibirse como un ataque contra un componente esencial del yo y de la identidad social relativa al género (Raver y Nishi, 2010), afectando a la autoestima colectiva (Luhtanen y Crocker, 1992), que a su vez puede afectar a nivel personal y al bienestar organizacional (Butler y Constantino, 2005). Al mismo

tiempo, al hallarse la sociedad estratificada y organizada por el sexo (Berdahl, 2007a), el género determina de manera primaria las relaciones de poder (Scott, 1986). El AS desde esta perspectiva podría afectar al estatus social, ya sea reduciendo o reafirmando la posición de subordinación social de las mujeres (Berdahl, 2007a). Por último, el género representa un grupo social del cual la persona no se puede disociar fácilmente, y por ello la victimización es probable que sea vista como más inevitable e incontrolable en comparación con las formas de agresión que no están vinculadas a una característica inmutable. En efecto, la victimización sexual es un temor generalizado y visto por muchas personas como un riesgo ineludible asociado a ser mujer (Softas-Nall, Bardos y Fakinos, 1995).

Desde esta perspectiva, Dionisi et al. (2012) han realizado un estudio donde se compara el AS y otras formas de agresión laboral más generalizadas. Y se ha comprobado que en relación con el abandono de la organización y el bienestar psicológico, y con el maltrato físico y las amenazas, el AS ha representado más varianza. La agresión laboral, en cambio, estaba más relacionada con consecuencias actitudinales (como la satisfacción laboral y el compromiso afectivo). Estos resultados discordantes muestran la naturaleza multidimensional de ambos constructos y la difícil comparación de dimensiones y ponen de manifiesto la necesidad de seguir investigando en esta línea con metodología más precisa y a través de estudios longitudinales donde se observen los efectos a largo plazo.

3. DESARROLLOS TEÓRICOS

Algunos autores consideran que se ha trabajado más intensamente en la definición de AS que en los desarrollos teóricos específicos que pueden ayudar a prevenir este riesgo psicosocial (Popovich y Warren, 2010). En síntesis se puede hablar de diferentes teorías que han tratado de

abordar el problema: el modelo natural-biológico, las explicaciones socioculturales que se centran en la manifestación del acoso como fruto del sistema asimétrico de las relaciones de poder entre varones y mujeres (Thomas, 1997), las teorías de la conciencia jurídica que se refieren a cómo las percepciones de AS se forman y la probabilidad de las respuestas posteriores (Blackstone, Uggen y McLaughlin, 2009) y las perspectivas organizacionales que atribuyen la incidencia y las formas de AS al lugar de trabajo (Blackstone et al., 2009).

Por ejemplo, desde el modelo natural-biológico, cuando el responsable acosa a una trabajadora, se pondrían de manifiesto los instintos naturales e inevitables de la violencia sexual y el deseo expresado principalmente por los varones hacia las mujeres (Berdahl, 2007a). Como es lógico, este modelo ha sido poco valorado en la investigación reciente debido a la falta de rigor en las predicciones diferenciales y a la falta de explicación de los fenómenos cuando ocurren con personas del mismo sexo y el acoso a varones de condición inferior de las mujeres en puestos de responsabilidad (Foote y Goodman-Delahunty, 2005).

El modelo sociocultural que propone el rol indirecto del sexo está basado en el comportamiento motivado por los roles de los varones como agentes sexuales y de las mujeres como objetos sexuales (Gutek, Cohen y Konrad, 1990). Desde este modelo, el predominio de los varones en el contexto laboral es un factor de predisposición para el AS, ya que se da un alto valor a las cualidades del rol masculino como la fuerza, la resistencia, la dominación, la agresividad y la competitividad y las mujeres podrían obstaculizar la camaradería masculina que impregna la cultura. En tales contextos, las mujeres y los grupos étnicos minoritarios son percibidos como improcedentes en la organización, por lo que se les reducen potencialmente los beneficios que pertenecen al grupo hegemónico y se suscitan mayores tasas de acoso (Bergman y Henning, 2008). No obstante, en este modelo hay resultados contradictorios,

por ejemplo, en las situaciones de AS que desafían la proporción de ocupaciones por sexo.

En contraste con estas teorías y ganando más consistencia surgen las perspectivas sobre el poder que contemplan que el AS depende de la hegemonía económica y del poder de los varones frente a las mujeres, lo que les permite explotarlas y coaccionarlas sexualmente (Zalk, 1990). Sin embargo, el acoso entre compañeros puede ser más común que el acoso por los superiores. Esto desde la perspectiva feminista (Samuels, 2003) se explicaría por el desequilibrio de poder en la sociedad y demuestra que las mujeres incluso en los puestos de responsabilidad son más vulnerables por el hecho mismo de ser mujeres. A la par, estas relaciones de poder también se establecen en el marco de dependencia y poder de los usuarios o clientes de los que depende el negocio (Gettman y Gelfand, 2007). Popovich y Warren (2010) han estudiado diversas formas de poder, por ejemplo legítimo, coercitivo, referente, que explican las interacciones individuales, organizacionales y sociales con resultados prometedores. Así, el rol del poder forma parte del sistema de valores de la organización que se refleja en diversas formas, incluyendo artefactos tales como el establecimiento de conductas que se aceptan y se refuerzan. Concretamente, una cultura organizacional que acepta el AS también tendrá más probabilidad de permitir otras conductas contraproducentes, como el incivismo, la agresión laboral, etc. Por ello, tomar conciencia de la influencia del poder en una organización es un paso importante en la prevención de su abuso y en la competencia de ejercer el poder mejor y con responsabilidad.

No obstante, un problema en la mayoría de las teorías feministas ortodoxas sobre la investigación de AS se centra únicamente en el acoso del varón a la mujer; sin embargo, las situaciones de acoso también se dan en varones hetero y homosexuales y en mujeres lesbianas. Desde la perspectiva de Epstein (1997), basándose en la noción de la matriz heterosexual de Butler (1990), se sugiere que el AS contra los gays y las lesbianas es «he-

terosexista», es decir, que se fundamenta en la suposición y las creencias de que las personas heterosexuales son por naturaleza superiores a las homosexuales o bisexuales; de esta manera, las personas son educadas en el género apropiado de la sexualidad heterosexual a través de los prejuicios homófobos, antigay y de hostilidad de género (Brogan, Frank, Elon, Sivaneshan y O'Hanlan, 1999).

El AS desde la perspectiva organizacional subraya el papel de la cultura organizacional, en la medida en que el clima organizacional tolera el AS y existen recursos para su prevención (Fitzgerald et al., 1995). Chamberlain, Crowley, Tope y Hodson (2008) proponen aspectos particularmente importantes de la cultura de trabajo, como compañeros solidarios, armonía del supervisor, el anonimato y el lugar físico del trabajo. Otras teorías organizacionales ponen el énfasis en el contexto de género laboral (Fitzgerald et al., 1995), y otras, en las diferencias de poder de los trabajadores (Chamberlain et al., 2008). Así, el AS es más probable que ocurra cuando hay grandes diferencias de poder (Guerrero, 2011). Esto parece ser indiscutible si el acoso proviene de un supervisor, un compañero de trabajo o un empleado (Robbins y Judge, 2012). Por otra parte, la diáada supervisor-empleado es la que mejor caracteriza la distribución desigual del poder. El poder legítimo le da al supervisor la capacidad de premiar y coaccionar a un empleado de rango inferior. Esto es, el supervisor tendría bajo su control los recursos que quieren la mayoría de los empleados (evaluaciones de desempeño, aumentos de sueldo, ascensos, etc.). Por tanto, la persona menos poderosa se sitúa en una posición difícil.

Finalmente, las teorías de la conciencia jurídica de las situaciones de acoso y la probabilidad de las acciones posteriores (Blackstone et al., 2009) son también relevantes. La manera en la que los trabajadores llegan a entender lo que está pasando y cómo se producen las quejas formales está influida por la conciencia jurídica (Felstiner,

Abel y Sarat, 1980-1981). Para Cairns (1997), este proceso también daría cuenta del silencio a veces percibido por las mujeres.

4. PREVALENCIA DEL AS

Establecer la prevalencia del AS no es una tarea fácil, ya que existen múltiples aspectos que pueden afectar los resultados y las posibles comparaciones que se puedan hacer entre los diferentes estudios. No hay un consenso en su definición, se emplean diversos tipos de metodologías e instrumentos de medición, existen diferencias socio-demográficas y culturales en las muestras estudiadas y se tienen en cuenta períodos de medición distintos, entre otros. No obstante, es importante revisar y conocer las principales investigaciones hechas sobre AS tanto en Europa como en España para tener una idea más realista de su alcance actual.

4.1. Prevalencia según el tipo de AS

Es frecuente encontrar la coexistencia de más de un tipo de AS; en un estudio de Schneider, Swan y Fitzgerald (1997) se observó que más de la mitad de las mujeres víctimas de AS indicaron haber experimentado dos o tres formas (acoso de género, atenciones sexuales no deseadas o chantaje sexual).

La prevalencia de los diferentes tipos de AS no es la misma. El chantaje sexual es el menos frecuente. La mayoría de estudios ha encontrado que al menos el 6 por 100 de los encuestados han sido amenazados o sobornados para que se implicuen en conductas sexuales en el trabajo (Fitzgerald et al., 1988; Fitzgerald, Magley, Drasgow y Waldo 1999; Raver y Gelfand, 2005). El acoso de género y las atenciones sexuales no deseadas son más frecuentes. Por ejemplo, en dos estudios diferentes con trabajadores universitarios se constató que un 15 por 100 había recibido atenciones

sexuales no deseadas y entre un 35 por 100 y un 42 por 100 había experimentado acoso de género (Berdahl, Min y Muradov, 2010; Fitzgerald et al., 1988).

4.2. Prevalencia según el sector productivo y tipo de actividad

Dentro de los sectores productivos, el sector servicios es uno de los más afectados por el AS (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Eurofound], 2007; Ibáñez, Lezaun, Serrano y Tomás, 2007). Diversos estudios han demostrado que el acoso en estos casos suele provenir de los clientes (Berdahl, 2003; Gettman y Gelfand, 2007).

Otros contextos organizacionales en los que se suelen encontrar mayores tasas de prevalencia de AS son los militares (Fitzgerald et al., 1999; Ilies, Hauserman, Schwuchau y Stibal, 2003), la construcción (Goldenhar, Swanson, Hurrell, Ruder y Deddens, 1998) y la industria del juego (Stedham y Mitchell, 1998). En estas actividades suele haber prácticas organizacionales que sostienen una cultura machista en la que se normaliza el AS.

4.3. Prevalencia del AS según estudios europeos

De acuerdo con la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (Eurofound, 2012), un 1 por 100 de los trabajadores europeos han sido víctimas de AS durante el último año, siendo las mujeres afectadas tres veces más que los hombres. La prevalencia para las atenciones sexuales no deseadas en el último mes fue del 2 por 100, recibiéndolas las mujeres el doble de veces que los hombres. Estas tasas de prevalencia son similares a las encontradas en la encuesta europea anterior (Eurofound, 2007), en la que se señalaba además que la prevalencia en España era menor del 1 por

100 y que los países más afectados por AS laboral eran la República Checa (10 por 100), Noruega (7 por 100), Turquía y Croacia (6 por 100), Dinamarca, Suecia, Lituania y Reino Unido (5 por 100).

4.4. Prevalencia del AS según estudios españoles

Los resultados de los últimos estudios realizados a nivel nacional, encargados por la Secretaría Confederal de la Mujer de Comisiones Obreras

[CC.OO] (Pernas, Olza y Román, 2000a) y el Instituto de la Mujer (INMARK Estudios, 2006), así como el estudio realizado en el País Vasco (Ibáñez et al., 2007), se pueden observar en la tabla 11.1. Estos estudios tienen en cuenta dos tipos de acoso para calcular el número de trabajadores afectados: *a) el acoso técnico*, que se refiere a haber vivido cualquiera de las conductas definidas como AS (leves y/o graves), independientemente de que la víctima las considere o no acoso, y *b) el acoso declarado*, que hace alusión a la respuesta afirmativa ante la pregunta concreta de si ha sido víctima de acoso.

CUADRO 11.1
Estudios de AS en población española

	CC.OO. (2000)		Instituto de la Mujer (2006)		Ibáñez et al. (2007)	
Muestra	1.004 trabajadores españoles activos (606 mujeres y 398 hombres).		2.007 mujeres españolas que hayan trabajado el último año.		600 trabajadores del País Vasco que hayan trabajado el último año (252 mujeres y 348 hombres).	
Instrumentos	Encuesta telefónica		Entrevista telefónica		Cuestionarios	
Período de estudio	Vida laboral		Último año		Vida laboral	
Acoso	Mujeres	18,3%	Mujeres	14,9%	Mujeres	24,2%
Técnico	Hombres	8,8%			Hombres	12,1%
	Total	14,5%			Total	17,2%
Acoso	Mujeres	6,6%				
Declarado	Hombres	2,0%	Mujeres	9,9%	Mujeres	1,8%
	Total	4,8%				

Se observan tasas de AS más altas en las mujeres que en los hombres, siendo éstas mayores en el estudio de CC.OO. y de Ibáñez et al. (2007), debido posiblemente a que el período de estudios de estas dos investigaciones contempla toda la vida laboral, mientras que el del Instituto de la Mujer tiene en cuenta solamente el último año. Por otra parte, el porcentaje de acoso técnico to-

tal oscila entre el 14,5 por 100 y el 17,2 por 100, siendo mayor que el acoso declarado (entre el 1,8 por 100 y el 9,9 por 100).

La VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], 2011) es otra fuente de información sobre el número de casos de AS en la población trabajadora española. De acuerdo

con ésta, en los últimos doce meses un 0,4 por 100 de los trabajadores encuestados han sido víctimas de «prestensiones sexuales no descadas (AS)», siendo el porcentaje menor que el obtenido en los demás estudios citados. Posiblemente esto se explique por el hecho de que en esta encuesta el AS forma parte de una clasificación más amplia denominada «conductas violentas en el trabajo», en la cual separan del AS otro tipo de conductas que en las demás investigaciones son incluidas en la conceptualización del mismo, como la violencia física, la discriminación sexual, etc.

Estos resultados indican que el AS en el trabajo no es un fenómeno ocasional o aislado, sino que se presenta con una frecuencia mayor de la que se podría esperar.

5. ANTECEDENTES DEL AS

Los antecedentes se refieren a aquellos aspectos que aumentan la probabilidad de aparición de AS. Éstos se han estudiado a nivel individual (víctima y acosador); sin embargo, cada vez se reconoce más la importancia de los factores grupales y organizacionales en este tipo de agresión laboral (Berdahl y Raver, 2011).

5.1. Antecedentes individuales

Es importante resaltar que aunque ciertas características de la persona pueden estar asociadas a la posibilidad de sufrir AS en el trabajo, en principio cualquiera puede ser afectado por este problema. Las creencias de que las víctimas de acoso son «mujeres bellas, atractivas y/o insinuantes» y que «las mujeres son las culpables del acoso» son mitos que se deben cambiar, ya que mantienen estereotipos falsos, no coinciden con lo que indican los estudios en el tema y dificultan la denuncia de este tipo de situación por temor a ser juzgados por los demás (European Commission, 1998).

Diversas investigaciones señalan que las víctimas suelen ser mujeres (Berdahl y Moore, 2006; Eurofound, 2012), jóvenes y con puestos de trabajo precarios o temporales (Eurofound, 2007; INMARK Estudios, 2006), con bajo nivel educativo (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003), pertenecientes a grupos minoritarios (inmigrantes, discapacitadas, otras etnias, lesbianas) (Berdahl y Moore, 2006) y con bajo poder o estatus (Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth y Reed, 2002). Por otra parte, se ha visto que las mujeres que transgreden los roles de género tradicionales en términos de personalidad, ocupación y preferencias sexuales tienen mayor probabilidad de ser acosadas sexualmente (Berdahl, 2007b; Berdahl et al., 2010).

El AS en hombres es menos común. El acosador puede ser una mujer; no obstante, algo característico del acoso masculino es que suele provenir de otros hombres. El acoso por parte de personas del mismo sexo es poco frecuente en las mujeres (Berdahl, 2003; Magley, Waldo, Drasgow y Fitzgerald, 1999).

En cuanto a las características del acosador cuando la víctima es mujer, se ha encontrado que suele ser un hombre (Ibáñez, et al., 2007; INMARK Estudios, 2006), y puede ser un jefe, un compañero de trabajo o un cliente. Dos estudios hechos en España señalan que el mayor porcentaje de acosadores son los superiores jerárquicos y los compañeros de trabajo (véase la figura 11.2); el realizado por CC.OO. (Pernas et al., 2000a) indica que mayoritariamente son los superiores, mientras que el llevado a cabo por el Instituto de la Mujer (INMARK Estudios, 2006) señala en primer lugar a los compañeros; los siguientes en acosar en ambos estudios son los clientes. La presencia de AS por parte de los subordinados es muy rara. Gettman y Gelfand (2007) destacan que los clientes son fuentes potenciales de AS, particularmente en el sector servicios, debido a que el trabajador tiene que ser agradable, lo cual lo hace vulnerable ante el acosador; de igual manera, este último puede pensar que sus conductas no tendrán ninguna consecuencia al no pertenecer a la organización.

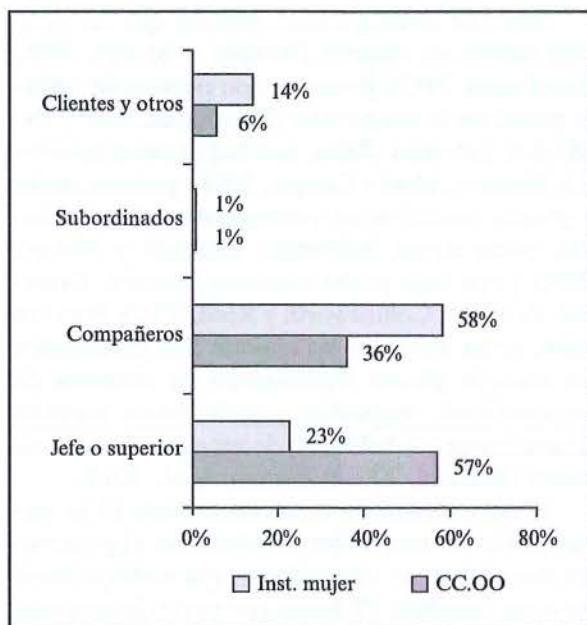


Figura 11.2.—Porcentaje de mujeres acosadas según tipo de acosador.

Los acosadores masculinos suelen asociar el concepto de dominancia social con sexualidad y tener estereotipos de rol sexual tradicionales (Pryor y Stoller, 1994), así como actitudes negativas y hostiles hacia las mujeres (Begany y Milburn, 2002). En cuanto a rasgos de personalidad, se han registrado puntuaciones altas en autoritarismo y bajas en humildad, honestidad y autocontrol (Lee, Gizzarone y Ashton, 2003). Una característica común de los acosadores es la tendencia a interpretar acciones de naturaleza amistosa de una manera sexual, lo cual no es la intención del individuo al que acosan (Stockdale, 1993).

5.2. Antecedentes organizacionales

Fitzgerald y su equipo de colaboradores (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley, 1997; Hulin, Fitzgerald y Drasgow, 1996) fueron pioneros en proponer como antecedentes del AS dos

características organizacionales: el *contexto organizacional* (aspectos del clima organizacional relacionados con la tolerancia al AS) y el *contexto de género en el trabajo* (proporción de hombres y mujeres en un grupo, tareas tradicionalmente masculinas o femeninas). A partir de su propuesta, se han continuado realizando estudios en los que se tienen en cuenta estos factores, ya que reiteradamente han mostrado ser los más relevantes en la aparición de AS.

5.2.1. Contexto organizacional

Las organizaciones con un clima de trabajo positivo tienen una menor incidencia de AS (Timmerman y Bajema, 2000). En los ambientes laborales en los que se promueve la igualdad entre hombres y mujeres y que favorecen la conciliación de la vida laboral y familiar se suelen reportar menos casos de conductas sexuales no deseadas; en contraste, las organizaciones donde existe tolerancia hacia este tipo de conductas reportan mayores incidentes de AS (European Commission, 1998). En un metaanálisis realizado en los últimos años se confirma la fuerte relación existente entre clima organizacional y AS (Willness et al., 2007).

Los estudios de Pryor destacan que las tendencias individuales a acosar pueden ser mitigadas por las normas y cultura particulares de la organización. La existencia de un clima laboral permisivo hacia el AS es una condición necesaria para que éste ocurra (Pryor, 1987; Pryor y Stoller, 1994).

5.2.2. Contexto de género en el trabajo

De acuerdo con Willness et al. (2007), el contexto de género es un predictor significativo del AS en el trabajo, siendo más fuerte su efecto en muestras civiles que en muestras militares.

El AS suele presentarse en organizaciones en las que hay un contexto de género masculino, es decir, mayor número de hombres que de mujeres (Gruber, 2003). En estos ambientes puede haber una mayor presión para mantener relaciones

sexuales, así como manifestaciones físicas de acoso (p. ej., tocamientos). Por otra parte, en las organizaciones donde hay una dominación masculina es más probable que se presente en mayor proporción el sexism (conductas que desvalorizan a las mujeres, como chistes sexuales, exhibición de imágenes pornográficas, entre otras) (Pernas, Olza, Román y Ligero, 2000b).

Otro tipo de antecedentes organizacionales que también han mostrado su relación con el AS son:

5.2.3. Falta de claridad en las funciones

Aquellos puestos en los que la mujer, además de cumplir con las funciones propias de su trabajo, indirectamente debe asumir funciones a las que históricamente se ha asociado el rol femenino, como servir el café, hacer recados personales a los jefes, etc., generan un ambiente laboral en el que los límites de las funciones no son claros, lo que puede facilitar la aparición del AS (Pernas et al., 2000b).

5.2.4. Diferencias de poder

El AS es más probable que aparezca en organizaciones donde hay diferencias de poder importantes entre hombres y mujeres. El AS vertical puede ser más grave que el ejercido por compañeros, ya que el acosador tiene una doble posición de ventaja, la de género y la de ocupar un cargo superior, que hace que de él dependa la continuidad o no de la víctima en la empresa, su sueldo y posible promoción. Por otra parte, el abuso de poder puede a su vez acompañar a otro tipo de conductas no sólo sexistas, sino también racistas y homófobas (INMARK Estudios, 2006).

5.2.5. Condiciones de contratación precarias

De acuerdo con Mejías (2001) y Pernas et al. (2000b), el AS suele presentarse en organizaciones cuyos trabajadores tienen contratos precarios y

temporales. De igual manera, trabajar sin contrato dispara las cifras de AS. Más de una cuarta parte de las trabajadoras que no tienen contrato laboral (27,1 por 100) han sufrido alguna forma de acoso.

6. CONSECUENCIAS DEL AS

El impacto negativo del AS se ve reflejado tanto en el trabajador que lo sufre como en la organización de la cual forma parte. A continuación se exponen sus consecuencias a estos dos niveles.

6.1. Consecuencias para el trabajador

Las víctimas de AS experimentan un amplio rango de consecuencias negativas en su salud física y psicológica, relacionadas con este importante estresor laboral: baja satisfacción con la vida, depresión, estado de ánimo negativo, quejas somáticas, deterioro físico y psicológico (Cortina y Berdahl, 2008; Willness et al., 2007). De manera más específica, las víctimas manifiestan apatía, baja autoestima, problemas relacionados con el sueño, dificultades para respirar, palpitaciones y aumento de las enfermedades en general (INMARK Estudios, 2006). De igual manera, se ha encontrado que las víctimas pueden desarrollar problemas con la bebida (Rospenda y Richman, 2004).

Por otra parte, el AS puede ser una experiencia traumática con los consiguientes efectos negativos asociados al trastorno de estrés postraumático (Avina y O'Donohue, 2002). Dansky y Kilpatrick (1997) indican que las víctimas de AS tienen tasas de incidencia más altas de este desorden y un mayor riesgo de padecerlo a lo largo de la vida que quienes no han sido víctimas.

Otra consecuencia señalada por las víctimas de AS es el deterioro de las relaciones interpersonales y la insatisfacción con las mismas, viéndose afectadas particularmente las relaciones con los compañeros masculinos (Di Martino et al., 2003).

Estas consecuencias a nivel individual se pueden ver incrementadas cuando el AS sucede de manera crónica (Rospenda, Richman y Shannon, 2009) y cuando coexiste con otras formas de agresión laboral (Cortina y Berdhal, 2008).

6.2. Consecuencias para la organización

Los niveles de *satisfacción laboral* se ven afectados en los trabajadores que han sufrido AS (Díaz, Moreno, Garrosa y Sebastián, 2011; Lapierre, Spector y Leck, 2005). Este tipo de agresión laboral tiene un mayor impacto en la satisfacción con los compañeros y los supervisores (dimensiones interpersonales) que en la satisfacción general con el trabajo (Lapierre et al., 2005; Willness et al., 2007).

El *compromiso laboral* ha mostrado tener una relación negativa con el AS, lo cual sugiere que vivir esta experiencia tiene un impacto negativo en la actitud de los trabajadores hacia la organización a la que pertenecen (Willness et al., 2007). El compromiso laboral se ve de igual manera deteriorado si los trabajadores perciben que la organización no toma medidas ante este tipo de agresión (Miner-Rubino y Cortina, 2007).

La *intención de abandono* y las *conductas contraproyectivas* (Cortina y Berdhal, 2008; Díaz, 2011; Willness et al., 2007) son otras consecuencias organizacionales que se han visto asociadas al AS. En ambos casos, la víctima se puede implicar en conductas evitativas como faltar al trabajo, disminuir su productividad, participar en acciones de sabotaje y ser negligente laboralmente; en el primer caso porque tiene la intención de dejar el trabajo, y en el segundo, como reacción al no poder dejar la organización (Gruber, 2003).

Además de las consecuencias mencionadas, el AS tiene graves *consecuencias económicas* para la organización; por ejemplo, en el año 2007 en Estados Unidos se pagaron 50 millones de dólares a demandantes de AS. Adicionalmente, la reputación de la compañía se puede ver claramente afec-

tada (Berdahl y Raver, 2011), así como los niveles de productividad y los costes por enfermedad, absentismo crónico y sabotaje (Willness et al., 2007).

Los efectos del AS no recaen sólo en la víctima, también pueden afectar a sus compañeros de trabajo, quienes son espectadores de este tipo de agresión laboral. Su satisfacción laboral se ve deteriorada (Miner-Rubino y Cortina, 2007) y pueden sufrir los efectos perjudiciales del estrés a nivel psicológico y físico (Glomb et al., 1997). Raver y Gelfand (2005) han encontrado que en los grupos de trabajo en los que existe un alto AS ambiental se presentan conflictos y baja cohesión entre sus miembros.

Es importante señalar que tanto las consecuencias individuales como las organizacionales del AS se pueden ver moderadas por la vulnerabilidad del trabajador afectado y por sus recursos de afrontamiento (Langhout et al., 2005). Diferentes estudios se han planteado si es necesario reconocer o etiquetar una experiencia como AS para experimentar sus efectos negativos. Los resultados indican que independientemente de si el trabajador se considera víctima o no, se sufren las consecuencias negativas del AS; esto sucede en hombres y mujeres, incluso ante situaciones de gravedad leve (Munson, Miner y Hulin, 2001).

7. MANEJO DEL AS EN EL TRABAJO

Las organizaciones tienen la obligación legal y ética de eliminar y prevenir el AS, que puede ocurrir en todos los niveles de una organización. Los gerentes son responsables de AS, y la organización debe adoptar las medidas preventivas adecuadas para prevenir el AS en el lugar de trabajo.

Para dar respuesta a la problemática, las organizaciones han generado políticas y cláusulas en los convenios colectivos, y se han publicado y difundido buenas prácticas sobre cómo hacer cumplir las leyes, para la formación en prevención de riesgos laborales y, específicamente, en riesgos psicosociales, así como la elaboración de los proce-

dimientos de denuncia. Todos estos elementos han supuesto un importante avance para la prevención del AS y para la mayor conciencia de la sociedad (McCann, 2005). Consecuentemente, hay diversos recursos organizacionales para mantener un ambiente de trabajo positivo y prevenir el AS. A continuación se citan algunas buenas prácticas laborales recomendadas por Lunenburg (2010):

Establecer una política de cero tolerancia y comportamiento ético

Declaración explícita de que en la organización no se tolerará el AS, la discriminación o desagravios en el lugar de trabajo. El contratante es el responsable y tiene que manifestar su compromiso; además, todos los empleados deben conocer la política organizacional que prohíbe el AS, la discriminación y cualquier comportamiento incívico o de represalias al respecto y su compromiso con el comportamiento ético.

Propagar ampliamente la política de comportamiento ético en la organización

En la organización se deberá hacer explícita esta política y debe estar fácilmente disponible para todo el mundo.

Fácil manifestación y gestión de quejas

Cualquier trabajador debe ser capaz de presentar una queja ante alguien que no sea su inmediato superior. Los responsables de salud laboral y el personal de recursos humanos deben estar disponibles para escuchar la queja y gestionarla de manera eficaz.

Investigación objetiva e inmediata

Es necesario investigar las quejas con rapidez y de forma objetiva. Si la organización tiene conocimiento de la discriminación o el AS, se tiene que llevar a cabo una investigación de manera inminente.

Tomar la acción correctiva apropiada para evitar que vuelva a ocurrir

Las acciones podrían incluir la resolución entre las partes y las medidas disciplinarias contra el/los acosadores, además de ofrecer el asesoramiento necesario y gratuito a la víctima. Igualmente, es importante formar a todos los trabajadores periódicamente sobre la prevención de este riesgo psicosocial.

CONCLUSIONES

El AS comparte con otras formas de agresión aspectos como la intimidación, los comportamientos abusivos, las conductas ofensivas y la exclusión; no obstante, el AS tiene una naturaleza explícitamente sexual que lo caracteriza, existiendo una tendencia en los estudios actuales a diferenciarlo de otros tipos de agresión en el lugar de trabajo.

Aunque el reconocimiento del AS a nivel social y legal es relativamente reciente, su abordaje como riesgo psicosocial ha permitido ampliar su comprensión en cuanto a variables organizacionales que lo pueden facilitar (por ejemplo, el clima organizacional, las diferencias de poder y el contexto de género en el trabajo), así como a variables personales (por ejemplo, el ser mujer, pertenecer a grupos minoritarios, ser joven, entre otros) que pueden aumentar la vulnerabilidad ante él.

De igual manera, se ha venido profundizando en las consecuencias negativas que tiene el AS. Estas consecuencias recaen sin duda en el trabajador que lo padece, pero además tiene repercusiones importantes en la organización de la que forma parte, a nivel económico y social, y en el resto de compañeros. El análisis de todas ellas permite dilucidar la magnitud y la importancia de continuar investigando y trabajando en este tema, así como en las medidas preventivas más adecuadas.

En la actualidad, el estudio del AS tiene en cuenta, además, la perspectiva de género y la concepción de igualdad de oportunidades, aspectos que facilitan un entendimiento más completo del fenómeno y que, a su vez, han posibilitado el avance en materias de prevención e intervención, así como en la difusión de buenas prácticas en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avina, C. y O'Donohue, W. (2002). Sexual harassment and PTSD: Is sexual harassment diagnosable trauma? *Journal of Traumatic Stress*, 15(1), 69-75.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. En G. R. VandenBos y E. Q. Bulatao (eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 29-49). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bastian, L., Lancaster, A. y Reyst, H. (1996). *Department of Defense 1995 Sexual Harassment Survey*. DMDC Report n.º 96-014. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Begany, J. J. y Milburn, M. A. (2002). Psychological predictors of sexual harassment: Authoritarianism, sexism, and rape myths. *Psychology of Men and Masculinity*, 3, 119-126.
- Berdahl, J. L. (2003, August). *The dark side of gender and the lighter side of sex: Exploring unchartered waters in sexual harassment research*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nueva York.
- Berdahl, J. L. (2007a). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *The Academy of Management Review*, 32, 641-658.
- Berdahl, J. L. (2007b). The sexual harassment of uppity women. *Journal of Applied Psychology*, 92, 425-437.
- Berdahl, J. L. y Aquino, K. (2009). Sexual behavior at work: fun or folly? *Journal of Applied Psychology*, 94, 34-47.
- Berdahl, J. L., Min, J. A. y Muradov, A. G. (2010). *Modern treatment discrimination: The general mis-*

- treatment of women and gender role violators at work.* Manuscrito presentado para su publicación.
- Berdahl, J. L. y Moore, C. (2006). Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91, 426-436.
- Berdahl, J. L. y Raver, J. L. (2011). Sexual harassment. En S. Zedeck (ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 641-669). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bergman, M. E. y Henning, J. B. (2008). Sex and ethnicity as moderators in the relationship between sexual harassment climate and sexual harassment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 152-167.
- Blackstone, A., Uggen, C. y McLaughlin, H. (2009). Legal consciousness and responses to sexual harassment. *Law and Society Review*, 43, 631-668.
- Bowling, N. A. y Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Brogan, D., Frank, E., Elion, L., Sivanesan, P. y O'Hanlan, K. (1999). Harassment of lesbians as medical students and physicians. *Journal of the American Medical Association*, 282, 1290-1292.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Nueva York: Routledge.
- Butler, S. K. y Constantine, M. G. (2005). Collective self-esteem and burnout in professional school counselors. *Professional School Counseling*, 9, 55-62.
- Cairns, K. (1997). Femininity' and women's silence in response to sexual harassment and coercion. En A. Thomas y C. Kitzinger (eds.), *Sexual Harassment: Contemporary Feminist Perspectives* (pp. 110-124). Buckingham: Open University Press.
- Chamberlain, L., Crowley, M., Tope, D. y Hodson, R. (2008). Sexual harassment in organizational context. *Work and Occupations*, 35, 262-295.
- Cleveland, J., Vescio, T. y Barnes-Farrell, J. (2005). Gender discrimination in organizations. En R. Di-pboye y A. Colella (eds.), *Discrimination at Work. The Psychological and Organizational Bases* (pp. 425-462). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, L. M. y Berdahl, J. (2008). Sexual harassment in organizations: a decade of research in review. En C. L. Cooper y J. L. Barling (eds.), *Handbook of Organization Psychology* (pp. 469-497). Beverly Hills, CA: Sage.
- Dansky, B. S. y Kilpatrick, D. G. (1997). Effects of sexual harassment. En W. T. O'Donohue (ed.), *Sexual Harassment: Theory, Research and Treatment* (pp. 152-174). Boston: Allyn & Bacon.
- Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Díaz, L. (2011). *La justicia organizacional, el estrés de rol y la agresión laboral: el papel protector de la ideología de rol de género, la competencia emocional y las experiencias de recuperación*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma. Facultad de Psicología.
- Díaz, L., Moreno, B., Garrosa, E. y Sebastián, J. (2011). El incivismo y el acoso sexual en el trabajo: impacto en la salud ocupacional. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 474-483.
- Dionisi, A. M., Barling, J. y Dupré, K. E. (2012). Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 398-408.
- Easteal, P. y Saunders, S. (2008). Interpreting vicarious liability with a broad brush in sexual harassment cases. *Alternative Law Journal*, 33, 75-79.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401.
- Epstein, D. (1997). Keeping them in their place: hetero/sexist harassment, gender and the enforcement of heterosexuality. En A. Thomas y C. Kitzinger (eds.), *Sexual Harassment: Contemporary Feminist Perspectives* (pp. 154-171). Buckingham: Open University Press.
- Equal Employment Opportunity Commission (2010). *Sexual harassment charges EEOC & FEPAs Combined: FY 1997-FY 2010*. Recuperado de http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual_harassment.cfm.
- Eurofound (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

- European Commission (1998). *Sexual harassment at the workplace in the European Union*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Felstiner, W. L. F., Abel, R. L. y Sarat, A. (1980-1981). The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, and claiming. *Law and Society Review*, 15, 631-654.
- Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment: Violence against women in the workplace. *American Psychologist*, 48, 1070-1076.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. y Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578-589.
- Fitzgerald, L. F., Magley, V. J., Drasgow, F. y Waldo, C. R. (1999). Measuring sexual harassment in the military: The Sexual Experiences Questionnaire (SEQ-DoD). *Military Psychology*, 11(3), 243-263.
- Fitzgerald, L. F., Schulman, S. L., Bailey, N., Richards, M., Swecker, J., Gold, Y. y Weitzman, L. (1988). The dimensions and extent of sexual harassment in higher education and the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 152-175.
- Fitzgerald, L. F., Swan, S. y Fischer, K. (1995). Why didn't she just report him? The psychological and legal implications of women's responses to sexual harassment. *Journal of Social Issues*, 51, 117-138.
- Fitzgerald, L. F., Swan, S. y Magley, V. (1997). But was it really sexual harassment? Legal, behavioral and psychological definitions of the workplace victimization of women. En W. O'Donohue (ed.), *Sexual Harassment: Theory, Research and Treatment* (pp. 5-28). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Folingstad, D. y DeHart, D. (2000). Defining psychological abuse of husbands towards wives: contexts, behaviours and typologies. *Journal of Interpersonal Violence*, 15, 891-920.
- Foote, W. y Goodman-Delahunty, J. (2005). *Evaluating Sexual Harassment. Psychological, Social and Legal Considerations in Forensic Examinations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gelfand, M., Fitzgerald, L. y Drasgow, F. (1995). The structure of sexual harassment: a confirmatory analysis across cultures and settings. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 164-177.
- Gettman, H. J. y Gelfand, M. J. (2007). When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and customers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 757-770.
- Glomb, T. M., Richman, W. L., Hulin, C. L., Drasgow, F., Schneider, K. T. y Fitzgerald, L. F. (1997). Ambient sexual harassment: An integrated model of antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 309-328.
- Goldenhar, L. M., Swanson, N. G., Hurrell, J. J., Rudder, A. y Deddens, J. (1998). Stressors and adverse outcomes for female construction workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 19-32.
- Gruber, J. (2003). Sexual harassment in the public sector. En M. Paludi y C. A. Paludi, Jr. (eds.), *Academic and workplace sexual harassment: A handbook of cultural, social science, management, and legal perspectives* (pp. 49-75). Westport, CT: Praeger/Greenwood.
- Guerrero, L. (2011). *Close encounters: Communication in relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gutek, B., Cohen, A. y Konrad, A. (1990). Predicting social-sexual behavior at work: a contact hypothesis. *Academy of Management Journal*, 33, 560-577.
- Harned, M. S., Ormerod, A. J., Palmieri, P. A., Collingsworth, L. L. y Reed, M. (2002). Sexual assault and other types of sexual harassment by workplace personnel: A comparison of antecedents and consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 174-188.
- Hayes, P. (2004). *Taking It Seriously: Contemporary Experiences of Sexual Harassment in the Workplace. Research Report*. Melbourne: Working Against Sexual Harassment.
- Hershcovis, S. M. y Barling, J. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874-888.
- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F. y Drasgow, F. (1996). Organizational influences on sexual harassment. En M. S. Stockdale (ed.), *Sexual harassment in the workplace* (vol. 5, pp. 127-150). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ibáñez, M., Lezaun, Z., Serrano, M. y Tomás, G. (2007). *Acoso sexual en el ámbito laboral. Su alcance en la C. A de Euskadi*. Deusto: Universidad de Deusto.

- Iliev, R., Hauserman, N., Schwochau, S. y Stibal, J. (2003). Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: Using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology*, 56(3), 607-631.
- INMARK Estudios (2006). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2011). *VII encuesta nacional de condiciones de trabajo*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Keashly, L. y Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives on research and practice* (pp. 31-61). Londres: Taylor Francis.
- Langhout, R., Bergman, M., Cortina, L., Fitzgerald, L., Drasgow, F. y Williams, J. (2005). Sexual harassment severity: Assessing situational and personal determinants and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 975-1007.
- Lapierre, L. M., Spector, P. y Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 155-169.
- Lee, K., Gizzarone, M. y Ashton, M. C. (2003). Personality and the likelihood to sexually harass. *Sex Roles*, 49, 59-69.
- Lim, S. y Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 483-496.
- Luhtanen, R. y Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 302-318.
- Lunenburg, F. C. (2010). Sexual Harassment: An Abuse of Power. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13, 1-7.
- MacKinnon, C. (1979). *Sexual harassment of working women*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Magley, V. J., Waldo, C. R., Drasgow, F. y Fitzgerald, L. F. (1999). The impact of sexual harassment on military personnel: Is it the same for men and women? *Military Psychology*, 11(3), 283-302.
- Mason, G. y Chapman, A. (2003). Defining sexual harassment: a history of the Commonwealth legislation and its critiques. *Federal Law Review*, 31, 195-224.
- McCann, D. (2005). *Sexual harassment at work: National and international responses*. Ginebra: International Labour Office.
- McDonald, P. (2012). Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 1-17.
- McDonald, P., Backstrom, S. y Dear, K. (2008). Reporting sexual harassment: claims and remedies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 173-195.
- Mejías, A. M. (2001). *El acoso sexual en el trabajo. Análisis y propuestas para su prevención*. Valencia: UGT-País Valenciano.
- Miner-Rubino K. y Cortina L. M. (2007). Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work. *Journal Applied Psychology*, 92(5), 1254-1269.
- Munson, L. J., Miner, A. G. y Hulin, C. (2001). Labeling sexual harassment in the military: An extension and replication. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 293-303.
- Newton, A. (2007). Beyond the common law: employer held responsible for rape by employee – Is this a new frontier in vicarious liability? *Law Society Journal*, 45, 38-39.
- O'Leary-Kelly, A. M., Paetzold, R. L. y Griffin, R. W. (2000). Sexual harassment as aggressive behavior: An actor-based perspective. *The Academy of Management Review*, 25, 372-388.
- Pernas, B., Olza, J. y Román, M. (2000a). *El acoso sexual en el trabajo en España*. Madrid: Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.
- Pernas, B., Olza, J., Román, M. y Ligero, J. A. (2000b). *El alcance del acoso sexual en el trabajo en España*. Madrid: Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.
- Popovich, P. y Warren, M. (2010). The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. *Human Resource Management Review*, 20, 45-53.
- Pryor, J. B. (1987). Sexual harassment proclivities in men. *Sex Roles*, 17, 269-290.
- Pryor, J. B. y Stoller, L. M. (1994). Sexual cognition processes in men high in the likelihood to sexually harass. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 163-169.

- Raver, J. L. y Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387-400.
- Raver, J. L. y Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 236-254.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, 11.^a ed. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
- Ronalds, C. (2006). *Report of the Inquiry into Sexual Harassment and Sex Discrimination in the NSW Police*. Sidney, NSW: NSW Police.
- Rospenda, K. M. y Richman, J. A. (2004). Harassment and discrimination. En J. Barling, E. K. Kelloway y M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 149-188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rospenda, K., Richman, J. y Shannon, C. (2009). Prevalence and mental health correlates of harassment and discrimination in the workplace. *Journal of Interpersonal Violence*, 24, 819-843.
- Samuels, H. (2003). Sexual harassment in the workplace: a feminist analysis of recent developments in the UK. *Women's Studies International Forum*, 26, 467-482.
- Schneider, K. T., Swan, S. y Fitzgerald, L. F. (1997). Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: Empirical evidence from two organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 401-415.
- Scott, J. W. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91, 1053-1075.
- Softas-Nall, B., Bardos, A. y Fakinos, M. (1995). Fear of rape: Its perceived seriousness and likelihood among young Greek women. *Violence Against Women*, 1, 174-186.
- Stedham, Y. y Mitchell, M. (1998). Sexual harassment in casinos: Effects on employee attitudes and behaviors. *Journal of Gambling Studies*, 14(4), 381-400.
- Stockdale, M. S. (1993). The role of sexual misperceptions of women's friendliness in an emerging theory of sexual harassment, *Journal of Vocational Behaviour*, 42, 84-101.
- Thomas, A. (1997). Men behaving badly? A psychosocial exploration of the cultural context of sexual harassment. En A. Thomas y C. Kitzinger (eds.), *Sexual Harassment: Contemporary Feminist Perspectives* (pp. 131-154). Buckingham: Open University Press.
- Timmerman, G. y Bajema, C. (2000). The impact of organizational culture on perceptions and experiences of sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 188-205.
- Willness, C. R., Steel, P. y Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60, 127-162.
- Zalk, S. (1990). Men in the academy: a psychological profile of harassment. En M. Paludi (ed.), *Ivory Power: Sexual Harassment on Campus* (pp. 141-175). Albany, NY: State University of Nueva York Press.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice: An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 369-373.
- Zippel, K. (2008). Framing Sexual Harassment in the European Union. En S. Roth (ed.), *Gender Issues and Women's Movements in the Enlarged European Union* (pp. 60-80). Oxford, NY: Bergahn Books.

La adicción al trabajo

MARISA SALANOVA
MARIO DEL LÍBANO
SUSANA LLORENS

1. CONCEPTUALIZACIÓN DE ADICCIÓN AL TRABAJO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El término «adicción al trabajo» lo propone por primera vez el ministro y psicólogo americano Wayne E. Oates en una de sus clases de religión en 1968, para referirse a su propia conducta. Posteriormente, en 1971 Oates lo define como «una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona» (p. 11). Desde entonces, el concepto ha ido adquiriendo cada vez mayor popularidad tanto en la investigación científica como en el ámbito empresarial.

Ahora bien, existen diferentes visiones a la hora de definir la adicción al trabajo como un concepto positivo o como un concepto negativo. La perspectiva positiva de la adicción tuvo su mayor predominancia en los primeros años de investigación, con autores como Machlowitz (1980) y Korn, Pratt y Lambrou (1987). Estos autores entendían la adicción al trabajo como un fenómeno positivo desde un punto de vista organizacional, ya que consideraban que acarreaba consecuencias positivas tanto para el trabajador como para la empresa. Más recientemente, Peirpel y Jones (2001), en un estudio longitudinal con 174 directivos y trabajadores, encuentran que algunas personas adictas al trabajo disfrutan y son productivas para la organización.

Sin embargo, predominan los autores que entienden la adicción al trabajo como un concepto negativo, como lo demuestra la proporción de 11:1 que ha arrojado la búsqueda realizada con la base de datos PsycInfo (noviembre 2012). De cada once artículos que se publican sobre adicción al trabajo desde una perspectiva negativa, uno lo hace desde una perspectiva positiva. Spence y Robbins (1992) definen a la persona adicta al trabajo como alguien que está muy implicada en su trabajo, que se siente impulsada a trabajar a causa de una compulsión interna más que por demandas externas y que experimenta un bajo placer en el trabajo. Por su parte, Robinson (1997) define la adicción al trabajo como «un desorden progresivo y potencialmente fatal, caracterizado por demandas autoimpuestas, por trabajar desmesuradamente, por la incapacidad para regular los hábitos de trabajo y por la exclusión de muchas otras actividades cotidianas» (p. 81).

En estas definiciones aparecen aspectos importantes en el estudio de la adicción al trabajo, como la connotación de compulsión para explicar por qué se dedica tanto tiempo a trabajar y la mención del ámbito extralaboral como uno de los afectados por la adicción al trabajo. Estos aspectos fueron también recogidos por Scott, Moore y Miceli (1997), que argumentaron que los miembros de la organización adoptan patrones de conducta adictivos cuando: «a) dedican gran parte de su tiempo a actividades laborales cuando tienen

la oportunidad de hacerlo, lo que resulta en dejar de hacer importantes actividades sociales, familiares o de ocio; b) persistente y frecuentemente piensan sobre trabajo cuando no están trabajando, y c) trabajan más allá de lo que es razonable esperar en base a los requerimientos de su trabajo o de sus necesidades económicas» (p. 292).

Una de las conceptualizaciones que aúna mejor todos estos aspectos relevantes de la adicción al trabajo es la que presentan Schaufeli, Taris y Bakker en el año 2006. Estos autores afirman que «los adictos/as son personas que trabajan por encima de lo que las prescripciones de su trabajo requiere y que se esfuerzan más de lo que es esperado por la gente con quien o para quien trabajan. Trabajan tanto debido a una compulsión interna, necesidad o impulso, y no a causa de factores externos tales como recompensas económicas, perspectivas de carrera, matrimonio pobre o cultura organizacional» (p. 196).

En base a la investigación previa, nosotros ya definimos la adicción al trabajo desde una perspectiva negativa (Salanova, Del Líbano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo, 2008) como «un daño psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente» (p. 1). Es un «daño» psicosocial porque el trabajador no se siente bien, y presenta síntomas de estrés y malestar psicológico. Además, estos problemas pueden afectar al ambiente social (p. ej. conflictos con los compañeros, disminución del rendimiento) y extralaboral (p. ej. conflictos con la familia y/o los amigos).

El trabajo excesivo que viene determinado por esa necesidad irresistible de trabajar constantemente y la compulsión por trabajar constituyen las dimensiones principales que definen la adicción al trabajo. La adicción no termina cuando acaba la jornada laboral, sino que resulta una característica usual que los adictos se lleven trabajo a casa, trabajen los fines de semana, durante las vacaciones e incluso estando enfermos (i.e., presentismo). Todo ello se engloba dentro de lo que se ha denominado el «trabajo extra» de los adictos,

ya que, aun sin estar realizando una tarea física y visible, es muy probable que el adicto permanezca pensando en temas laborales. Finalmente, la sensación que tiene el adicto o adicta al trabajo se puede describir como un impulso que le orienta a trabajar, ya sea a través de la realización de tareas directamente relacionadas con su trabajo o mediante pensamientos recurrentes sobre aspectos relativos a la resolución de un problema de trabajo o a la planificación de las tareas que faltan por completar, que se tienen que iniciar, etc.

De la investigación realizada sobre el concepto entendemos que hay dos características clave de la adicción al trabajo que se desprenden de su misma definición, tal como hemos señalado anteriormente. Estas características son el trabajo excesivo y la compulsión por trabajar. Pero, además, existen otras características de la adicción al trabajo, como son (Del Líbano y Llorens, 2012; Salanova et al., 2008):

1. *Negación del problema.* Para justificar su exceso de dedicación al trabajo, el adicto/a inventa excusas que explica a sus compañeros de trabajo, amigos o familia. Tal llega a ser la negación de su problema que el adicto o adicta se convence de que tales justificaciones son ciertas (Porter, 1996).
2. *Necesidad de control.* El adicto/a tiene una alta necesidad de control acerca de todos los aspectos relacionados con su trabajo (e.g. modo de hacer las tareas), ya que de esta manera se asegura poder trabajar siempre que lo deseé y contrarresta las amenazas que en ocasiones percibe en el ambiente en contra de sus propios logros (Porter, 1996). Muchas veces asume tareas que no tendría que desempeñar según su rol dentro de la organización, generándose conflictos entre los trabajadores responsables de realizar esas tareas y el propio adicto/a (conflicto de rol).
3. *Alta importancia y significado del trabajo.* Para el adicto/a el trabajo es el aspecto

central en su vida. Todo gira y se organiza alrededor del trabajo. Por ello, como ya se ha comentado anteriormente, es habitual que trabaje los fines de semana, en vacaciones e incluso cuando no se encuentra en buenas condiciones debido a alguna enfermedad.

4. *Alta vitalidad, energía y competitividad.* La persona adicta al trabajo es muy energética, con altas dosis de vitalidad y motivada frecuentemente por la competitividad y la comparación social con los demás, ya sea compañeros de trabajo, amigos o familiares. Ese refuerzo social no hace sino incrementar la compulsión del adicto o adicta por trabajar más y más. La presencia de esta vitalidad y energía es la responsable de que en algunas investigaciones se haya confundido la adicción al trabajo con otros conceptos positivos como el *engagement* o con el compromiso organizacional.
5. *Manipulación de la información.* Aunque generalmente confía en las propias demandas de su trabajo para justificar su conducta, es frecuente que manipule situaciones o a sus compañeros para asegurarse una necesidad continua de trabajo. Así, el ocultamiento de la información, traicionar la confianza de los demás y la incapacidad para compartir o delegar responsabilidades son los métodos más utilizados para tener asegurado un exceso de trabajo (Porter, 2001).

2. ETIOLOGÍA DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

En el siguiente apartado se presentan los tres modelos teóricos con mayor impacto científico que han intentado explicar la formación y el desarrollo de la adicción al trabajo¹.

¹ Para una revisión más en profundidad de los diferentes modelos existentes, véase Del Líbano y Llorens (2012).

2.1. Modelo de afecto-cognición-conducta

Ng, Sorensen y Feldman (2007) proponen un modelo que considera tres dimensiones básicas en la explicación de la adicción al trabajo: (1) afecto, (2) cognición y (3) conducta. En función de estas tres dimensiones distinguen una serie de antecedentes de la adicción al trabajo que clasifican en: (1) disposiciones, (2) experiencias socioculturales y (3) refuerzos conductuales del ambiente (véase la figura 12.1). Según el modelo, son la existencia y la interacción de unos antecedentes específicos las que determinan que el trabajador o trabajadora desarrolle un patrón de conducta caracterizado por disfrutar trabajando (dimensión afectiva), por dedicar un tiempo excesivo a trabajar por el placer que le produce (dimensión conductual) y por presentar problemas para dejar de trabajar puesto que al hacerlo experimenta síntomas de ansiedad (dimensión cognitiva). Entre estos antecedentes de la adicción destacan una baja autoestima, rasgos de personalidad relacionados con el éxito, presencia de adictos o adictas en la familia y alta autoeficacia en el trabajo. En relación con este último antecedente, los resultados obtenidos por Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli (2012) confirman la presencia de altos niveles de autoeficacia en personas adictas al trabajo. Por tanto, según el modelo, el trabajador o trabajadora que presente este patrón de conducta sería categorizado como adicto/a al trabajo y tendría asociadas una serie de consecuencias que también predice el modelo, entre las que se encuentran una alta satisfacción tanto laboral como con la carrera profesional, pero también problemas de salud tanto física como mental, así como relaciones sociales muy pobres.

2.2. Modelo del conflicto de rol

Schaufeli, Bakker, Van der Heijden y Prins (2009) proponen un modelo basado en el papel mediador del conflicto de rol en el proceso de

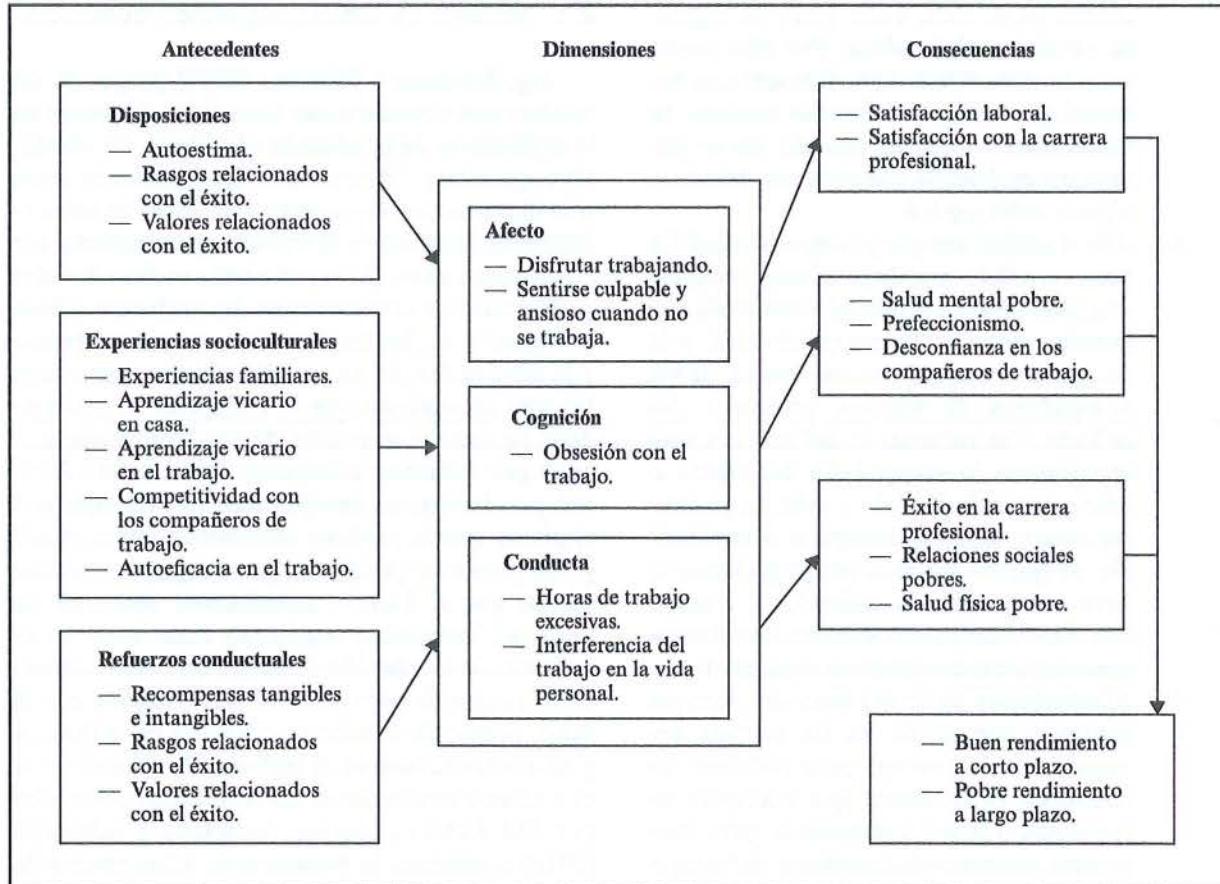


Figura 12.1.—Modelo afecto-cognición-conducta (Ng, Sorensen y Feldman, 2007).

adicción al trabajo, así como en otros síndromes psicosociales del trabajo como el *burnout* o síndrome de estar quemado en el trabajo (Robinson, 1998a; Schaufeli et al., 2009), y en el bienestar (entendido como el conjunto de felicidad, salud y satisfacción laboral) (véase la figura 12.2). El *burnout* se define como «un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo, en individuos “normales”, que se caracteriza principalmente por agotamiento, acompañado de estrés, un sentimiento de reducida competencia y motivación y el desarrollo de actitudes y conductas disfuncionales en el trabajo» (Schaufeli y Enz-

mann, 1998, p. 36). El *burnout* está compuesto por tres dimensiones que hacen referencia al trabajo que realiza una persona, independientemente del tipo que sea (físico, relacional, etc.), denominadas: agotamiento, cinismo o despersonalización e ineeficacia (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El conflicto de rol resulta un factor clave que media la relación entre la adicción al trabajo, el *burnout* y el bienestar. En función de los niveles de conflicto de rol, las consecuencias de la adicción al trabajo se relacionarán con menores niveles de bienestar y con mayores niveles de *burnout*. Esto significa, por ejemplo, que la adicción al trabajo

en combinación con altas demandas laborales puede producir *burnout*, pero siempre que el trabajador o trabajadora experimente conflicto de rol, esto es, que perciba demandas contradictorias entre sí a la hora de realizar su trabajo. La adicción al trabajo actuaría, pues, como un factor de riesgo individual que contribuiría, independientemente del contexto, al desarrollo del *burnout* y a la reducción del bienestar.

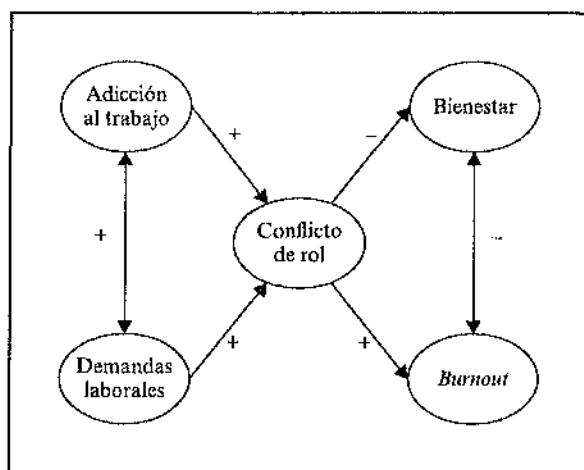


Figura 12.2.—Modelo de conflicto de rol (Schaufeli, Bakker, Van del Heijden y Prins, 2009).

2.3. Teoría de la personalidad y los incentivos

Por último, la *teoría de la personalidad y los incentivos* desarrollada por Liang y Chu (2009) propone que la adicción al trabajo aparece cuando confluyen tres factores: (1) determinados rasgos de personalidad, (2) incentivos personales y (3) incentivos organizacionales.

Respecto a los rasgos de personalidad, el modelo considera cuatro rasgos clave en el desarrollo de la adicción al trabajo: (1) los rasgos obsesivos-compulsivos, (2) la orientación hacia el éxito, (3) el perfeccionismo y (4) la responsabilidad. El primero hace referencia a la «obsesión»

que experimentan los adictos o adictas por el trabajo y a la dificultad que tienen para dejar de trabajar. La «orientación hacia el éxito» influye tanto en el tiempo invertido como en el dedicado a pensar sobre el trabajo, siempre más allá de los requerimientos reales. El «perfeccionismo» hace referencia a la exactitud con la que se realizan las tareas y se ha relacionado frecuentemente con la adicción (Goodman, 2006). Por último, la «responsabilidad» está asociada con altos niveles de éxito a través de la planificación y la perseverancia.

Respecto a los dos tipos de incentivos, los «incentivos personales» se generan a través de los valores internos de cada persona hacia el trabajo, que son los que hacen priorizar el trabajo sobre otros contextos. En la creación de estos incentivos también ejerce un papel importante el aprendizaje vicario de conductas adictivas en la familia. Esto es, cuantas más conductas adictivas existan en la familia, más probabilidad de que los hijos desarrollen adicción. En segundo lugar, los incentivos organizacionales se refieren al fomento de la adicción al trabajo en el ámbito de trabajo, esto es, se refieren a medidas como el reconocimiento explícito a aquellas personas que trabajan por encima de lo estipulado (ya sea económico o social) o al fomento de una cultura organizacional en la que trabajar más de lo normal sea lo habitual. También se refieren a la competencia o rivalidad que se establece entre los trabajadores y al aprendizaje vicario de conductas adictivas de los compañeros en el ámbito.

Según el modelo, la interacción entre rasgos e incentivos (véase la figura 12.3) es la responsable de hacer disfrutar a la persona por trabajar (dimensión afectiva), de que trabaje en exceso, de que tenga dificultades para diferenciar entre su vida laboral y su vida privada (dimensión conductual) y de que se obsesione con su trabajo (dimensión cognitiva). Este modelo entiende que la adicción al trabajo se produce como resultado de la interacción de factores individuales (más estables) y de las condiciones ambientales (más variables)

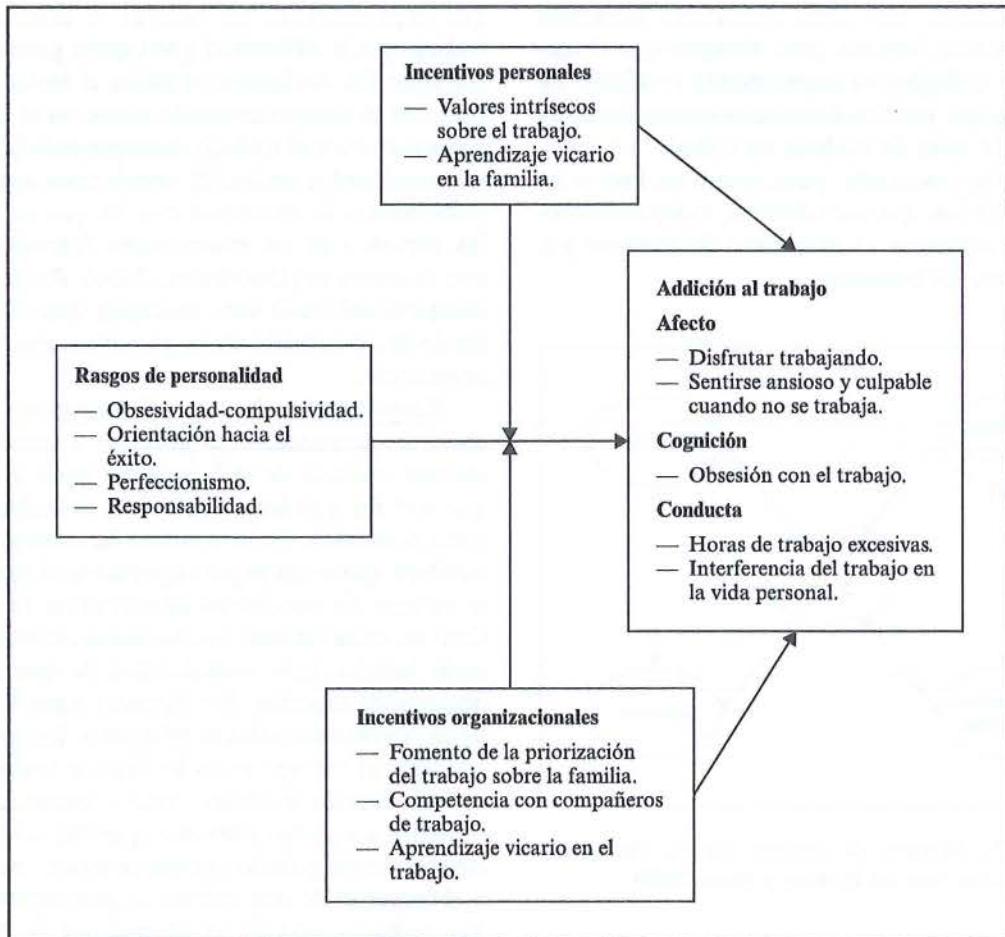


Figura 12.3.—Modelo de personalidad de incentivos (Liang y Chu, 2009).

en las que se encuentra la persona, es decir, que un adicto o adicta al trabajo «no nace», sino que también «se hace».

Aunque existen diferentes modelos para explicar la aparición de la adicción al trabajo, podemos encontrar algunos nexos de unión entre ellos. En general, los modelos coinciden en que la influencia de las demandas ambientales/laborales en interacción con las características personales de los trabajadores son claves para el desarrollo de la adicción al trabajo. Además, comparten una consideración negativa de la adicción al trabajo

debido a las consecuencias de malestar físico, psicológico y social.

3. EVALUACIÓN DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

Desde que se definió el concepto de adicción al trabajo se han creado diferentes herramientas de evaluación (Del Líbano y Llorens, 2012; Salanova et al., 2008): (1) Work Addiction Risk Test (WART), creado por Bryan Robinson en 1989; (2)

Workaholism Battery (WORKBAT) de Spence y Robbins en 1992; (3) Schedule for Nonadaptive and Adaptive Personality Workaholism Scale (SNAP-Work), desarrollado por Clark en 1993, y (4) Dutch Work Addiction Scale (DUWAS) en su versión original (Schaufeli et al., 2006) y reducida (Del Libano et al., 2010).

A continuación describimos con más detalle este último, el DUWAS, por ser el que más investigación ha generado hasta el momento y el que posee unos mejores índices de consistencia interna (véase el anexo). Es un cuestionario de respuestas tipo Likert compuesto por 27 ítems que se distribuyen en los siguientes cuatro bloques diferenciados:

1. *Datos sociodemográficos.* Recoge información sobre ocho variables sociodemográficas: género, edad, educación, puesto de trabajo, horas de trabajo según contrato, horas de trabajo reales (no especificadas en el contrato de trabajo), estabilidad laboral y antigüedad en el puesto de trabajo.
2. *Correlatos de la adicción al trabajo.* Tres ítems que evalúan aquellos aspectos más habituales en la descripción de las personas adictas al trabajo, esto es, si trabajan estando enfermos, los fines de semana y en vacaciones. Se puntúan en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1, «casi nunca», a 4, «casi siempre»). Un ejemplo de ítem es: «Voy a trabajar estando enfermo».
3. *Dimensión «Trabajar excesivamente».* Es la primera de las dos dimensiones clave de la adicción al trabajo consideradas por el DUWAS, y hace referencia a la cantidad de trabajo asumida por la persona adicta, mayor de la que establece su contrato. Esta dimensión está formada por nueve ítems que también se puntúan en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1, «casi nunca», a 4, «casi siempre»). Un ejemplo

de ítem es: «Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos».

4. *Dimensión «Trabajar compulsivamente».* Constituye la segunda dimensión clave de la adicción al trabajo y hace referencia a la conducta caracterizada por no poder dejar de trabajar (o de pensar en temas relacionados con el trabajo), sin experimentar sentimientos de ansiedad y de culpa. Está formada por siete ítems puntuables en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1, «casi nunca», a 4, «casi siempre»). Un ejemplo de ítem es: «Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo».

A pesar de los buenos índices de fiabilidad y validez del DUWAS (e.g. Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2008), posteriormente se validó una versión reducida del cuestionario (Del Libano et al., 2010; Schaufeli, Shimazuy Taris, 2009): DUWAS-10 (véase anexo). Esta versión mantiene las dos dimensiones básicas de trabajo excesivo (5 ítems; $\alpha = 0,77$) y trabajo compulsivo (5 ítems; $\alpha = 0,80$) y presenta unos índices de consistencia interna válidos. Debido a su parsimonia, este instrumento constituye no una promesa sino toda una realidad en la evaluación de la adicción en las organizaciones.

4. ANTECEDENTES DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

Se pueden diferenciar dos tipos de antecedentes de la adicción al trabajo: (1) individuales y (2) organizacionales.

4.1. Antecedentes individuales

Los antecedentes individuales que han obtenido más apoyo a nivel empírico son: la familia de la persona adicta, los valores personales y laborales, la autoestima y la satisfacción laboral.

a) La familia de la persona adicta al trabajo

Es uno de los antecedentes de la adicción al trabajo que ha demostrado mayor influencia. Algunos estudios hablan de las fases de la adicción en función de la familia de origen. Otros hacen referencia a los procesos que tienen lugar en la generación de la adicción al trabajo en familias desestructuradas.

Desde la primera de las perspectivas, Garson (1990) entiende que la persona pasa por tres fases desde que nace hasta que se puede entender que es adicta al trabajo:

- Fase 1: la persona es criada en una familia en la que el padre o la madre son adictos al trabajo o tienen otros tipos de adicciones (e.g., alcoholismo). Dicha familia puede ser disfuncional e imponer reglas opresivas de conducta que impidan la expresión abierta de sentimientos, o la discusión de problemas personales o interpersonales, y al mismo tiempo establecer estándares de perfección no realistas («hay que ser el mejor en todo»). Serían esos padres que generalmente castigan los errores y que sólo felicitan a sus hijos/as cuando consiguen grandes logros, omitiendo las recompensas en otro tipo de logros más pequeños.
- Fase 2: los primeros síntomas de la adicción se manifiestan en la juventud, en aquellas personas que no reciben la aprobación de los demás (compañeros, amigos).
- Fase 3: la adicción, que ya es manifiesta, se agrava en la edad adulta con la crisis de los cuarenta. Las crisis interpersonales y de salud se convierten en cuestiones importantes en esta fase, por lo que si la adicción no se reduce o se detiene, puede llegar a ser crónica y derivar en un deterioro de las relaciones interpersonales o incluso en la muerte de la persona. De hecho, en paí-

ses como Japón existe el término *karoshi* para referirse a la muerte provocada por el exceso de trabajo (Hosokawa, Tajiri y Uehata, 1982).

En segundo lugar, Robinson (1996, 1998a) mantiene que la adicción al trabajo se puede entender como un indicador de un sistema familiar irregular. La adicción al trabajo es intergeneracional y pasa a las generaciones futuras a través de procesos y dinámicas familiares. Desde este punto de vista, la adicción es una respuesta aprendida que se produce por la existencia de un sistema familiar disfuncional. Con el fin de comprobar si realmente existe vínculo entre familia y adicción al trabajo, en otros estudios se compararon los índices de falta de salud de los padres con los registrados por sus hijos y se detectaron relaciones positivas entre ellos (e.g., Robinson, 1998b; Robinson y Kelley, 1998).

b) Valores personales y laborales

Los valores reflejan nociones generales y abstractas respecto a pensamientos y acciones. Además, actúan como guías de acción (Schwartz y Bilsky, 1987) y ayudan a que prioricemos unos ámbitos de la vida y no otros. Por ejemplo, el hecho de tener unos valores más marcados hacia el trabajo que hacia otros ámbitos (e.g. la familia, los hobbies) implica que se tengan mayores deseos de adquirir responsabilidad en el puesto de trabajo y de asumir retos.

Un concepto muy relacionado con los valores es el de «centralidad» del trabajo. Existen algunas personas para quienes el trabajo es central en sus vidas. En esta línea, Snir y Harpaz (2004) comprobaron que aquellas personas con una baja centralidad familiar (que atribuyen poca importancia a su familia) tienen más probabilidades de dedicar más tiempo a otras áreas de su vida como el trabajo y, por tanto, son más susceptibles de desarrollar adicción al trabajo. Por su parte, otras investigaciones (Burke, 2001a; Burke y Koksal,

2002) concluyeron que las personas adictas al trabajo poseen valores organizacionales positivos más fuertes (e.g., «si existe algún problema en mi organización, lo doy todo para solucionarlo») que trabajadores no adictos.

Por último, en otros estudios se ha mostrado que los trabajadores con puntuaciones más altas en valores organizacionales informaron de una mayor impulsividad para trabajar y de un mayor desequilibrio familia-trabajo, mientras que aquellos trabajadores con miedos y creencias no tan arraigados señalaron una mayor satisfacción con el trabajo (Burke, 1999a, 2001a).

c) Autoestima

Se refiere al grado en el que una persona se valora positivamente a sí misma (Brockner, 1988). En diversos estudios se ha señalado que para conseguir la aprobación de los demás, las personas que poseen bajos niveles de autoestima dedican mucho tiempo a trabajar de forma compulsiva. Así consiguen un buen rendimiento y se sienten respaldadas y con mayor probabilidad de ser aprobadas por los demás (e.g., Burke, 2004). La adicción al trabajo les otorgaría a las personas con baja autoestima poder y control sobre su conducta, lo que sería una forma de demostrar su valía social y organizacional (Cochran y Rabinowitz, 2000). Para Porter (1996), aquellas personas con bajos niveles de autoestima tienen más probabilidades de iniciar conductas adictivas que otras con mayores niveles, ya que estas conductas evitan los sentimientos negativos que se producen en otras situaciones cotidianas.

d) Satisfacción laboral

La relación entre satisfacción laboral y adicción al trabajo es muy estrecha, de manera que existe evidencia para considerar que la adicción es tanto una consecuencia como un antecedente de la satisfacción laboral. Desde la perspectiva de la satisfacción como antecedente se argumen-

ta que sería más probable que los trabajadores satisfechos fueran más allá de lo esperado en sus trabajos y trabajaran más horas que trabajadores insatisfechos (Brief, 1998), aumentando sus opciones de ser adictos al trabajo. El estudio realizado por Snir y Harpaz (2004) respalda esta hipótesis: los trabajadores más satisfechos con su trabajo también fueron los que más horas dedicaban a trabajar. Este resultado apoyaría las interpretaciones de la adicción al trabajo desde la teoría del afecto-cognición-conducta, que como se ha explicado anteriormente (apartado 2.3) mantiene que uno de los factores que afecta al desarrollo de la adicción al trabajo es el placer —o satisfacción— que el hecho de trabajar produce en la persona (dimensión conductual).

4.2. Antecedentes organizacionales

A continuación se presentan los antecedentes organizacionales más importantes desglosados en dos apartados: comportamientos organizacionales y características de los puestos de trabajo.

a) Comportamientos organizacionales

Que muchas organizaciones refuerzan la conducta de los adictos o adictas al trabajo es un hecho bastante frecuente, sobre todo en aquellas que valoran más el tiempo trabajado que la calidad del desempeño (Porter, 2004). De hecho, los profesionales que dedican más horas a trabajar son percibidos como más comprometidos con su organización y se les suele poner como ejemplos de estándares de trabajo (Burke, 2001b). A estos factores se une el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramientas de trabajo (e.g., smartphones, tabletas), que en muchas ocasiones refuerzan todavía más la conducta de adicción. Las TIC permiten trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que dificulta que la persona desconecte del tra-

jo cuando está en un contexto extralaboral (e.g., con la familia, de vacaciones, en fin de semana). Otro de los aspectos que influyen en este sentido es la aceptación de la adicción al trabajo como una cualidad personal positiva, que la establece como un aspecto bien valorado por la sociedad.

Diversos autores apuntan que las organizaciones pueden crear adicción al trabajo (e.g., Schaeff y Fassel, 1988), aunque también los hay que afirman que es el hecho de que existan varias personas adictas al trabajo en una organización lo que la hace adictiva y que se refuercen dichas conductas para el resto de trabajadores (e.g., Porter, 1996; Scott et al., 1997).

El estudio de la influencia de la organización en el desarrollo de la adicción al trabajo se hace más complejo todavía si se considera una alternativa más: ¿existen organizaciones que atraen a personas adictas al trabajo? Según la *teoría de la atracción-selección-abandono* de Schneider, Goldstein y Smith (1995), diferentes tipos de organizaciones atraen, seleccionan y retienen a tipos específicos de personas en función de sus sistemas de selección, socialización y recompensa. A pesar de que no se ha estudiado el caso concreto de la adicción al trabajo, desde esta teoría se propone que, en función de la cultura de cada organización y, por ende, de sus sistemas para atraer a nuevo personal, el tipo de personas más adecuadas para los puestos de esa organización pueden ser las que tengan más opciones de ser adictas al trabajo.

b) Características de los puestos de trabajo

La segunda cuestión a tratar en este apartado hace referencia a si es el tipo de trabajo y no la organización lo que es adictivo y, por tanto, generador de la adicción al trabajo. Aunque la adicción al trabajo está principalmente relacionada con características personales, sabemos que existen algunos estresores o demandas laborales que pueden llegar a convertirse en potenciadores de la adicción. Así, cuando personas potencialmente

«adictas» perciben la presencia de determinadas demandas laborales específicas en sus puestos de trabajo, estas últimas podrían multiplicar la posibilidad de desarrollar adicción al trabajo.

Investigación reciente ha constatado que existen determinadas demandas denominadas «retadoras» (*challenge stressors*, e.g., elevada sobrecarga de trabajo) que, contrariamente a como funcionan las demandas «obstáculo» (*hindrance stressors*, e.g., ambigüedad de rol), pueden tener efectos positivos sobre el desempeño y la motivación laboral (Lepine, Podsakoff y Lepine, 2005). Concretamente, las demandas retadoras pueden incrementar la motivación laboral si se asocian de forma positiva con aspectos como: (1) el esfuerzo que se realiza a la hora de afrontar los objetivos que se pretende alcanzar, (2) el esfuerzo que hay que dedicar para acabar una tarea en un tiempo límite o (3) la probabilidad de que alcanzando un objetivo se obtengan determinadas recompensas (e.g., reconocimiento social), de modo que alcanzar el «reto» conllevaría obtener las «recompensas».

Esto que a grandes rasgos parece constituir un aspecto positivo puede tener efectos negativos a la hora de desarrollar la adicción al trabajo. El trabajador/a, impulsado por la motivación generada gracias a las demandas retadoras, podría dedicar todavía más tiempo a trabajar aumentando de este modo la probabilidad de desarrollar una adicción al trabajo. Así, estas demandas retadoras podrían convertirse en demandas potenciales del desarrollo de ambientes adictivos. Entre las principales demandas retadoras que pueden llegar a ser «adictivas» se encuentran: la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas límite. Pero también los recursos laborales que el trabajador/a tenga a su disposición pueden facilitar el desarrollo de la adicción al trabajo. De este modo, se ha comprobado que la autonomía es un recurso laboral que puede facilitar el desarrollo de la adicción al trabajo.

En definitiva, podríamos entender que existen los puestos de trabajo «adictivos» (siempre que ofrezcan autonomía), aunque habría que puntua-

lizar que sería la interacción entre las condiciones laborales (presencia de demandas retadoras y recursos laborales específicos) y los valores de cada persona lo que determinaría finalmente la presencia de adicción al trabajo.

5. CONSECUENCIAS DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

Se pueden distinguir distintos tipos de consecuencias derivadas de la adicción al trabajo: (1) individuales, (2) organizacionales y (3) sociales.

5.1. Consecuencias individuales

A pesar de que existen algunas investigaciones que indican que las personas adictas al trabajo pueden funcionar relativamente bien (e.g., sin demasiados problemas de salud y sin altos niveles de estrés; Burke, 1999b; McMillan y O'Driscoll, 2004), la mayoría de estudios han relacionado la adicción al trabajo con consecuencias negativas para el trabajador o trabajadora. Por ejemplo, se ha constatado que los adictos o adictas al trabajo informan de altos niveles de estrés laboral y presentan quejas de salud (especialmente de tipo mental) relacionadas con su impulsividad (Buelens y Poelmans, 2004; Burke, Richardsen y Martinusen, 2004). En este sentido, se ha apuntado que trabajar muchas horas aumenta la fatiga de la persona, presumiblemente porque ésta no tiene tiempo suficiente para recuperarse del esfuerzo excesivo (Sonnentag, 2003), lo que a su vez se traduce en estados de estrés (Burke, Singh y Fiksenbaum, 2010), alteraciones del sistema inmune (Trinkoff, Geiger-Brown, Lipscomb y Lang, 2006), depresión y otros trastornos psicológicos (Shields, 1999), así como en mayor probabilidad de cometer errores (Akerstedt, Fredlund, Gillberg y Jansson, 2002).

Desde un punto de vista emocional, se ha constatado que los adictos o adictas presentan

una menor satisfacción extralaboral (e.g., menor satisfacción con las relaciones sociales, con su familia) en comparación con otros trabajadores no adictos (Bonebright, Clay y Ankenmann, 2000; Buelens y Poelmans, 2004).

Además, la adicción al trabajo también puede contribuir a aumentar la aparición de otros fenómenos psicosociales negativos. Concretamente la investigación ha demostrado que las personas adictas presentan altas puntuaciones en *burnout* (i.e., despersonalización y agotamiento emocional), más síntomas psicosomáticos, menores niveles de bienestar físico y psicológico (e.g., Andreasen, Ursin y Eriksen, 2007; Schaufeli et al., 2009), problemas de sueño (e.g., sueño insuficiente, somnolencia en el trabajo, dificultad para levantarse por las mañanas) y riesgo de trastorno cardiovascular (Salanova et al., 2012).

5.2. Consecuencias organizacionales

La adicción al trabajo también influye en las vidas de los compañeros de trabajo y afecta a la organización en su conjunto. Debido a sus problemas para delegar, en ocasiones la persona adicta asume parte de su trabajo, en su afán por trabajar cada vez más. De hecho, Mudrack y Naughton (2004) constataron que éstas tienden a inmiscuirse en el trabajo de sus compañeros para asegurarse de que lo están realizando correctamente según los estándares de rendimiento que poseen. Este exceso de trabajo asumido y la nula capacidad para delegar están asociados con una disminución del rendimiento a medio o largo plazo (Shimazu, Schaufeli y Taris, 2010). Esto puede explicar por qué las personas adictas acaban trabajando solas (en lugar de trabajar de forma cooperativa) y el rendimiento de la organización se ve perjudicado (Porter, 1996). Por otro lado, esa falta de capacidad para delegar, junto con la estimulación a trabajar a ritmos excesivamente elevados, es percibida por las personas que tienen a su cargo como que son poco valoradas, lo que hace que con el

tiempo aumenten los problemas de estrés y disminuyan su rendimiento (Porter, 2001).

En definitiva, se puede afirmar que el modo de actuar de la persona adicta al trabajo va en contra del trabajo en equipo y crea ambientes de trabajo tensos. Esto puede repercutir directamente en los resultados organizacionales, que se sitúan por debajo de los mínimos aceptables.

5.3. Consecuencias sociales

Finalmente, las personas adictas al trabajo muestran un importante deterioro de su círculo social y familiar (e.g., Matuska, 2010). Se ha constatado, por ejemplo, que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre las personas adictas al trabajo (Robinson, Flowers y Carroll, 2001). Además, Del Líbano et al. (2012) encuentran en una muestra de 386 trabajadores de administración y servicios de una universidad española que la adicción al trabajo se relaciona positivamente con la sobrecarga de trabajo y con mayores niveles de conflicto familia-trabajo.

Además, las personas adictas tienden a percibir a sus familias con menor habilidad para resolver problemas de forma efectiva, con peor comunicación, con menos respuestas afectivas y con una satisfacción relacional más pobre que las personas que no son adictas (Burke y Koksal, 2002). En otros estudios se comprobó que la adicción puede llevar a relaciones familiares deficientes, favorecer los conflictos y crear disfunción dentro

de la familia (e.g., Robinson y Post, 1997). Además, informes clínicos sugieren que, a causa de las características estructurales y dinámicas de la adicción al trabajo, cada miembro de la familia puede verse afectado por la adicción y desarrollar problemas de salud (Robinson, 1998b).

Concretamente, Robinson, Carroll y Flowers (2001) comprobaron que los cónyuges de los adictos/as al trabajo mostraban un mayor distanciamiento y un menor afecto positivo hacia sus respectivas parejas y además se caracterizaban por tener un locus de control externo, esto es, percibían en mayor medida que los cónyuges de trabajadores no adictos que los sucesos de su vida ocurrían como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y las decisiones de otros. Por otro lado, Carroll (2001) sugiere que el hecho de que una persona se comporte de forma incomprendible puede tener un efecto protector en su pareja, generándose pensamientos de culpabilidad acerca de la propia conducta.

Otro aspecto que se ha comprobado es que los hijos de las personas adictas al trabajo tienen mayores niveles de depresión, evalúan a sus familias como más disfuncionales y tienen un mayor riesgo de desarrollar ellos mismos adicción con el tiempo que otros hijos de trabajadores no adictos (Robinson y Kelley, 1998). Por tanto, se puede decir que la adicción al trabajo de los padres afecta de forma negativa a sus descendientes, que tendrán mayor probabilidad de desarrollar problemas de salud (de tipo mental) que, a su vez, afecten a su desarrollo (Robinson, 2001).

La lectura de este capítulo permite comprender qué es la adicción al trabajo, así como los factores determinantes en su desarrollo. Además, explica una de las metodologías de evaluación más útiles para diagnosticar la adicción al trabajo y también ofrece claros ejemplos sobre sus antecedentes y sus consecuencias negativas a nivel personal, familiar, social y organizacional.

En resumen, de este capítulo cabe extraer una serie de conclusiones sobre la adicción al trabajo que enumeramos a continuación.

1. La adicción al trabajo es un daño psicosocial y por tanto tiene un carácter negativo. Se caracteriza básicamente porque la persona adicta realiza un trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente, en cualquier momento y en cualquier lugar.
2. Otras características de la adicción al trabajo son: la negación del problema de que existe una adicción, la necesidad de control en el trabajo, la gran importancia que adquiere el trabajo para la vida de la persona adicta, la gran vitalidad, energía y competitividad que despliegan en el trabajo y la alta manipulación de la información que realizan para asegurarse a sí mismos una necesidad continua de trabajo.
3. La investigación previa nos muestra que existen tres modelos que explican la adicción al trabajo: el modelo de afecto-cognición-conducta, el modelo del conflicto de rol y la teoría de la personalidad y los incentivos. El primero entiende que la adicción se desarrolla fruto de la interacción de tres dimensiones básicas: el afecto, la cognición y la conducta, y que tiene como antecedentes básicos las disposiciones de las personas, sus expe-
- riencias socioculturales y los refuerzos conductuales del ambiente, y como consecuencias tanto aspectos positivos (e.g., satisfacción laboral) como negativos (e.g., problemas de salud). El segundo modelo se basa en el papel mediador del conflicto de rol en el proceso de adicción al trabajo, que relaciona con el *burnout* y con bajo bienestar. Finalmente, la teoría de la personalidad y los incentivos propone que la adicción al trabajo surge cuando interactúan determinados rasgos de personalidad (factores individuales más estables), incentivos personales e incentivos organizacionales (factores ambientales más variables). Entre los tres permiten entender mejor el proceso de adicción al trabajo y las consecuencias generadas por él.
4. La adicción al trabajo puede medirse y evaluarse de manera válida y fiable. Entre los instrumentos más utilizados en la investigación destacamos el DUWAS por sus buenos índices de fiabilidad y validez. El DUWAS-10, que es una versión reducida, también ha respondido bien en cuanto a su adaptación en una muestra española (Del Líbano et al., 2010).
5. Los principales antecedentes de la adicción al trabajo los hemos clasificado en antecedentes individuales y organizacionales. Entre los primeros, la influencia de la familia del adicto en el desarrollo posterior de la adicción al trabajo es fundamental, así como los valores personales y laborales que desarrolla orientados a la competitividad en el trabajo y su alto significado, su baja autoestima y la satisfacción que obtiene de su trabajo.
6. Respecto a los antecedentes organizacionales, existen culturas organizacionales

que son caldo de cultivo de la adicción al trabajo cuando valoran más el hecho de que los trabajadores hagan muchas horas que la calidad de sus trabajos. También el uso de TIC favorece el hecho de trabajar en cualquier momento y lugar favoreciendo el desarrollo de la adicción. Finalmente, entendemos que existen puestos «adicтивos» cuando suponen un reto para el trabajador que hay que conseguir, más que una amenaza a su autoestima y valía personal y profesional.

7. Es un problema psicosocial debido a que implica consecuencias negativas a nivel individual, como la falta de salud física y psicosocial; a nivel organizacional, por la reducción del rendimiento, la falta de trabajo en equipo y el bajo nivel de liderazgo, y a nivel social, por la reducción de relaciones sociales y el conflicto trabajo-familia, entre otras.

Sin duda alguna entendemos que la adicción al trabajo es un daño psicosocial emergente en las

sociedades de hoy día, que con la crisis económica y social actual puede incluso verse agravada, con sus nefastas consecuencias para la vida de las personas y de las organizaciones. Su prevención y, en el peor de los casos, su reducción son valores importantes que habría que potenciar en nuestras sociedades como medida para reducir el estrés laboral y las bajas laborales por estos motivos de origen psicosocial.

Como dato final, la última encuesta europea de empresas sobre riesgos emergentes (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks - ESENER), realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, septiembre de 2012), señala que los problemas de estrés, violencia y acoso en el contexto laboral son la causa de entre un 50 por 100 y un 60 por 100 de todas las jornadas de trabajo perdidas, lo que supone un coste para la Unión Europea de alrededor de 240.000 millones de euros al año. La adicción al trabajo puede contribuir a que esta cifra aumente todavía más, siendo una obligación su prevención y tratamiento por el bien social de todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerstedt, T. E., Fredlund, P., Gillberg, M. y Jansson, B. (2002). A Prospective Study of Fatal Occupational Accidents: Relationship to Sleeping Difficulties and Occupational Factors. *Journal of Sleep Research*, 11, 69-71.
- Andreassen, C. S., Ursin, H. y Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, «workaholism» and health. *Psychology & Health*, 22, 625-629.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L. y Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 469-477.
- Brief, A. P. (1998). Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Buelens, M. y Poelmans, S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism. Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 440-458.
- Burke, R. J. (1999a). Workaholism in organizations: the role of beliefs and fears. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 1-12.
- Burke, R. J. (1999b). Workaholism and extra-work satisfactions. *International Journal of Organizational Analysis*, 7, 352-364.
- Burke, R. J. (2001a). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127.

- Burke, R. J. (2001b). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review*, 30, 637-645.
- Burke, R. J. (2004). Workaholics, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports*, 94, 457-463.
- Burke, R. J. y Koksal, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports*, 91, 60-68.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M. y Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers: work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 459-470.
- Burke, R. J., Singh, P. y Fiksenbaum, L. (2010). Work intensity: potential antecedents and consequences. *Personal Review*, 39, 347-360.
- Carrol, J. J. (2001). Female spouses of compulsive high achievers: Consequences and implications for counselors. En B. E. Robinson y N. D. Chase (eds.), *High-performing families: Causes, consequences, and clinical solutions* (pp. 23-40). Washington.
- Clark, L. A. (1993). *Manual for the Schedule of Nonadaptive and Adaptive Personality*. Minneapolis: University of Minnesota Press. DC: American Counseling Association.
- Cochran, S. y Rabinowitz, F. (2000). *Men and depression: Clinical and empirical perspectives*. San Diego, CA: Academic Press.
- Del Libano, M. y Llorens, S. (2012). *Guía de Intervención: Adicción al Trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema*, 22, 143-150.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- EU-OSHA (2012). *European Survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER)*. Luxemburgo: Publications Office European Union.
- Garson, B. (1990). Work addiction: Organizational boon or doom? *Unpublished manuscript*.
- Goodman, B. (2006). A field guide to the workaholic. *Psychology Today*, 39, 40-41.
- Hosokawa, M., Tajiri, S. y Uehata, T. (1982). *Karoshi: Approval of cerebral and cardiovascular diseases as occupational disease and how to prevent them*. Tokio: Rodo Keizaisha.
- Korn, E. R., Pratt, G. J. y Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performance: the A. I. M strategy for releasing your business potential*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. y Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Liang, Y. y Chu, C. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: antecedents of workaholism. *Social behavior and personality*, 37, 645-660.
- Llorens, S., Del Libano, M., Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2006). Acciones preventivas de la adicción al trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 28, 18-24.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matuska, K. M. (2010). Workaholism, life balance, and well-being: A comparative analysis. *Journal of Occupational Science*, 17, 104-111.
- McMillan, L. H. W. y O'Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 509-519.
- Mudrack, P. E. y Naughton, T. J. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490-508.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. y Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Oates, W. E. (1968). On being a «workaholic» (a serious jest). *Pastoral Psychology*, 19, 16-20.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. Nueva York: World.
- Peiperl, M. y Jones, B. (2001). Workaholics and overworkers: Productivity or pathology? *Group and Organization Management*, 26, 369-393.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism. Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.

- Porter, G. (2001). Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, 8, 147-164.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 424-439.
- Robinson, B. E. (1989). *Work addiction*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Robinson, B. E. (1996). The psychosocial and familial dimensions of work addiction: Preliminary perspectives and hypotheses. *Journal of Counseling and Development*, 74, 447-452.
- Robinson, B. E. (1997). Work addiction: Implications for EAP counselling and research. *Employee Assistance Quarterly*, 12, 1-13.
- Robinson, B. E. (1998a). *Chained to the Desk: a Guidebook for Workaholics, their Partners and Children and the Clinicians who treat them*. Nueva York: NYU Press.
- Robinson, B. E. (1998b). Spouses of workaholics: clinical implications for psychotherapy. *Psychotherapy*, 35, 260-268.
- Robinson, B. E. (2001). Workaholism and family functioning: a profile of familial relationships, psychological outcomes, and research considerations. *Contemporary Family Therapy*, 23, 123-135.
- Robinson, B. E., Carroll, J. J. y Flowers, C. (2001). Marital estrangement, positive affect, and locus of control among spouses of workaholics and non-workaholics: a national study. *American Journal of Family Therapy*, 29, 397-410.
- Robinson, B. E., Flowers, C. y Carroll, J. (2001). Work stress and marriage: A theoretical model examining the relationships between workaholism and marital cohesion. *International Journal of Stress Management*, 8, 165-175.
- Robinson, B. E. y Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *American Journal of Family Therapy*, 26, 35-50.
- Robinson, B. E. y Post, P. (1997). Risk of addition to work and family functioning. *Psychological Reports*, 81, 91-95.
- Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. y Fidalgo, M. (2008). *La adicción al trabajo*. Nota Técnica de Prevención, 759, 22.^a serie. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., Del Libano, M., Vicente-Herrero, M. T. y Salvá, M. T. (2012). *When work is killing you! Workaholism, sleep problems and cardiovascular risks*.
- Schaef, A. W. y Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Der Heijden, F. y Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: it is the combination of working excessively and working compulsively. *International Journal of Stress Management*, 16, 249-272.
- Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Londres: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A. y Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. En R. Burke (ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Cheltenham, RU, y Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. y Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Scott, K. S., Moore, K. S. y Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Shields, M. (1999). Long Working Hours and Health. *Health Reports*, 11, 33-55.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 154-160.

- Snir, R. y Harpaz, I. (2004). Attitudinal and demographic antecedents of workaholism. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 520-536.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spence, J. T. y Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Trinkoff, A. M., Geiger-Brown, R. L., Lipscomb, L. y Lang, G. (2006). Longitudinal Relationship of Work Hours, Mandatory Overtime, and On-Call to Musculoskeletal Problems in Nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 964-971.
-

Anexo

Cuestionario DUWAS (versión original)

A continuación se presentan 16 afirmaciones. Por favor, léelas y decida con qué frecuencia se siente de esta forma en su trabajo. Por ejemplo, si

nunca o casi nunca se siente así, marque el «1» (uno) después de la frase. Si se siente siempre o casi siempre así, señale el círculo «4» (cuatro).

(Casi) Nunca	A veces	A menudo	Casi (siempre)
1	2	3	4
1. Deseo no estar tan comprometido/a con mi trabajo (TC).	1	2	3
2. Parece que estoy en una carrera contrarreloj (TE).	1	2	3
3. Me encuentro continuamente trabajando después de que mis compañeros/as ya lo hayan dejado (TE).	1	2	3
4. Para mí es importante trabajar duro incluso cuando no disfruto de lo que estoy haciendo (TC).	1	2	3
5. Generalmente estoy ocupado/a, llevo muchos asuntos entre manos (TE).	1	2	3
6. Me encuentro pensando en asuntos de trabajo incluso cuando quiero dejar de trabajar durante un tiempo (TC).	1	2	3
7. Me comprometo demasiado con mi trabajo, hago más de lo que puedo (TE).	1	2	3
8. Parece que un impulso interno me lleva a trabajar duro, es como un sentimiento de que es algo que tengo que hacer tanto si quiero como si no (TC).	1	2	3
9. Cuando estoy trabajando, me pongo a mí mismo/a bajo presión imponiéndome las cosas que tengo que hacer (TE).	1	2	3
10. Siento que hay algo dentro de mí que me impulsa a trabajar duro (TC).	1	2	3
11. Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos/as, practicar <i>hobbies</i> o hacer actividades de placer (TE).	1	2	3
12. Me siento culpable cuando no estoy trabajando en algo (TE).	1	2	3
13. Me siento obligado/a a trabajar duro, incluso cuando no lo disfruto (TC).	1	2	3

14. Me encuentro a mí mismo/a haciendo dos o tres cosas al mismo tiempo, como comer y tomar notas mientras estoy hablando por teléfono (TE).	1	2	3	4
15. Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo (TC).	1	2	3	4
16. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando (TE).	1	2	3	4
Correlatos de adicción al trabajo				
1. Voy a trabajar estando enfermo/a.	1	2	3	4
2. Trabajo los fines de semana*.	1	2	3	4
3. Me llevo trabajo a casa.	1	2	3	4

TE: Trabajar excesivamente, TC: Trabajar compulsivamente.

* Sólo deben contestar aquellas personas que oficialmente no trabajen los fines de semana.

Salud mental en el trabajo: la psicología clínica laboral

MACARENA GÁLVEZ HERRER
EVA GARROSA HERNÁNDEZ

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente capítulo revisaremos la interacción entre salud mental y trabajo. Desde el enfoque integrador de la psicología clínica laboral, además de la psicopatología clínica, se tendrán en cuenta factores esenciales propios del entorno laboral y del propio trabajador. Finalmente, para completar esta aproximación, se plantean algunas líneas de actuación preventiva y de buenas prácticas.

2. SALUD MENTAL EN EL ÁMBITO LABORAL

2.1. Estado de la cuestión

En condiciones saludables (personales y organizacionales), la dedicación profesional nos permite el desarrollo de competencias personales, nos aporta niveles de autoeficacia, influye en nuestra autoestima, facilita la interacción y las relaciones sociales y participa del cronograma y organización vital cotidiana, estructurando así nuestro día a día y parte de nuestra identidad.

La Organización Mundial de la Salud describe la **salud mental** como: «... un estado de bienestar en el cual el individuo se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y

fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a su comunidad» (OMS, 2001, p. 1). La propia definición contempla la actividad laboral como un indicador más de una adecuada salud y bienestar. Sin embargo, los datos que nos ofrecen la bibliografía de carácter científico y los informes técnicos señalan importantes problemas.

Concretamente, algunos estudios señalan que en Europa uno de cada diez trabajadores sufre depresión, ansiedad o estrés, y en muchos casos requieren intervención clínica. El informe calcula que, en los países de la Unión Europea, entre un 3 y un 4 por 100 del PIB se gasta en problemas de salud mental (Gabriel y Liimatainen, 2000). En España, un estudio referido al año 2010 (García et al., 2011) estima el gasto sanitario directo de los trastornos mentales y del comportamiento relacionados con el trabajo entre 150 y 372 millones de euros.

Comparando las diferentes etiologías de los procesos de incapacidad laboral, los referidos a salud mental, junto a los derivados de enfermedades musculoesqueléticas, son los de mayor duración media (Plana et al., 2001). Concretamente, los trastornos del estado del ánimo y la ansiedad provocan más días perdidos de trabajo que los trastornos físicos. A su vez, los niveles más altos de discapacidad se registran entre las personas que han sufrido tres o más trastornos mentales en el mismo año (ESEMeD, 2004).

Por otro lado, la prevalencia diferencial encontrada en los procesos depresivos y ansiosos

está también relacionada no sólo con días de trabajo perdidos sino también con elevados índices de presentismo o trabajo reducido, de forma más significativa si existe comorbilidad con otros trastornos, como abuso de sustancias o trastornos de personalidad (Araña, 2007).

Como podemos observar en la tabla 13.1, comparando la incidencia en días perdidos de trabajo por trastornos psicopatológicos frente a los perdidos por enfermedades crónicas no psiquiátricas, la depresión produce un mayor impacto en el área laboral, superando en más del triple a los días perdidos de trabajo por las enfermedades crónicas (Lara et al., 2007).

TABLA 13.1
*Días de trabajo perdidos en un año
por trastorno psicopatológico*

Trastorno	N.º de días
Enfermedades crónicas (no psiquiátricas).	7,5
Depresión.	25,5
Trastorno de pánico.	20
Agorafobia.	18
Estrés postraumático.	14
Ansiedad generalizada.	9,5
Fobia social.	5
Manía.	3,5

Las condiciones de trabajo y los diferentes sectores de actividad no son ajenos a esta realidad. Según un trabajo de metaanálisis sobre el tema (1966 a 2007), algunos problemas de salud mental pueden revertirse o prevenirse si se actúa sobre las características del trabajo (Woo y Postolache, 2008). Como resumimos en la tabla 13.2, determinados factores laborales parecen tener una estrecha relación con la expresión de problemas clínicos según muestran diversos estudios

longitudinales realizados principalmente desde modelos de percepción del estrés.

2.2. Psicología clínica laboral

Desde sus antecedentes, la psicología clínica y la psicología industrial u organizacional, se desarrollaron los primeros estudios sobre los problemas de salud mental en el trabajo y su relación con las características psicosociales de éste.

En las décadas de los veinte y los treinta, Taylor (1911) y Mayo (1933) ya hablaron sobre el impacto de las condiciones de trabajo en la salud de los trabajadores de la industria. En el número de abril de 1927 de la revista *American Journal of Psychiatry*, aparece la primera revisión bibliográfica sobre psiquiatría industrial (Sherman, 1927). En ella se habla de la importancia psicológica del ajuste entre persona y trabajo, y señala como imprescindible para la evaluación de la salud considerar la historia temprana del paciente, su situación social y sus motivaciones e incentivos, además de las posibles dificultades laborales.

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial supuso un incremento del sector industrial y con ello el desarrollo de aplicaciones clínicas en el ámbito laboral. A su vez, las intervenciones sobre el estrés postraumático en el ejército suscitaron un gran número de investigaciones sobre la respuesta y adaptación al estrés en personal civil.

El apoyo institucional a esta línea de trabajo ha sido clave en su desarrollo. Algunos ejemplos son la creación de organismos para su estudio, como el Instituto para la Investigación Social (ISR) de la Universidad de Michigan, fundado en 1948 y que destaca la importancia del abordaje multidisciplinar en esta área del conocimiento y, con ello, la creciente bibliografía científica que se desarrolla sobre el tema desde los años ochenta.

En 1986, el término *occupational health psychology* aparece por primera vez citado en un capítulo de George Everly, y surgen revistas científicas especializadas como *Work & Stress* en 1987

TABLA 13.2.

*Análisis longitudinal de la relación entre la naturaleza del trabajo y problemas clínicos
(adaptado de Sanderson y Andrews, 2006)*

Estudio, país y años	Muestra	Factores del trabajo	Evaluación clínica	Resultados
Canadian National Population Health Survey. Canadá (1994-2000)	N = 6.806 Servicio doméstico	Control/demandas	CIDI-SF DSM-III-R Depresión	Problemas clínicos relacionados con: bajo nivel de competencias, altas demandas psicológicas, inseguridad laboral y bajo apoyo social percibido.
Whitehall II. Reino Unido (1985, 1988, 1989, 1991, 1993)	N = 7.372 Funcionarios públicos	Control /demandas Esfuerzo/recompensa	GHQ-30	Problemas clínicos asociados a: baja capacidad de decisión, altas demandas laborales y desequilibrio esfuerzo-recompensa.
GAZEL. Francia (1993-1996)	N = 10.519 Compañías de electricidad y gas	Control/demandas	CES-D	Mayor depresión relacionada con altas demandas laborales y bajo apoyo social. Menor si hay posibilidad de toma de decisiones.
Maastricht. Holanda (1998-1999)	N = 8.833 45 empresas	Control/demandas	GHQ-12	Casos clínicos en relación con percepción de altas demandas laborales, bajo apoyo del supervisor/compañeros y altas demandas emocionales.
Work and Health in Finnish Hospital Personnel. Finlandia (1998-2000)	N = 3.773 10 hospitales	Justicia organizacional	GHQ-12	Casos clínicos relacionados con baja justicia organizacional percibida.

Nota: CES-D: Center for Epidemiological Studies Depression Scale; CIDI-SF: Composite International Diagnostic Interview Short Form; DSM: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders; GHQ: General Health Questionnaire.

y *Journal of Occupational Health Psychology* en 1996.

Desde 1990 abundan los ciclos de congresos y seminarios organizados por instituciones oficiales para tratar el tema, como los que celebran conjuntamente la Asociación Americana de Psicología (APA) y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Ocupacional (NIOSH) o la Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional (EA-OHP).

Una importante aportación de la psicología clínica laboral ha sido ir más allá de los aspectos psicopatológicos. Con una visión multidimensional de la salud psíquica (incluyendo al individuo,

su momento vital y sociolaboral) se ha complementado la evaluación clínica tradicional de la salud mental con los conocimientos aportados desde la metodología de investigación y métodos estadísticos frecuentes en la psicología.

2.3. Psicopatología y trabajo

No es objetivo del presente capítulo hacer una descripción psicopatológica de los trastornos mentales (existe amplia bibliografía clínica al respecto). De forma breve, revisaremos algunos de los trastornos que con mayor frecuencia han sido

estudiados desde la psicología clínica laboral, centrandonos en su expresión en el lugar de trabajo y su relación con determinadas condiciones laborales.

2.3.1. Trastornos del estado de ánimo

Bajo el epígrafe de trastornos del estado de ánimo se incluyen los trastornos depresivos (depresión mayor de episodio único o recidivante y distimia) y los diferentes tipos de trastornos bipolares, además de otros posibles trastornos del ánimo asociados a enfermedades médicas o inducidos por el consumo de sustancias.

Una de las primeras dificultades que encontramos a la hora de analizar la bibliografía que estudia la interacción entre los trastornos del estado del ánimo y el trabajo es la escasa especificación al respecto. Habitualmente se habla en términos generales de «depresión», y si observamos los instrumentos de medida utilizados en la investigación, con frecuencia se trata de cuestionarios con ítems que aluden a estados de depresión mayor y/o de salud mental general. En consecuencia, lo que podemos señalar es que existen variables laborales que se relacionan con sintomatología depresiva, pero resulta difícil extraer conclusiones clínicas y/o diagnósticas más específicas.

En nuestro país, según la VI Encuesta de Condiciones de Trabajo, el 22,5 por 100 de la población piensa que el trabajo está influyendo negativamente en su salud, y entre éstos, un 5,4 por 100 señalan síntomas depresivos como la principal consecuencia de esos problemas (INSHT, 2007).

Cuando existe una recurrencia depresiva, ésta se acompaña de un rápido empeoramiento del funcionamiento sociolaboral, referido tanto a la eficacia en la realización de las tareas como a la aparición de conductas de aislamiento y frecuentes conflictos interpersonales.

Algunos trabajos de carácter longitudinal (Paterniti et al., 2002) señalan factores psicosociales del trabajo tales como la capacidad de control y autonomía sobre la tarea, la variedad y posibili-

dad de aprendizaje de nuevas habilidades y el apoyo social percibido como elementos que se relacionan de forma directa con un incremento de sintomatología depresiva a lo largo del tiempo.

Respecto al reconocimiento del *trastorno distímico*, puede ser más complicado al tratarse de varias alteraciones de baja intensidad sintomática y larga duración temporal, que con frecuencia se confunden con la tristeza «normal» o el carácter «habitual» de la persona. Pautas a tener en cuenta son las frecuentes quejas físicas y bajas médicas excesivas, sin hallazgos objetivos de enfermedad médica que las explique. La persona distímica puede parecer negativa, irritable, desinteresada e hiper sensible a las críticas, con tendencia al aislamiento y a ser poco colaboradora (Mingote et al., 2009).

Mucho más evidente es la expresión de la *sintomatología maniaca y bipolar*, especialmente si se acompaña de episodios de grandiosidad extrema, de rechazo de las normas de conducta y/o de cambios de humor en breves períodos de tiempo, que pueden generar inquietud en los equipos de trabajo y dificultar el clima laboral. En estos trabajadores es esencial proteger el ciclo de sueño/vigilia (especialmente con turnicidad), ya que su desestabilización les hace especialmente vulnerables al estrés. Sin embargo, en general, cuando recuperan la estabilidad del humor, con el tratamiento adecuado, la adaptación laboral puede ser de nuevo normalizada.

2.3.2. Trastornos de ansiedad

Las crisis de angustia y la agorafobia, el trastorno de angustia, la fobia específica, la fobia social, el trastorno obsesivo compulsivo, el trastorno por estrés postraumático, por estrés agudo, el trastorno de ansiedad generalizada y otros trastornos de ansiedad debidos a enfermedades médicas o inducidos por sustancias son todos expresiones clínicas de estados de elevada ansiedad.

Riesgos psicosociales como el acoso psicológico, el estrés laboral, el desgaste profesional y la fatiga son determinantes en este tipo de proble-

mas, además de situaciones de sobrecarga laboral, cambios en la estructura o contenido del trabajo (Muschalla, 2009). Las consecuencias de los trastornos de ansiedad afectan de manera directa al trabajo generando una disminución de la productividad, un aumento del absentismo laboral, así como importantes pérdidas económicas y deterioro significativo de la calidad de vida personal y laboral (Haines, Williams y Carson, 2002). Se relacionan con estados de ánimo negativos como la inseguridad, el miedo y el estrés, lo que dificulta de manera sustancial el óptimo funcionamiento del trabajador a nivel de eficiencia, eficacia y sus relaciones interpersonales (Linden y Muschalla, 2009).

El *trastorno de angustia* con frecuencia puede ocurrir con otros trastornos de ansiedad y provoca la evitación de actividades que pueden estar asociadas con la probabilidad de ocurrencia de un nuevo ataque de pánico, tanto en la vida laboral como en la extralaboral. La consecuencia directa de esto es la evitación de situaciones que pueden ser esenciales para el desarrollo de la profesión (conducir, viajar, montar en ascensor...), lo que repercute negativamente en su rendimiento y tareas fundamentales para el desempeño profesional (Barlow et al., 2002).

Cuando una persona sufre un *trastorno de ansiedad generalizada* (TAG), presenta una importante dificultad para relajarse y pensar claramente, lo que genera muchos problemas en el ambiente laboral. Son comunes por ejemplo las preocupaciones excesivas sobre la propia competencia, la elevada percepción de presión temporal, los pensamientos de no poder terminar los proyectos en la fecha adecuada o preocupaciones constantes sobre errores cometidos.

Especial atención ha recibido el *trastorno de estrés postraumático* (TEPT) relacionado con el trabajo. Este tema se aborda en profundidad en el capítulo 10 de esta obra; sólo recordaremos brevemente en este epígrafe que existen riesgos laborales que pueden suponer una vivencia de situación traumática susceptible de generar un

TEPT (acoso sexual, acoso psicológico, agresiones...). En estos casos, además de la situación laboral desencadenante, será importante valorar aspectos personales, ya que la mayor parte de los autores señalan que el efecto de un trauma es mayor si existe una historia personal previa de exposición traumática (Stein y Hollander, 2003).

2.3.3. Trastornos adaptativos

Se refieren a la aparición de síntomas emocionales o comportamentales en respuesta a un estresor identificable; el trastorno será *agudo* si la alteración dura menos de seis meses, y *crónico* si se trata de una respuesta a un estresor crónico o con consecuencias permanentes. Se acompaña de síntomas predominantemente depresivos, ansiosos o mixtos.

Se trata de un diagnóstico frecuentemente observado en los servicios médicos de salud laboral de las organizaciones y que aparece con frecuencia ante cambios laborales de puesto de trabajo, de tarea, con la introducción de nueva tecnología, ante conflictos interpersonales, sobrecarga de trabajo, etc.

Si la intervención es temprana y se apoya al trabajador con estrategias que le permitan un manejo y control adaptativo de los estresores, la recuperación suele ser favorable, siempre que no existan otras situaciones ajenas al trabajo o factores de vulnerabilidad personal que estén interviniendo en el proceso psicopatológico.

2.3.4. Trastornos del sueño

Son uno de los principales motivos de consulta en atención primaria, servicios de salud laboral y servicios de atención psicológica como «puerta de entrada» para expresar un malestar psíquico.

Puede tratarse de trastornos primarios del sueño como las *disomnias* (insomnio primario por ejemplo) o las *parasomnias* (como las pesadillas), pero en numerosas ocasiones se asocian a otro trastorno mental tanto del Eje I (depresión, an-

siedad...) como del Eje II (trastornos de personalidad). Por este motivo, para poder realizar una intervención psicoterapéutica eficaz, es esencial el diagnóstico diferencial.

Las rotaciones, el trabajo por turnos, el trabajo nocturno y las guardias suponen una privación crónica del sueño y alteran el ritmo circadiano de la persona afectando a la calidad del sueño y facilitando situaciones de insomnio, de excesiva somnolencia diurna y/o sueño poco reparador. Diversas revisiones de la literatura e investigaciones sobre el tema (Fernández-Montalvo y Piñol, 2000; Vela et. al., 2007) señalan que estas situaciones se asocian con variables de salud como la depresión del sistema inmunitario, cambios hormonales, incremento de la irritabilidad, tristeza, insatisfacción y fatiga, pero además pueden favorecer los accidentes laborales, ya que disminuyen la capacidad de atención y concentración, generando breves períodos de «microsueño».

La calidad de sueño puede ser una importante herramienta para el manejo del estrés y prevención de otras alteraciones de la salud. Los modelos cognitivos del insomnio señalan la importancia de la activación como aspecto clave para su comprensión (Harvey, 2002). Aplicando este modelo a la salud laboral, se ha comprobado cómo, en caso de percepción de acoso psicológico, actitudes de rumiación amplifican este problema mientras que actitudes de distanciamiento cognitivo moderan sus efectos (Moreno-Jiménez et al., 2008). Por el contrario, recientes investigaciones indican que, cuando existe una importante demanda familiar (como el cuidado de una persona dependiente, niños pequeños...) que genera problemas en su interacción con la actividad laboral, la existencia de una adecuada calidad del sueño permite una mejor restauración de la energía y recuperación del estrés (Sanz-Vergel et al., 2011).

2.3.5. Trastornos de personalidad

Si existe un trastorno de personalidad, se producen un conjunto de perturbaciones que afectan

a la dimensión emocional, afectiva, motivacional y de relación social de los individuos. Cuando se hace patente en el lugar de trabajo, se puede ver afectada la calidad del mismo, así como la salud individual y colectiva de los trabajadores (Gálvez, Mingote y Moreno, 2010). Cada trastorno adquiere características específicas en cada individuo, pero revisaremos algunos aspectos generales.

En el caso de los trastornos del grupo A, la expresividad de su sintomatología suele permitir su detección temprana y tratamiento. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores con un *trastorno paranoide de la personalidad*, las relaciones interpersonales son especialmente difíciles debido a que intentos de contacto y acercamiento pueden ser interpretados como hostiles o persecutorios. Por estos motivos, resulta especialmente difícil la resolución funcional de los posibles conflictos laborales cotidianos, tanto en relación con la tarea y el desempeño como en lo referente a las relaciones personales.

En el caso de la *personalidad esquizoide*, el desapego hará que prefieran puestos de trabajo aislados, sin tareas de trabajo en equipo y con escasa interacción personal. Esas conductas de aislamiento social también se dan en el *trastorno esquizotípico* de la personalidad, pero, en este caso, el trabajador además se comporta de manera extraña, de forma desconfiada, y suele tener creencias extravagantes e ideas de referencia.

Bajo el epígrafe de grupo B se unifican una serie de trastornos que se caracterizan por un afrontamiento emotivo y dramático de las circunstancias vitales. En el caso del *trastorno de personalidad histriónico*, la teatralidad de su conducta puede convertir hechos triviales de la cotidianidad laboral (tanto positivos como conflictivos) en acontecimientos de gran relevancia, ofreciendo una respuesta emocional distorsionada ante ellos.

Por su parte, el trabajador con un *trastorno narcisista de la personalidad* frecuentemente requerirá el reconocimiento social y recompensas externas, necesitando la admiración del supervi-

sor y compañeros y presentando en ocasiones una gran dificultad para aceptar la posible responsabilidad sobre errores propios.

En el caso del *trastorno límite de personalidad*, la inestabilidad e intensidad emocional interfieren en la vida cotidiana. El malestar significativo que perciben genera, en ocasiones, una desadaptación social y ocupacional, con importantes dificultades en la incorporación (el trastorno se suele desencadenar en la adolescencia o primera juventud, etapa de preparación profesional) y/o mantenimiento en el mundo laboral (Castán, 2005). Mayor dificultad de integración sociolaboral suelen tener aquellas personas con un *trastorno antisocial de personalidad*. Las conductas transgresoras de las normas pueden ser en muchos casos origen de la no incorporación al mundo laboral o de la pérdida del trabajo, especialmente en los casos más graves.

Finalmente, el grupo C se caracteriza por un patrón de temores frecuentes. El *trastorno de la personalidad por dependencia* expresa una necesidad continuada de validación por los demás e inseguridad personal, por lo que en general preferirán un trabajo exento de grandes responsabilidades y de toma de decisiones, buscando la ayuda de compañeros y supervisores de manera continuada (reforzando su autoimagen de ineeficacia). Se trata con frecuencia de personas con una alta sensibilidad a los sentimientos de rechazo, característica compartida con el *trastorno evitativo de la personalidad*. En este último caso, es frecuente observar retraimiento y conductas de evitación de momentos de socialización laboral (como la pausa para el café, momentos de descanso, etc.).

En el *trastorno de la personalidad obsesivo-compulsiva*, se observa a un trabajador rígido en sus esquemas mentales, inflexible ante el cambio y que puede sentirse molesto si la rutina se ve alterada debido a su obsesión por el orden. En ocasiones, pueden presentar dificultad para completar las tareas y tomar decisiones al no poder realizar la actividad laboral con el perfeccionismo autoexigido. Sin embargo, suelen ser altamente eficaces en el desempeño, con lo que frecuentemente

son reforzados en sus estándares de excelencia.

Leonard y Harvey (2008) relacionan ese perfeccionismo negativo en el trabajo con importantes problemas personales (depresión, ansiedad, neuroticismo, estrés laboral y desórdenes psicosomáticos) y laborales (tendencia a la procrastinación, conflictos interpersonales, etc.).

2.3.6. Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos

La esquizofrenia puede comenzar a cualquier edad, aunque existe un mayor porcentaje de inicio en la década entre los 20 y los 30 años, edad que dificulta la posibilidad de desarrollar una actividad sociolaboral óptima. Se estima que un 25 por 100 de los pacientes con esquizofrenia tienen un empleo remunerado, la mayoría a tiempo parcial (Chinchilla, 2007). Por otro lado, los trastornos psicóticos crónicos son frecuentemente valorados en los tribunales de incapacidad laboral como causa de invalidez absoluta o total, según gravedad, frecuencia, duración e intensidad de los episodios agudos, cronificación de los mismos, existencia de complicaciones secundarias o presencia de otros padecimientos asociados.

La presencia de síntomas psicóticos en el lugar de trabajo puede ser signo de un trastorno mental, pero también de una intoxicación por abuso de drogas o alcohol, o derivados de una condición médica (asociados a una demencia por ejemplo). En las fases agudas, pueden presentarse síntomas positivos como delirios, alucinaciones o trastornos del pensamiento, mientras que en las fases primarias o en las más residuales destacan síntomas negativos tales como abulia o apatía, anhedonia, problemas de socialización y de manejo emocional.

En cualquier caso, la experiencia psicótica tiene unas importantes consecuencias psicológicas y sociolaborales para la persona que influirán en su desempeño laboral y en la vulnerabilidad a los posibles estresores del trabajo (Mingote et al., 2007).

2.3.7. Trastornos relacionados con sustancias

Globalmente, la prevalencia de consumo de drogas en la población laboral es similar a la encontrada en la población general, las sustancias más consumidas son las legales (tabaco y alcohol), mientras que la prevalencia tiende a ser algo más elevada para las drogas ilegales en la población laboral que en la general. El consumo de tranquilizantes y somníferos (en grupos de 35 a 64 años) es algo más bajo en la población laboral (Otero, 2011), y se estima que los trabajadores que consumen alcohol presentan un absentismo laboral dos a tres veces mayor que el resto de los trabajadores (Ochoa, 2011).

La OIT (1998) estima que las lesiones relacionadas con drogas y alcohol suponen entre un 15 y un 30 por 100 del total de los accidentes de trabajo, y las condiciones laborales pueden actuar como factor ambiental facilitador del problema, no sólo en relación con el papel de los factores de riesgo (turnicidad, sobrecarga laboral, insatisfacción...) sino también, en algunos sectores, por facilitar el acceso a las sustancias (i.e. alcohol en hostelería u opiáceos y psicofármacos en personal sanitario).

3. INTERACCIÓN ENTRE SALUD MENTAL Y SALUD LABORAL

Como hemos podido observar en los datos expuestos hasta el momento, plantear una visión reduccionista del trabajo como «causa» de los problemas de salud mental o de los problemas de salud mental como «culpables» de posibles conflictos en el lugar de trabajo es una aproximación poco descriptiva de la complejidad del problema.

A continuación, planteamos un modelo teórico de interacción entre salud mental y salud laboral, con tres posibles situaciones, a partir del cual podemos profundizar un poco más en esta compleja relación y, lo que es más importante,

establecer pautas de actuación y buenas prácticas para su gestión.

3.1. El ámbito laboral como factor determinante del malestar psíquico

Son casos en los que la exposición acumulativa y crónica a un riesgo psicosocial puede producir un estado de agotamiento físico y/o mental que genere problemas de salud mental en una persona **previamente sana**, como trastornos adaptativos crónicos, depresión, enfermedades psicosomáticas relacionadas con el estrés, etc.

Incluiríamos en esta circunstancia los casos de exposición a situaciones laborales de carácter agudo tales como cambios laborales que condicioneen aumento de ansiedad, vivencia de una agresión física que desencadene un TEPT, etc. (figura 13.1).



Figura 13.1.—Salud laboral determinante de la salud mental.

3.2. Expresión en el ámbito laboral de un trastorno psíquico subyacente

En otros casos, observamos conflictos o «aparentes» riesgos psicosociales en el trabajo que son la expresión de una alteración psíquica (figura 13.2).

Por ejemplo, podríamos observar cómo un trabajador con importantes rasgos paranoides de

personalidad plantea conflictos interpersonales generalizados y/o quejas sobre un posible acoso psicológico en el trabajo, como sintomatología de su alteración psíquica. El diagnóstico diferencial será clave en esos casos.

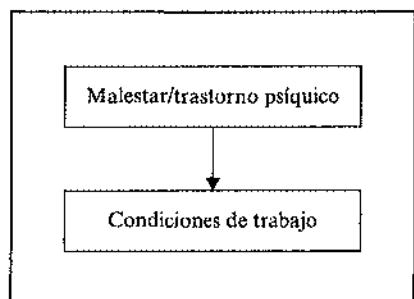


Figura 13.2.—Salud mental determinante de la salud laboral.

3.3. Desajustes emocionales como factor de vulnerabilidad ante riesgos psicosociales del trabajo

Finalmente, tendremos que considerar que unas elevadas exigencias del medio laboral o la exposición a riesgos psicosociales derivados de él

pueden actuar como catalizador de un desajuste psíquico previo que hace a la persona especialmente vulnerable. En ocasiones se trata de trabajadores que la LPRL recoge como «trabajadores especialmente sensibles» (TES) y a los que nos referiremos en el punto 4 de este capítulo.

Ocurre por ejemplo en algunos casos de trastornos depresivos, de ansiedad, personalidad..., en los que la vulnerabilidad y la predisposición al estrés pueden agravar la sintomatología psíquica y dificultar el desempeño laboral (figura 13.3).

4. HISTORIA LABORAL Y CRISIS VITALES

La clínica laboral debe ir más allá de la intervención sobre los procesos psicopatológicos. Existen momentos en nuestra historia laboral en los que podemos ser o estar más vulnerables a las circunstancias vitales que se derivan o relacionan con el trabajo, creciendo con ellos y/o sufriendo una etapa de malestar psíquico importante para nuestra salud mental. Revisaremos brevemente algunos de ellos.

4.1. La incorporación al mundo laboral

La incorporación al mercado laboral supone un momento de elevada motivación que puede requerir un período de adaptación en cierta medida estresante. El ajuste de expectativas y conductas que requiere afecta a diversas áreas:

- La relación con compañeros, supervisores, clientes, usuarios del servicio prestado, etc., requiere la puesta en práctica de habilidades sociales, competencias emocionales y en ocasiones un trabajo emocional para el que, normalmente, no ha existido una formación previa. Esto es clave en profesiones asistenciales y de servicio.
- El ajuste entre la cualificación adquirida en el período formativo prelaboral y la re-

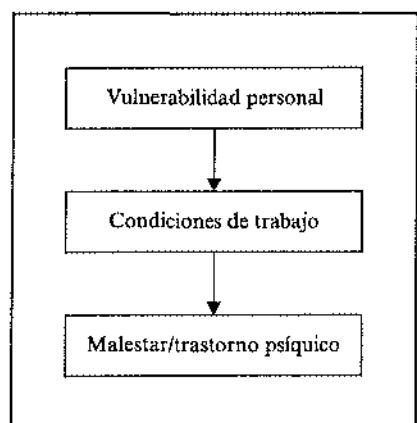


Figura 13.3.—Salud laboral catalizador en trabajadores especialmente vulnerables.

querida por el puesto siempre precisa de una etapa de aprendizaje. Cuando la distancia entre ambas es excesiva (sobrecualificación o infracualificación), el estrés será especialmente elevado.

- Los nuevos horarios, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el enriquecimiento o el conflicto entre ambas áreas y la dificultad para distanciarse del trabajo pueden generar períodos de adaptación difíciles para la persona (véase sobre este tema el capítulo 21).

Los programas de acogida que existen en numerosas empresas intentan paliar en cierta medida esos riesgos, formando e informando al nuevo trabajador no sólo sobre su tarea sino también sobre dinámicas tales como la cultura de la empresa o los posibles riesgos laborales de su trabajo.

4.2. Reestructuraciones, inestabilidad laboral y desempleo

La tristeza es una emoción que responde habitualmente a la sensación de pérdida. En el lugar de trabajo, dicha pérdida puede provenir de frecuentes cambios en el puesto de trabajo, en las tareas a realizar, de la pérdida del empleo, de recortes de plantilla, prejubilaciones no deseadas, etc. En definitiva, en ocasiones podemos observar cómo ciertos síntomas depresivos tienen una etiología relacionada con factores laborales que suponen una pérdida de los ideales, expectativas y autoimagen profesional (Mingote et al., 2009).

La situación social actual conlleva un contexto de inseguridad laboral, necesidad de flexibilidad y frecuentes cambios. Esta inestabilidad en el estatus laboral se relaciona con mayores niveles de insatisfacción, fatiga, problemas osteomusculares, pérdida de motivación, estrés y, sin embargo, una mayor ocultación del malestar y un me-

nor número de bajas laborales en el personal temporal, por miedo a la pérdida del empleo (Benach et al., 2004).

Desde la investigación, hay tres modelos teóricos de abordaje principal de este tema: los que se focalizan en los aspectos cognitivos (p. ej., probabilidad percibida de pérdida del trabajo) (Mohr, 2000); los que se centran en aspectos emocionales como el miedo a esa pérdida (Johnson, Messe y Crano, 1984), y, finalmente, los que combinan ambas perspectivas (Hellgren y Sverke, 2003). En todos ellos es clara la asociación entre el momento de cambio o reestructuración y los problemas de salud, pero es esencial recordar que dichos problemas aparecen ya de forma previa a ese momento con el mero anuncio de la nueva situación o el rumor sobre su posibilidad.

La sintomatología relativa a salud mental más estudiada incluye problemas de ansiedad, depresión, trastornos del sueño, cansancio... con mayor incidencia en hombres que en mujeres y afectación del «rol masculino» (Pelfrene et al., 2000).

En el caso concreto de la pérdida del empleo, la salud mental tiende a empeorar progresivamente a medida que aumenta el tiempo de desempleo, con una agudización a los tres-seis meses y un posterior período de estabilización dentro de la gravedad (Del Pozo et al., 2002). Los efectos son tanto cognitivos (dificultad en toma de decisiones, pensamiento lento...) como emocionales (indefensión, tristeza, baja autoestima, sentimientos de inutilidad, culpa...) y conductuales (falta de auto-cuidado, aislamiento social, alteraciones en conducta alimentaria...), llegando en ocasiones a un trastorno de depresión mayor, susceptible de asociarse con conductas adictivas y suicidio (Deniel et al., 1996).

4.3. Inmigración, trabajo y salud mental

La motivación laboral es la principal razón del fenómeno migratorio e implica romper barreras culturales e idiomáticas, tradiciones y vínculos

afectivos. Plantea también retos personales, familiares, sociales y culturales, tanto en la sociedad de origen como en la receptora. Los procesos migratorios no suponen por sí mismos problemas de salud mental, pero sí plantean situaciones de alta vulnerabilidad y desafíos de integración (Gálvez, Gutiérrez y Zapico, 2011).

Esos posibles estresores afectan a todo el proceso migratorio. En el momento de la toma de decisión de emigrar, ya se ponen en marcha situaciones de estrés y ansiedad que pueden ser elaboradas por la persona con mayor éxito o dificultad. Se producen los primeros contactos con familiares y redes informales de apoyo en el lugar de destino y se toman decisiones clave sobre aspectos como la estructura de la nueva configuración familiar (dejando hijos al cuidado de abuelos, por ejemplo).

Tras un período que en ocasiones se denomina de «luna de miel», hay que hacer frente a una realidad que puede desencadenar sintomatología depresiva reactiva y que se relaciona con frecuentes incorporaciones laborales en condiciones precarias y con ansiedad ante el choque cultural y burocrático. Es largo el camino hasta la estabilización personal, laboral y de reunificación familiar, y superar este proceso supone afrontar una elevada ambivalencia emocional y numerosas pérdidas emocionales.

Las investigaciones sobre inmigración y trabajo se han centrado prioritariamente en la alta probabilidad de accidentes laborales (por precariedad laboral, ausencia de formación y recursos principalmente), pero son más escasas en relación con su interacción con los riesgos psicosociales. Algunas aproximaciones (Moreno, 2010) sugieren que la desadaptación sociocultural no es un factor que determine directamente la existencia de riesgos como el acoso psicológico, pero si actúa como mediador entre éste y las consecuencias para la salud del inmigrante, de forma que, en situaciones de acoso laboral, a mayor desadaptación percibida por el trabajador extranjero en la sociedad de acogida, mayor sintomatología de estrés.

La experiencia vital y cultural del trabajador inmigrante, la variación en sus circunstancias personales, sus expectativas individuales, el deseo de permanecer en la sociedad de acogida y en el mercado laboral influirán de forma más que probable en la tolerancia, el estilo de afrontamiento, o incluso no consideración, de riesgos laborales interpretados como «menores» porque no supongan un claro peligro para la integridad física. Será clave en este sentido facilitar la integración en el contexto profesional, manejar adecuadamente la diversidad y ofrecer una formación apropiada e información al trabajador como forma esencial de prevención primaria.

4.4. Período prejubilación y jubilación laboral

A pesar de las posibles dificultades que conlleva, el desempeño laboral ocupa gran parte de nuestro tiempo vital, nos aporta una identidad profesional determinada, nos permite desarrollar unas competencias y establecer determinadas interacciones sociales. Poner fin de manera adaptativa a todo ello no es fácil, incluso cuando ésta sea una situación deseada. Ya en el período de prejubilación, la anticipación de la situación es potencialmente estresante. Será necesario elaborar el duelo de la pérdida del rol profesional y plantearse proyectos de futuro para la nueva planificación vital, económica, social y de desarrollo personal en la nueva etapa.

En ocasiones, las expectativas y la necesidad de reconocimiento de la veteranía y del trabajo realizado no se cumplen en el lugar de trabajo, y no son pocas las circunstancias en las que las posibles variaciones en las competencias, ritmo, rapidez mental o en otras habilidades requeridas por el puesto generan malestar en el equipo de trabajo y/o supervisores, agravando la sensación de minusvaloración en el profesional y la percepción de rechazo.

También, en la práctica clínica, hemos observado la aparición de conflictos interpersonales no

presentes anteriormente en la historia laboral del trabajador, que surgen como una forma de «engancharse» al trabajo, de proyectar la angustia del momento en lo laboral y de «darse permiso» para expresar su malestar y vivencia anticipatoria del duelo.

Se han estudiado variables sociopersonales que pueden facilitar el abandono del mundo laboral, como son un mayor nivel educativo y económico, mejor estatus profesional (reconocimiento que no se pierde con la jubilación), mejor estado de salud general, presencia de apoyo social y familiar y variables de personalidad tales como bajas puntuaciones en neuroticismo, elevadas en extraversion, dureza emocional, locus de control interno y ausencia de personalidad tipo-A (Madrid y Garcés, 2000).

Sin embargo, como realmente existen importantes diferencias individuales al respecto, algunos autores prefieren hablar de grandes grupos categoriales. Hornstein y Wapner (1985) plantean un modelo teórico para catalogar en cuatro grupos a las personas según sus actitudes hacia la jubilación: como una transición y descanso, como un nuevo comienzo, como una continuación o como una ruptura impuesta.

Es importante señalar que la mayoría de los estudios en este tema son retrospectivos (en personas ya jubiladas), descriptivos y efectuados mediante cuestionarios elaborados en los años setenta y ochenta. Es necesaria una nueva línea de trabajo que actualice esta área de la relación entre trabajo y salud mental, en función de los nuevos modelos sobre bienestar y desde nuevas metodologías de estudio, así como establecer una línea de trabajo preventivo en los trabajadores de 62 a 65 años de edad de forma que se proteja su salud (con una intervención temprana si es necesaria), se les ayude a prepararse para esta etapa vital y sientan reconocido y aprovechado su bagaje profesional. De este modo, si surgen problemas en esta fase, se puede evitar que lo que comience siendo una situación adaptativa se convierta en un problema mayor.

5. ACTUACIÓN PREVENTIVA Y BUENAS PRÁCTICAS

No quisiéramos terminar este capítulo sin hacer una breve alusión a la necesidad de incluir en las organizaciones un conjunto de buenas prácticas que facilite la integración entre trabajo y salud mental.

a) La salud mental en la gestión de la prevención

La normativa vigente obliga a las organizaciones a tener en cuenta la gestión de la salud laboral y la prevención de riesgos laborales. Desde nuestro punto de vista, la inclusión de la salud mental en esta línea de trabajo ya estructurada facilitaría enormemente su consideración y manejo dentro del mundo laboral. Con esta finalidad proponemos algunos aspectos clave a considerar, si bien será necesario adaptar cada uno de ellos a las especificidades de cada organización (Gálvez et al., 2012):

- *Prevención primaria:* integrar la salud mental dentro de la política de prevención incluirá establecer un plan de prevención con contenidos específicos sobre los medios humanos y materiales a utilizar, las medidas de emergencia y vigilancia de la salud, la formación e información a los trabajadores, la evaluación de riesgos psicosociales y los planes específicos de prevención en salud mental que se consideren oportunos en relación con variables ya mencionadas en este capítulo, como las situaciones conflictivas en el lugar de trabajo, las drogodependencias, etc.

A su vez, incluir la salud mental dentro de los procesos de vigilancia de la salud implicará considerar si el trabajador presenta algún rasgo, característica personal o patología previa que le convierta

en trabajador especialmente sensible (TES) al riesgo psicosocial, con riesgo para su salud (art. 25 LPRL); el nivel de riesgo del puesto de trabajo (para el propio trabajador y terceros), y la aptitud, en el momento actual, para los requerimientos del puesto de trabajo. Habrá que considerar el tipo de reconocimiento (inicial, tras ausencia prolongada del trabajo por motivos de salud, periódico y específico a los riesgos de su puesto de trabajo o correspondiente a situaciones especiales como la permanencia en activo a la edad de jubilación).

- *Prevención secundaria:* se considerarán situaciones especiales tales como la exposición a riesgos psicosociales, a situaciones laborales traumáticas, así como padecer un trastorno mental que pueda relacionarse con una peor tolerancia y manejo de situaciones estresantes.

Entran también en esta línea de prevención otras actuaciones formativas orientadas a potenciar recursos saludables en el trabajador y el manejo y control de los posibles riesgos, así como la formación en el equipo y compañeros de trabajo (Nester, 1993).

- *Prevención terciaria:* la intervención temprana ante el problema de salud mental será clave. Destacamos a continuación dos posibles áreas de acción: los programas de atención al empleado y los procesos de adaptación laboral en casos de problemas de salud mental.

b) Los programas de atención al empleado (PAE)

Desde los años cuarenta, primero en Estados Unidos y luego en otros países (principalmente Europa y Latinoamérica), se han desarrollado PAEs para lograr un medio laboral saludable y seguro y proteger al trabajador, al empleador y a

terceras personas de las consecuencias adversas del abuso de sustancias adictivas y de otros trastornos mentales. Se trata de un servicio confidencial, proporcionado por servicios externos o desde la propia organización. Algunos servicios ofrecidos se centran en el trabajador y otros se extienden a su ámbito familiar:

- Asesoría y tratamiento médico, incluyendo salud mental, control del peso y nutrición, adicciones (tabaco, alcohol y otras drogas) y desarrollo de hábitos saludables (ejercicio físico, por ejemplo).
 - Asesoría y tratamiento psicológico en salud mental y adicciones, situaciones de crisis, preparación para la jubilación, afrontamiento del estrés, etc.
 - Asesoría e intervención jurídica.
- c) **Reincorporación laboral y adaptación en trabajadores con problemas de salud mental**

Algunas de las situaciones que dificultan la adaptación laboral de las personas con problemas psicológicos tienen que ver con creencias erróneas respecto a su posible conflictividad o peligrosidad, así como las dificultades que se prevén respecto a la posible capacitación laboral requerida. No obstante, la mayoría de las personas con problemas psicológicos son igual de seguras que la población general (Mechanic, 1998), y respecto al proceso de adaptación, lo esencial será seguir algunas pautas clave.

Para una buena integración del trabajador con problemas de salud mental, la primera premisa será proceder a una adecuada recogida de información que permita evaluar qué aspectos son funcionales y cuáles no en él y qué características del entorno laboral permitirán su desarrollo o provocarán su desequilibrio. Para ello se accederá a fuentes indirectas (como posibles informes médicos, psicológicos, sociales...) y directas (entrevistas, observación, etc.).

Según Sánchez (2006), el diagnóstico psiquiátrico y la historia psiquiátrica por sí solos NO predicen un éxito o fracaso laboral. Por el contrario, los factores que habitualmente sí será relevante considerar son:

- Funcionamiento en la historia laboral previa.
- Expectativas e intereses del trabajador ajustados a la realidad.
- Motivación laboral.
- Apoyo profesional (supervisión y apoyo emocional).
- Capacidades de ejecución laboral.
- Apoyo sociofamiliar.

Además, la valoración laboral tendrá en cuenta las habilidades cognitivas, psicomotrices, de comunicación e interacción en la relación con los demás y hábitos básicos de trabajo y autocuidado. Todo ello en función de las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas requeridas por el puesto.

En cualquier caso, la intervención con trabajadores con problemas de salud mental deberá tener un carácter individualizado, contar con la colaboración y participación del sujeto y ser una respuesta a una evaluación previa, con el objetivo de optimizar el funcionamiento sociolaboral del trabajador.

Desde el enfoque de la psicología clínica laboral, proponemos una visión de la salud mental en relación con la salud laboral no reducciónista en términos de causa-efecto, sino multidireccional y multicausal. Esta complejidad nos obligará a un afrontamiento teórico y metodológico que tenga en cuenta a la persona, su momento

vital y su contexto sociolaboral. Un abordaje no sólo desde una perspectiva psicopatológica, sino también incluyendo los recursos (del individuo y de la organización) para la promoción de la salud y la prevención de los riesgos psicosociales, tal y como se desarrolla en la segunda parte de esta obra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araña, S. M. (2007). *Diagnósticos y prescripciones en salud mental, atención primaria e incapacidad laboral temporal*. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría de Estado de la Seguridad Social. Disponible en: www.seg-social.es/prdi00/goups/public/documents/binario/116335.pdf.
- Barlow, D. H., Raffa, S. D. y Cohen, E. M. (2002). Psychosocial treatments for panic disorders, phobias and generalized anxiety disorder. En P. Nathan y J. M. Gorman, *A guide to treatments that work*. Nueva York: Oxford University Press.
- Benach, J., Gimeno, D., Benavides, F. G., Martínez, J. M. y Torne, M. (2004). Types of employment and health in the European Union: changes from 1995 to 2000. *European Journal of Public Health*, 14(3), 314-321.
- Castán, N. (2005). Inserción laboral de personas con trastorno límite de personalidad (TLP). *Cuadernos de Psiquiatría Comunitaria*, 5(2), 165-177.
- Chinchilla, A. (2007). *Las esquizofrenias: sus hechos y valores clínicos y terapéuticos*. Madrid: Elserier Masson.
- Del Pozo, J. A., Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2002). Efectos de la duración del desempleo entre los desempleados. *Psicothema*, 14(2), 440-443.
- Deniel, J., Bosch, M., Culi, N. y Olmea, C. (1996). Influencia del paro sobre los problemas de salud mental. *Atención Primaria*, 18(7), 379-82.
- European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) (2004). 12-month comorbidity patterns and associated factors in Europe: results from the project. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 109(420), 28-37.
- Everly, G. S. (1986). An introduction to occupational health psychology. En P. A. Keller y L. G. Ritt (eds.), *Innovations in clinical practice: A source book*, vol. 5. Sarasota: Professional Resource Exchange.
- Fernández-Montalvo, J. y Piñol, E. (2000). Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica* 5(3), 207-222.
- Gabriel, P. y Liimatainen, M. R. (2000). *Mental health in the workplace. Introduction. Executive Summaries*. Suiza: International Labour Organization.
- Gálvez, M., Gutiérrez, M. D. y Zapico, N. (2011). Salud laboral y salud mental en población trabajadora inmigrante. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57 (Suplemento 1), 126-143.
- Gálvez, M., Mingote, J. C. y Moreno, B. (2010). El paciente que padece un trastorno de personalidad en el trabajo. *Medicina y Seguridad en el Trabajo* 56(220), 226-247.
- Gálvez, M., Mingote, J. C., Núñez, C. y Otero, C. (2012). *Guía de buenas prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario*. Madrid: Escuela Nacional de Medicina del Trabajo-Instituto de Salud Carlos III.
- García, M., Castañeda, R., Urbanos, R., De la Cruz, O. y López, P. (2011). *Enfermedades mentales derivadas del trabajo en España y su coste sanitario directo en 2010*. Secretaría de Salud Laboral de la

- UGT-CEC. Disponible en: www.ugt.es/saludlaboral/publicaciones/01_enfermedadesmentales.pdf.
- Haines, J., Williams, C. L. y Carson, J. M. (2002). Workplace phobia: Psychological and psychophysiological mechanisms. *International Journal of Stress Management*, 9, 129-145.
- Harvey, A. G. (2002). A cognitive model of insomnia. *Behaviour Research and Therapy*, 40, 869-894.
- Hellgren, J. y Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215-236.
- Hornstein, G. A. y Wapner, S. (1985). Models of experiencing and adapting to retirement. *Journal of Aging and Human Development*, 21(4), 291-315.
- INSHT (2007). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Disponible en: www.mtas.es/insht.
- Johnson, C. D., Messe, L. A. y Crano, W. D. (1984). Predicting job performance of low income workers. The work opinion questionnaire. *Personnel Psychology*, 37, 291-299.
- Lara, M. C., Medina-Mora, M. E. y Borges, G. (2007). Social cost of mental disorders: Disability and work days lost. Results from the Mexican survey of psychiatric epidemiology. *Salud Mental*, 30, 4-11.
- Leonard, N. H. y Harvey, M. (2008). Negative perfectionism: Examining negative excessive behavior in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 585-610.
- Linden, M. y Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of Anxiety Disorders*, 21, 467-474.
- Madrid, A. J. y Garcés, E. J. (2000). La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral. *Anales de Psicología*, 16(1), 87-99.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: MacMillan.
- Mechanic, D. (1998). Topics for our times: managed care and public health opportunities. *American Journal of Public Health*, 88(6), 874-875.
- Mingote, J. C., Del Pino, P., Huidobro, A., Gutiérrez, D., De Miguel, I. y Gálvez, M. (2007). El paciente que padece un trastorno psicótico en el trabajo: diagnóstico y tratamiento. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 53(208), 29-52.
- Mingote, J. C., Gálvez, M. y Del Pino, P. (2009). El paciente que padece un trastorno depresivo en el trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(214), 41-63.
- Mohr, G. B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 337-359.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Sanz-Vergel, A. I. y Rodríguez, R. (2008). El efecto del acoso psicológico en el insomnio: el papel del distanciamiento psicológico y la rumiación. *Psicothema*, 20(4), 760-765.
- Moreno, Y. (2010). *Acoso psicológico en la población inmigrante de la Comunidad de Madrid: los efectos de la desadaptación social y de las variables personales*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Muschala, B. (2009). Workplace Phobia. *German Journal of Psychiatry*, 12, 45-53.
- Nester, M. A. (1993). Psychometric testing and reasonable accommodation for persons with disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 38(2), 75-85.
- Ochoa, E. (2011). Consumo de alcohol y salud laboral. Revisión y líneas de actuación. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57 (Suplemento 1), 173-187.
- OIT (1998). CIT 86 Conferencia Internacional del Trabajo. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/realm/ilc/ilc86/repi-c3.htm>.
- OMS (2001). *Fortaleciendo la promoción de la salud mental. Hoja Informativa n.º 220*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Otero, C. (2011). Drogodependencias en el lugar de trabajo. Pautas generales de intervención desde la medicina del trabajo. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57 (Suplemento 1), 145-172.
- Paterniti, S., Niedhammer, I., Lang, T. y Consoli, S. M. (2002). Psychosocial factors at work, personality traits and depressive symptoms: longitudinal results from the GAZEL Study. *The British Journal of Psychiatry*, 181, 111-117.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Moreau, M., Mak, R. P., Kornitzer, M. y De Backer, G. (2003). Perception of job insecurity and the impact of world market competition as health risks: Results from Belstress.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 411-425.
- Plana, P., Pagés, C., Pou, M., Yetor, A. y Corominas, J. (2001). La incapacidad temporal: un instrumento para la vigilancia de la salud de los trabajadores. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 4(2), 61-66.
- Sánchez, O. (2006). *Rehabilitación laboral de personas con enfermedad mental*. Disponible en: <http://www.psicosocialari.es/documentacion/word/seminario-rehlab.pdf>.
- Sanderson, K. y Andrews, G. (2006). Common mental disorders in the workforce: Recent findings from descriptive and social epidemiology. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51(2), 63-75.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Mayo, M. y Moreno Jiménez, B. (2011). Work-home interaction and psychological strain: The moderating role of sleep quality. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 210-230.
- Sherman, M. (1927). A review of industrial psychiatry. *American Journal of Psychiatry*, 83, 701-710.
- Stein, D. J. y Hollander, E. (2003). Anxiety and Stress. En J. P. Kahn y A. M. Langlieb, *Mental Health and Productivity in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Norwood, MA: The Plimpton Press.
- Vela, A., Olavarrieta, S., De la Cruz, J. J., Fernández, J., Arenillas, C., Calvo, I. y Sancho, J. (2007). *Implicaciones biológicas y psicosociales del trabajo a turnos en la mujer: un estudio en enfermeras*. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. Disponible en: www.inmujer.es/documentacion/Documentos/DE0060.pdf.
- Woo, J. M. y Postolache, T. T. (2008). The impact of work environment on mood disorders and suicide: evidence and implications. *International Journal on Disability and Human Development*, 7, 185-200.



Legislación sobre riesgos psicosociales: una perspectiva española y europea

CRISTÓBAL MOLINA NAVARRETE

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo da cuenta del tratamiento jurídico español, en perspectiva no sólo nacional sino europea, al tema de los «riesgos psicosociales» en los ambientes de trabajo, con el objeto no ya sólo de evidenciar cuál es el estado de la cuestión en esta materia sino también, y sobre todo, de clarificar la posición interpretativa hoy existente al respecto. La respuesta que se dé no es sólo «de razón teórica» sino más bien de «razón práctica». ¿Por qué? Básicamente por tres motivos íntimamente conectados.

El primero nos lo ofrece la conocida Encuesta ESENER (2010), de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo —«Agencia de Bilbao»—, según la cual el principal motivo por el cual las empresas se ocupan de la prevención de riesgos laborales es el cumplimiento de las obligaciones jurídicas (91 por 100 de los directivos de las empresas encuestadas), motivo que ocupa el primer lugar, si bien con un porcentaje bastante menor (67 por 100), en el ámbito de los riesgos psicosociales. Esta significativa reducción del porcentaje no impide concluir la centralidad del argumento jurídico para el cumplimiento del deber de gestión preventiva de los riesgos psicosociales, pues su distancia respecto del segundo factor determinante de la implantación de medidas preventivas en tal ámbito, la «reivindicación-presión» de los trabaja-

dores, se sitúa en el 36 por 100, prácticamente la mitad.

Pues bien, y entramos en el segundo motivo referido para poner de manifiesto la trascendencia de fijar el estado actual de la cuestión relativa al tratamiento jurídico de los riesgos psicosociales en España, en este país son más los convencidos de la incertidumbre de nuestras leyes en torno a esta importante materia. En esta inseguridad residiría la razón principal por la cual España se sitúa muy por debajo de la media europea, siempre según la referida encuesta ESENER, en implantación de medidas de gestión de riesgos psicosociales. Así, mientras que la media europea se sitúa en el 30 por 100 de las empresas —de más de diez trabajadores—, en España esa cifra baja hasta el 18 por 100, cuando en materia de riesgos de seguridad se sitúa en más del 80 por 100 y para los riesgos higiénicos estaría en más del 40 por 100.

Precisamente, y entramos en el tercer motivo de relevancia de la solución de este interrogante, en esta notoria incertidumbre residiría la explicación de por qué, siempre según la referida encuesta ESENER, la actuación de la inspección de trabajo aparece como factor influyente para la implantación de sistemas eficaces de gestión preventiva de los riesgos psicosociales tan sólo para el 16 por 100 de los directivos encuestados, cuando para los riesgos más clásicos —seguridad e higiénicos— se sitúa en el 57 por 100. Como es

natural, esta notable diferencia estadística evidencia con toda claridad que el nivel de exigencia de las inspecciones de trabajo en toda Europa, y sobre todo en España, por lo que aquí más interesa, ha sido ostensiblemente menor que respecto del resto. Una notable debilidad que pretendería corregirse, justamente, a través de la «Campaña internacional de la inspección de trabajo» sobre evaluación de riesgos psicosociales, que se ha venido desarrollando a lo largo de 2012 y cuya finalidad fundamental es ampliar notablemente la concienciación empresarial al respecto.

2. UNA PARADOJA DE PARTIDA: UN MISMO MARCO COMUNITARIO, DIVERSIDAD DE REGULACIONES NACIONALES

Aunque la tesis que se defenderá en este artículo trata de acreditar que en nuestro derecho existe un marco regulador más que suficiente para sostener el deber empresarial no ya sólo de evaluar sino de gestionar integralmente los riesgos psicosociales en las organizaciones, para cuya realización práctica basta con aplicar el sistema de obligaciones y el conjunto de útiles o de herramientas preventivas, de protección y reparación previstos para el conjunto de riesgos de origen laboral, lo cierto es que hay alguna base objetiva para explicar, nunca justificar, la ya citada convicción mayoritaria sobre lo incierto de este tema a día de hoy. En efecto, cuando se trata de los riesgos psicosociales, se parte siempre de enfatizar lo que falta, pues bien sabido resulta que no existe aún una directiva comunitaria «específica» sobre prevención de riesgos psicosociales. Se recordará que la compleja arquitectura jurídica comunitaria, marco obligado de referencia para todos los estados miembros, por tanto también de España, de la prevención de riesgos tiene una estructura dual: a una directiva marco comunitaria, que fija obligaciones e instrumentos generales de prevención y protección comunes para todos los

riesgos, le siguen luego múltiples directivas «específicas», que concretan, para cada riesgo, esas obligaciones e instrumentos generales.

A partir de esta constatación, que es pura descripción de un dato objetivo, pero meramente descriptivo de una realidad normativa jurídico-formal, un significativo sector de opinión, empresarial, profesional e incluso judicial, se empeñará en primar, como decimos, lo que falta, en vez de hacer una adecuada comprensión jurídica de lo que tenemos. Esta posición es ya valorativa, claro está, y no descriptiva o empírica, por lo que no refleja el estado real del tratamiento normativo de los riesgos psicosociales en España, sino una posición apriorística, formalista y, a mi entender, sesgada de ese estado de la cuestión. A tal fin, conviene poner de relieve no sólo que algunos riesgos psicosociales, como el acoso por móviles discriminatorios, también cuentan con directivas específicas (Directivas 2000/43 y 2002/73, entre otras), sino que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea —TJUE— ha sido muy claro en orden a interpretar qué riesgos entran en el deber empresarial de evaluación fijado en la directiva marco comunitaria en esta materia.

Según la máxima autoridad judicial comunitaria, aunque no existe ninguna norma específica, la referida Directiva Marco 89/391 es suficiente para garantizar que la acción preventiva se aplique, para todo el territorio de la Unión Europea —UE—, sin ningún tipo de límites a **todos** los riesgos laborales, presentes y futuros, en una organización de trabajo. Así tuvo ocasión de declararlo la *Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 15 de noviembre de 2001* en el asunto Comisión contra Italia (Caso C-49/00). Esta sentencia europea está en la base de que Italia, condenada por exigir en la evaluación de riesgos sólo los tradicionales, cambiara su legislación en 2008 e incluyera en aquel instrumento preventivo básico también el estrés laboral y el resto de los riesgos emergentes. En ella podemos leer:

«... los riesgos profesionales que han de ser objeto de una evaluación por parte de los empre-

sarios no están determinados definitivamente, sino que evolucionan de forma constante en función, especialmente, del desarrollo progresivo de las condiciones de trabajo y de las investigaciones científicas en materia de riesgos profesionales».

Pese a la contundencia de esta posición institucional en torno a la inexistencia de un vacío regulador en torno a los riesgos psicosociales, por tanto la plena certeza sobre la obligación de los empresarios de incluir un sistema de gestión eficaz de los mismos en su actividad preventiva, no es posible ignorar, por honestidad científica y por utilidad práctica, un segundo dato que llama la atención sobre esta cuestión. Este dato nos permite evidenciar cómo un mismo y vinculante marco normativo comunitario, el de la referida Directiva 89/91, sin embargo, ha dado lugar a una extremada diversidad de situaciones jurídicas en torno a este tipo de riesgos, tanto de modelos legislativos como de prácticas nacionales, que merece la pena poner de relieve, siquiera sea sucintamente.

2.1. Un mismo fin: garantía comunitaria del deber de prevenir los riesgos psicosociales

Como consecuencia de la existencia de ese mismo marco normativo común, para todos los estados, y general, para todo tipo de riesgos en los ambientes de trabajo, ningún estado europeo, por supuesto tampoco España, carece de una legislación suficiente sobre seguridad y salud en el trabajo cuyo ámbito y alcance permitirían afrontar con éxito la gestión de los nuevos tipos de riesgos, los riesgos emergentes —y en buena medida ya emergidos plenamente—, como son los de origen psicosocial, o los ergonómicos, otros grandes olvidados de las evaluaciones de riesgos en España, por ejemplo. Ahora bien, una mínima comparación entre las decisiones llevadas a cabo al efecto para hacer frente a los riesgos psicosociales pone de manifiesto, de un lado, que cada

estado ha optado por acciones legislativas diferentes, de modo que mientras unas, la mayoría, no han legislado de modo específico para gestionar los riesgos psicosociales, otras, una minoría, pero relevante, han elegido establecer marcos legales concretos y diferenciados para este tipo de riesgos, y, de otro, que el éxito de estas opciones nacionales reguladoras es muy desigual, como también nos muestra la encuesta ESENER.

En principio, esta diversidad de marcos nacionales reguladores sobre riesgos de este tipo no debe extrañar ni resulta anómala en el sistema institucional comunitario. La razón es que la regulación de base, la norma marco, obliga tan sólo a conseguir un mismo fin, que es el común y obligatorio para todos. En nuestro caso, ese fin sería la protección eficaz frente a todo tipo de riesgos derivados de la organización del trabajo y de la actividad económica. Ahora bien, cómo se consiga ese objetivo ya deja un amplio margen, aunque no absoluto por supuesto, para la libertad de cada estado de afrontar su realización de la manera que considere más adecuada. La armonización buscada es, pues, en los fines, pero no en los medios, dado el principio de equivalencia funcional que rige esta materia, según el cual los estados están obligados a asegurar el «efecto útil», la protección eficaz del objetivo de la directiva, pero dispone de cierta autonomía para articular los instrumentos que considere mejores para su consecución.

2.2. Tres formas de perseguirlo: modelos reguladores en la UE

Por tanto, si todos los países integrantes de la UE deben asegurar el deber de protección eficaz frente a los riesgos laborales de origen psicosocial, como fin comunitario, son bien diversos los modos que cada uno asume para llevarlo a cabo. La mayoría de los estados, entre los que está España, no cuentan, como se decía, con una regulación específica, especialmente en el plano preventivo —más

extendida está la legislación en el plano sancionador, incluso penal—, canalizándose la protección mediante la aplicación indiferenciada de las normas de carácter general. Sólo un reducido número de estados se han dotado de leyes específicas sobre esta tipología de riesgos. En síntesis, tres son los modelos reguladores que hoy encontramos en los diferentes estados comunitarios:

i. El modelo heterónomo

Este modelo consiste en regular de forma específica y diferenciada estos riesgos a través de una norma concreta. Debe advertirse, no obstante, que, por lo general, estas legislaciones constituyen tan sólo una concreción para los riesgos psicosociales de las obligaciones e instrumentos más generales previstos en la legislación preventiva común, por lo que se mantienen los grandes principios de acción preventiva también para estos riesgos. Es el caso de los países nórdicos, como Suecia (1993), Finlandia (2005), Noruega, de los Países Bajos —Holanda—, así como de países del centro —Dinamarca (2004), Bélgica (2002, 2007)— y sur —Francia (2002), Portugal (2009)—, e incluso del este —Hungría.

ii. El modelo de autorregulación

Consiste fundamentalmente en remitir la tutela a las líneas de acción preventiva establecidas con carácter general en la legislación de seguridad y salud en el trabajo, sin perjuicio de asumir formas de regulación específica basadas en la autorregulación, esto es, en el acuerdo colectivo —pactos, convenios colectivos— entre los empresarios y los trabajadores, o bien a través de normas no vinculantes para las empresas —códigos de conducta y/o de buenas prácticas; guías oficiales—. La mayor parte de los países europeos siguen este modelo, de modo que, sin demasiada reflexión institucional al respecto —Alemania, Austria, España, Luxemburgo...; la práctica totalidad de los países del Este, salvo Bulgaria y

Hungría—, no consideran necesario acudir a reglas especiales, dejando un amplio abanico de opciones, dentro del marco regulador común, a la decisión de las empresas —protocolos (de gestión del acoso en el trabajo, en sus diferentes formas o modalidades; de gestión de estrés)— o a la negociación colectiva —acuerdos colectivos, bien con inclusión de cláusulas específicas en los convenios, bien de acuerdos concretos a tal fin—. Ahora bien, en ciertos casos, los menos, esta opción es resultado de una deliberada y reflexiva opción política o de gobierno, que, tras crear un grupo de expertos al respecto, toma la decisión de no legislar en la materia porque no lo considera necesario, prefiriendo deliberadamente una vía más pragmática.

Es el caso sobre todo de países de tradición jurídica basada en la experiencia práctica, en las costumbres, por encima de las normas escritas, como son *Irlanda* y *Reino Unido*. A este respecto, en ambos casos, gobierno —al menos antes del ascenso de los conservadores al poder tras el mandato laborista de Blair— e interlocutores sociales han venido evidenciando cómo los riesgos psicosociales se hallarían implícitos en las leyes de seguridad y salud laborales, por lo que no hace falta más legislación, sino compromisos serios con su aplicación e instrumentos que faciliten su realización en la vida cotidiana de las empresas. De ahí que hayan apostado por los códigos de conducta y las guías de gestión, pero oficiales, esto es, promovidas y avaladas por los poderes públicos, aunque su uso es inicialmente voluntario para las empresas, pudiendo éstas seguir otros instrumentos, pero siempre que aseguren la eficacia equivalente de los mismos respecto de los oficiales. Destaca por encima de todo el instrumento «Normas de Gestión del Estrés» —*Stress Management Standards*— elaborado por el organismo competente en la materia —Health and Safety Executive (HSE)— en 2004, y que se ha convertido en referencia mundial. Asimismo cuenta con una «Guía de Inspección de Estrés» que se ha convertido también en referente de la

campaña internacional de 2012 sobre evaluación de riesgos psicosociales.

No debe pensarse en que es la opción minoritaria. A día de hoy resulta igualmente la opción institucional de la Unión Europea. Recordamos al inicio de este artículo que no hay una directiva específica en esta materia. Pues bien, no sólo no la hay, sino que tampoco está previsto que la haya en el futuro inmediato, porque la Comisión Europea ha renunciado expresamente a que la haya, a diferencia de lo que sostenía en 2001, cuando sí anunciaba la necesidad de una directiva al respecto, en especial en relación con la prevención del acoso laboral. También el Parlamento Europeo, que aceptaba la inicial posición de la Comisión favorable a esa regulación específica, ha terminado por aceptar el modelo institucional nuevo favorable a confiar esta materia a las soluciones basadas en el diálogo social, esto es, a los acuerdos entre sindicatos y organizaciones empresariales a nivel europeo. De ahí que se diera impulso, con el apoyo claro de la Comisión, en el plan organizativo y financiero, a la firma de los llamados «acuerdos marco autónomos» en este ámbito comunitario, de aplicación a todos los sectores de actividad —también para el sector público—, incluso de los llamados «acuerdos multisectoriales» —no es para todos los sectores económicos, sino sólo para ciertos sectores o ramas de actividad—. Así se firmaron acuerdos marco de gestión de estos riesgos como el relativo al estrés laboral (2004, traspuesto en 2005 a España), la violencia y el acoso (2007, traspuesto en 2010 a España). En 2010 se llevó a cabo la firma del acuerdo multisectorial de gestión de la violencia y el acoso de terceros, esto es, las diferentes formas de presión o violencia psicológica derivadas de sujetos ajenos a la empresa pero relacionados con ella —usuarios, clientes...

iii. El modelo promocional

Esta tercera vía reguladora implica conjugar los rasgos básicos de los dos modelos precedentes, pues no aporta ninguna regulación específica de

carácter sustantivo a los riesgos psicosociales pero si convierte en obligatoria la regulación establecida por los sujetos sociales en el plano comunitario. Desde esta perspectiva, que parte de considerar los acuerdos colectivos de gestión de riesgos psicosociales —artículos 154 y 155 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)—, también los códigos de conducta específicos en la materia, como «vías de progreso» en la política europea de gestión de riesgos, los poderes públicos se convierten en máximos avalistas de esos acuerdos, dotándolos de la fuerza vinculante que inicialmente las partes no les quisieron dar. Es el caso, para el estrés, de Italia (2008), tras la referida condena por parte del TJUE al no incluir en su evaluación de riesgos todos los que tengan su origen en la empresa, por tanto los riesgos psicosociales también, y Francia (2009), a raíz de la traumática situación generada en empresas como France Telecom, en las cuales se identificaron numerosos suicidios ligados a problemas de estrés laboral.

Así, por ejemplo, el decreto ministerial de 23 de abril de 2009 declaró que era, para todas las empresas francesas, obligatorio el Acuerdo Nacional Interprofesional francés de 2 de julio sobre Estrés en el Trabajo. Éste, a su vez, era transposición, si bien no literal, como sí lo es el español sobre la misma materia, del acuerdo marco comunitario sobre estrés. A resultas de esta normativa, y la concienciación social sobre los graves daños derivados de la falta de una política preventiva de los riesgos psicosociales, se incluyó en el Plan Francés de Salud en el Trabajo 2010-2014 un amplio conjunto de acciones dirigidas a mejorar la prevención de tales riesgos. El caso italiano es también muy interesante de la evolución experimentada por la regulación de los riesgos psicosociales en Europa y una buena guía a seguir para España si sus gobiernos, actual y futuro, se tomaran más en serio este tema de los riesgos psicosociales. En efecto, a tenor del artículo 28.1 del Decreto Legislativo 81/2008, de 9 de abril, en vigor desde enero de 2011, el deber de evaluación incluye: «... todos los riesgos para la seguridad y salud de los tra-

jadores, incluidos... los relacionados con el estrés en el trabajo, conforme el contenido del Acuerdo europeo de 8 de octubre de 2004».

Ante las dificultades, asumidas en el plano teórico y constatadas en la práctica, para hacer esta evaluación, el artículo 28.1 bis de ese mismo RD Legislativo precisa que:

«La evaluación del estrés laboral... se realizará de conformidad con las directrices establecidas en el artículo 6, apartado 8 (Comisión Consultiva Permanente para la Seguridad y Salud en el Trabajo), y su exigencia se extiende desde la aprobación de las referidas indicaciones...».

A resultas de estos mandatos legislativos para una acción institucional, Italia ya cuenta con una Guía Oficial para la Gestión del Estrés Laboral en las Empresas, así como con una Guía para la Inspección de Trabajo y Seguridad Social a tales fines. En suma, de comportarse Italia como un auténtico páramo de regulación específica y acción institucional en esta materia, lo que se ha reflejado en su deficiente posición en el «ranking ESENER», incluso por debajo de España, ahora asume con mayor rigor y seriedad el deber de todos los actores—poderes públicos, sindicatos y empresarios— de comprometerse con la gestión eficaz de estos riesgos. La próxima encuesta ESENER arroja mejores resultados tanto para Italia como para Francia, lo que evidenciará que éste es el camino a seguir para mejorar progresivamente los riesgos psicosociales y, en consecuencia, incrementar tanto la seguridad y salud en el trabajo como la productividad.

3. LA LEY ESPECIAL NI ES CONDICIÓN NECESARIA NI SUFFICIENTE PARA EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE ESTOS RIESGOS

Antes de entrar de modo más detallado en la situación jurídica de los riesgos psicosociales en España, y a fin de poder clarificar, como se dijo, el papel de la ley en este ámbito, conviene extraer

algunas lecciones del precedente repaso por las diversas legislaciones europeas y el marco comunitario en esta materia. La primera lección a extraer es que, frente a quienes vienen exigiendo una legislación específica para poder hacer creíble, incluso real, una política eficaz de prevención de riesgos psicosociales en las organizaciones de trabajo, la evidencia científica y las experiencias ponen de manifiesto que una legislación específica sobre riesgos psicosociales no es *ni condición necesaria ni condición suficiente* para una exitosa aplicación en las empresas de sistemas de gestión de este tipo de riesgos. No es una condición necesaria porque los países con mayor nivel de aplicación en las empresas de estos riesgos son Irlanda y Reino Unido, países que, como se ha evidenciado, no sólo carecen de esa legislación específica sino que expresan su aversión a la misma. La encuesta ESENER fija un ranking de tasas de cumplimiento de todos los países de la UE al respecto, y Reino Unido e Irlanda, con un grado de implantación situado en torno al 80 por 100 de sus empresas, aparecen por delante de los países nórdicos, que sí cuentan con esa legislación específica y que desde luego ocupan posiciones elevadas en ese ranking—más del 60 por 100—, justamente por detrás de aquellos dos países y de Bélgica.

Pero tampoco es una *condición suficiente*. Podría pensarse que, salvo el caso de aquellos dos países, los demás que ocupan una posición muy por encima de la media europea sí que cuentan con esa legislación específica, por lo que, en cualquier caso, como se comentó, tener una ley clara y precisa mejoraría la seguridad jurídica y, por tanto, sí que es un factor clave que influya en la mejora de los niveles de gestión empresarial de los riesgos psicosociales. Ahora bien, una vez más el análisis de la experiencia real pone de manifiesto que tampoco es un factor tan relevante, como lo prueba el hecho de que países con esa legislación específica, incluso desde hace tiempo —como Francia—, u otros, algo más cercanamente —como Italia, Portugal o Hungría—, sigan presentando niveles de implantación muy

por debajo de la media europea. Por tanto, parece evidente que la legislación específica no es un imperativo necesario al respecto, y si bien puede resultar conveniente, sin duda, porque mejora la seguridad jurídica de los actores en esta materia, tampoco asegura buenos resultados si no se hace algo más.

De aquí la segunda lección a extraer para la regulación y acción institucional y social en España. Y es que la experiencia de los países más exitosos acredita que, más que el hecho de contar con una legislación específica, el factor que más influye en la práctica es, como acepta ahora ya el vigente enfoque de la Organización Internacional del Trabajo —OIT—, el marco de los compromisos existentes con el cumplimiento efectivo de las normas preventivas. En el caso del Reino Unido hay que destacar a este respecto la aprobación, tras un largo debate público, de las referidas *normas técnicas de gestión del estrés* por la administración de seguridad y salud (HSE), mientras que en Irlanda se han aprobado los *códigos de práctica sobre procedimientos de gestión preventiva del acoso en el trabajo* en los que se aclara a todos los ciudadanos de modo general cuál debe ser la aplicación de las normas legales ya vigentes a estas conductas. Pero la eficacia de este marco de compromisos reales y de acción práctica institucional a favor de la aplicación efectiva de la normativa preventiva, muy por encima de la norma misma, de su tenor literal, de su cuadro de mandatos y responsabilidades, también se comprueba en los países de tradición jurídica continental, como es el caso de Bélgica. La experiencia de este país es muy señera, porque si bien en un inicio se limitó a seguir las pautas de la legislación francesa, luego prosiguió con una continuada labor de evaluación de la eficacia práctica de la ley aprobada, hasta el punto de introducir varias reformas de mejora posteriores, lo que no hizo Francia, que no sólo no evaluó su normativa sino que la reformó a peor. Bélgica está hoy tercera en el ranking de cumplimiento, y Francia, muy por debajo de la media europea.

4. REGULACIÓN ESPAÑOLA SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES LABORALES: AVANCES Y RESISTENCIAS

4.1. El marco regulador preventivo: obligaciones y principios de gestión proactiva de los riesgos psicosociales

4.1.1. El plano legal: las fuentes normativas del deber empresarial de evaluar los riesgos psicosociales

Si la gestión —no ya sólo sino más allá de la evaluación— de los riesgos psicosociales cuenta con una práctica muy limitada en Europa, situándose en la referida media del 30 por 100 de las empresas con más de diez trabajadores, en España apenas estaría, como se recordó citando la encuesta ESENER, en el 18 por 100, aportando otros estudios hechos en España cifras aún más reducidas que sitúan el porcentaje en torno al 14 por 100 de las empresas encuestadas. Desde la perspectiva aquí asumida, según la cual el cumplimiento de la norma es un factor clave para la protección eficaz frente a los riesgos psicosociales, eso significaría que, en efecto, no ha habido hasta ahora una adecuada comprensión del contenido y significado del marco legal sobre estos riesgos, habiendo quedado en un lugar marginal para la acción inspectora. Buena prueba de ello es que en España más de la mitad de las evaluaciones de riesgos psicosociales hechas se llevan a cabo no por decisión autónoma del empresario ni por presión de los trabajadores, sino previo requerimiento de la inspección de trabajo. En consecuencia, una baja incidencia de estos riesgos en su función de vigilancia y control del cumplimiento de la normativa explicaría en gran medida la baja tasa de implantación de su preventión en las empresas.

Suele esgrimirse por quienes constatan esta realidad que la deficiente aplicación se debe,

como también se advirtió, a la pretendida falta de claridad del marco regulador sobre estos riesgos, por la inexistencia de normas específicas. Ya hemos evidenciado que este factor no es tan relevante y, en consecuencia, el problema reside, más que en una supuesta inseguridad jurídica, en la débil voluntad de querer aplicarla. En el derecho español, el reconocimiento de estos riesgos se deriva inequívocamente de la aplicación directa de las normas y principios generales, en especial:

- El artículo 4.2.º LPRL, al definir el «riesgo laboral», que considera tal toda probabilidad —o posibilidad— de sufrir un daño derivado de la organización del trabajo, y el artículo 4.7.º d) LPRL, al definir «condición de trabajo» como «todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador».
- El artículo 15.1 g) LPRL, que establece como principio preventivo planificar la actividad preventiva «buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales...».
- Anexo VI del Reglamento de Servicios de Prevención, que recoge como una **técnica de prevención específica**, como una *rama preventiva en el plano científico-técnico*, la ergonomía y la *psicosociología aplicada a la PRL*. Al margen de la mayor o menor fortuna de considerar conjuntamente ambas disciplinas y técnicas preventivas, lo cierto es que parecería un sinsentido fijar unas competencias profesionales para ejercer una actividad si no existe obligación de evaluar esos riesgos.

Asimismo, y por lo que refiere a ciertos riesgos de este tipo, como el de discriminación estructural en general, y de acoso discriminatorio en

particular, el artículo 48 de la LO 3/2012 establece la obligación de la empresa de implantar las condiciones necesarias para evitar que se produzcan esos riesgos. Para hacer frente a ese deber de evaluación y planificación empresarial se prevén, entre otros instrumentos, acuerdos colectivos, códigos de conducta, protocolos de gestión preventiva, programas de formación especializados...

A ese marco legal, general —para todos los riesgos psicosociales— y específico —para el riesgo de discriminación, acoso o, en general, violencia laboral de género—, hay que sumar la transposición, como también se anunció al inicio de este artículo, tanto del Acuerdo Europeo sobre Estrés Laboral —Acuerdo de Negociación Colectiva de 2005, publicado en el BOE de 16 de marzo de 2005— cuanto del Acuerdo Europeo sobre Violencia y Acoso —publicado en el BOE de 14 de enero de 2008—. Aunque no se trata de normas jurídicamente vinculantes, al menos no con la coercibilidad o imperiosidad de los convenios colectivos típicos españoles, los que tienen carácter general —artículo 82.3 ET—, sí son una fórmula del llamado *Soft Law Convencional* que no buscan imponer una conducta, pues ya está prevista legalmente, sino facilitar que pueda ser cumplida en la vida cotidiana de las empresas, favoreciendo el compromiso o el pacto de los dos actores, empresarios y trabajadores, así como la adaptación flexible a cada sector o empresa. Los contenidos y procedimientos de estos acuerdos marco comunitarios, transpuestos como acuerdos de carácter interprofesional para España, son especialmente relevantes pues son instrumentos jurídicos internacionales de regulación y gestión de obligaciones empresariales en materia de estrés laboral y violencia en el trabajo, siendo único en relación al estrés laboral y el segundo, pero más trascendente por su naturaleza jurídica y alcance general, tanto respecto de la violencia —el primero y hasta 2007 único en el Repertorio de Recomendaciones de la OIT para el sector servicios— como del acoso sexual —recomendación del Parlamento Europeo de 1992.

Ciertamente, en estos acuerdos de diálogo social —y negociación colectiva— no se ofrece un único camino a seguir para afrontar el deber empresarial de gestión de estos riesgos, sino que se suministran diferentes opciones: evaluación de riesgos sistemática y previa; inclusión de políticas específicas de gestión de conflictos psicosociales, en el marco de las conocidas políticas de «recursos humanos», y/o la adopción de medidas específicas de carácter reactivo, a raíz del conocimiento por el empresario, o denuncia del trabajador o sus representantes, de algunas situaciones de ese tipo. Al carácter normativamente *no vinculante* de este instrumento, que a diferencia de la ley no tendría eficacia general para todos sino sólo en el plano de los compromisos contractuales entre los firmantes del acuerdo, ahora se sumaría la tan temida «ambigüedad» de contenidos. Precisamente, a esta ambigüedad, típica de estos instrumentos, presente tanto en las directrices de la OIT de 2003 sobre prevención del acoso en sector de los servicios cuanto en el Código de Conducta para la prevención del acoso sexual del Parlamento Europeo (1992), se habrían aferrado tanto las organizaciones empresariales, que consideran poco útil y muy costosa la evaluación de riesgos de este tipo, prefiriendo la gestión particular del problema cuando surja o se evidencie de modo preciso. Se confunde así, sin duda, la ambigüedad, que no es tal, con la flexibilidad, deliberadamente querida para, precisamente, facilitar el entendimiento entre empresarios y trabajadores y, por tanto, la firma de acuerdos o compromisos, en torno al modo de llevar a cabo las obligaciones legales, sin que nunca estuviese en duda, pues son un mandato comunitario, como afirma el TJUE.

4.1.2. Resistencias en sede interpretativa a la afirmación del deber de prevenir

La influencia de estos acuerdos, sin embargo, ha sido hasta ahora muy limitada. En la experiencia convencional española son pocos los conve-

nios colectivos adaptados a los acuerdos marco —apenas un 2 por 100 del total—, más al de acoso que al de estrés. En los tribunales, son también pocas las sentencias que han utilizado esos acuerdos para reafirmar el deber legal de evaluación de tales riesgos. Por su parte, hasta 2009, la ITSS no tomó en serio su prevención.

Empezando por esta última institución, fundamental para asegurar el cumplimiento efectivo de los deberes de gestión empresarial de estos riesgos, hasta el Criterio Técnico 69/2009, que incluyó el acoso como un riesgo profesional y, por tanto, también como objeto de la política preventiva de riesgos laborales de la empresa, la ITSS mantuvo fuera de su acción el acoso moral en el trabajo. Desde esta perspectiva, puramente reactiva, se limitaría a investigar, y levantar actas de infracción, en su caso, un acoso cuando había denuncia expresa por atentado contra la dignidad del trabajador, no porque hubiese infracción de los deberes de evaluación del mismo, lo que negaba su Criterio Técnico 34/2003, de infiusto recuerdo, pues ha tenido efectos perversos en este ámbito, ahora afortunadamente ya derogado. En este sentido, y con un total desconocimiento de la posición técnica oficial del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo —Notas Técnicas del INSHT—, que ciertamente no se mostró lo suficientemente contundente hasta la reciente Nota Técnica Preventiva número 854/2010, alguna sentencia del propio Tribunal Supremo niega, si bien de forma incidental, esta posibilidad.

Por poner algún ejemplo de este modo negativo de razonar de ciertos tribunales, de un lado citaremos la STS, *Sala Social, de 15 de diciembre de 2008*. En esta sentencia se afirma que el empresario no responde por conductas de acoso laboral en el trabajo en virtud de una eventual vulneración de la normativa preventiva, sino tan sólo si, una vez denunciado el acoso, no hizo nada para corregir la conducta. En este sentido, considera que las obligaciones empresariales establecidas en los artículos 14 y 15 LPRL «... se refieren

al propio entorno laboral en que desarrollan su trabajo, es decir, que habrá de hacerse de manera adaptada a las peculiaridades de cada centro de trabajo, a las particularidades de las personas que prestan en él sus servicios y a la concreta actividad laboral que realicen, pero en modo alguno puede abarcar la prevención en un ámbito tan cambiante e impredecible como es el campo de las relaciones humanas entre los trabajadores que coinciden, incluso por azar, en el desempeño de su cometido laboral».

Como puede verse, aquí el TS hace una confusa y artificial diferenciación entre los conceptos de «entorno laboral» y las «relaciones personales», sociales, intepersonales y grupales —«relaciones humanas»— en el seno de ese ambiente o entorno, de modo que sólo aquél y no éstas pueden preverse. Se ignora por completo, pues, la exigencia legal de visión conjunta de ambas en la actividad preventiva, según el principio del artículo 15 LPRL analizado. Pese a lo llamativo que resulta tal planteamiento, desde luego minoritario en el seno del TS, no resulta en modo alguno aislado, pues diversos juzgados de lo social —*SJS número 4 de Donosti, 27 de octubre de 2006*, que fue felizmente revocada después por el TSJ País Vasco— y varios tribunales superiores de justicia asumen el mismo enfoque negativo o de rechazo al deber de prevenir estos riesgos, limitándose a una acción reactiva, esto es, sólo de protección de los daños que se deriven de no prevenirse. Así, destaca, por ser de las más recientes, la STSJ Cataluña —STSJC—, 1593/2011, 2 de marzo —STSJC 1211/2011, 15 febrero:

«... no se regula de forma expresa en ninguna norma la obligación empresarial de prevención y tutela de los riesgos psicosociales. [...] estas disposiciones no se encuentran recogidas en norma con rango de ley (a diferencia de otros supuestos, como el Código de Trabajo Francés, en su artículo L. 122-51, o la Ley belga de protección contra la violencia y el acoso moral y sexual en el trabajo, de 11 de junio de 2002; o la ley finlandesa sobre seguridad y salud laboral, ley 738/2002,

o la resolución cubana núm. 23 del año 1997 reguladora de la metodología para la identificación, evaluación y gestión de la prevención de los riesgos que afecten a la seguridad y salud de los trabajadores), más allá de las genéricas previsiones de los artículos 14, 15 y 17 de la LPRL, debiendo tener en cuenta que las Instrucciones o Notas Técnicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INST) no se tratan de simples estudios técnicos, teniendo *mero carácter informativo para los empresarios y los servicios de prevención mientras no se integren a través del correspondiente reglamento o sean aceptadas por la negociación colectiva, con lo que no tienen carácter normativo*».

4.2. Las «vías de progreso»: evolución institucional, jurisprudencial, convencional

No obstante, es posible apreciar una notable evolución de todos los operadores jurídicos a favor de una práctica más adecuada en torno a la gestión de los riesgos psicosociales, exigiendo una posición proactiva y no meramente reactiva o defensiva, que condiciona la acción empresarial a que haya una denuncia previa por quienes sufren ya las consecuencias de la no prevención de estos riesgos. Así, en el *plano administrativo*, la campaña internacional 2012 de la ITSS en torno al cumplimiento de aquel deber en determinados sectores ha llevado a elaborar una GUÍA que ayudará notablemente a consolidar tanto las prácticas de control público como de evaluación empresarial de estos riesgos, lo que mejorará la concienciación empresarial al respecto y también la experiencia inspectora en esta materia.

En el *plano judicial*, tanto el Tribunal Supremo (SSTS 20 de septiembre de 2007 y 17 de junio de 2008) como sobre todo el Tribunal Constitucional (SSTCO 62/2007 y 160/2007) han dejado meridianamente claro que la LPRL es aplicable a la gestión de los riesgos psicosociales, dada la pro-

tección como derecho fundamental de la salud mental de los trabajadores. Ciertas doctrinas judiciales incluso consideran un incumplimiento grave de la normativa preventiva la inexistencia de medidas empresariales de protección frente al estrés laboral, no sólo frente al acoso moral en el trabajo (STSJ Madrid, 5 de octubre de 205). Por ejemplo, la *STSJ Cantabria, de 27 de febrero de 2006*, número 679/2006, sostuvo que.

«En el caso particular del acoso, el empresario tiene la obligación de prevenir la aparición de posibles conductas de hostigamiento psicológico en la empresa. Y lo debe hacer a través de la información, formación, medidas organizativas, etc...» (fundamento jurídico segundo).

Asimismo, la *STSJ Cataluña, 3861/2012, 21 de mayo*, afirma con rotundidad que:

«... el empresario, incluidas la Administraciones Públicas respecto al personal a su servicio, en cuanto a titular de la empresa u organización productiva y deudor de seguridad, en el marco de la relación de trabajo, *está obligado a evaluar y prevenir los riesgos psicosociales*, tal como dispone el artículo 14 LPRL, para garantizar una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo» (FJ sexto).

No son sentencias aisladas en absoluto. Como un número creciente de tribunales pone de manifiesto:

«... en la doctrina de suplicación se afianza una tendencia que asume que la legislación preventiva vigente resulta aplicable a los riesgos psicosociales y que en caso de acoso y riesgos psicosociales la infracción empresarial en materia preventiva se produce tanto si fuera referida a normas específicas de carácter reglamentario como lo sea, a falta de las mismas en nuestro sistema preventivo, a las normas más generales citadas de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que obligan al empresario a adoptar todas las medidas de protección necesarias y adecuadas para proteger la salud de sus trabajadores frente a cualquier tipo de riesgo que pudiere generarse en su puesto de trabajo...» (STSJ Galicia, 334/2012, de 25 de enero).

Finalmente, también la *negociación colectiva* da muestras de mayor atención a la inclusión de los «factores de riesgo psicosocial» en la evaluación. Es el caso, por ejemplo, del Convenio de AENA, o del Convenio de Telemarketing (Call Center).

4.3. La acción reparadora

En el plano de la *reparación económica*, por tanto más bien de protección que de prevención, es más contundente la calificación *como enfermedad del trabajo* de cuantos daños se deriven de la no prevención de los riesgos psicosociales —artículo 115.3 LGSS—, pese a no estar contemplados ni en la lista europea (2003) ni en la lista española (2006) de enfermedades profesionales —artículo 116 LGSS—, sí en la lista internacional (OIT, 2010). Debe tenerse en cuenta que desde hace largo tiempo se han considerado indemnizables los daños, incluido el infarto de miocardio, que se produzcan «por causa del estrés emocional y ambiental» soportado por un trabajador, como causa externa derivada de la deficiente situación financiera por la que atravesaba su economía —STS, Sala Civil, n. 568/1988, 13 de junio; también STS, Sala Civil, n. 233/2007, 1 de marzo.

Como consecuencia de la referida consideración de los riesgos psicosociales como objeto de la legislación preventiva, se impone la aplicación del recargo de prestaciones (art. 123 LGSS) en estos supuestos. En este sentido, SS TSJ Cantabria 15-06-2006 y del TSJ Cataluña de 15-10-2008 y otras que estiman la pretensión de aplicación del recargo de prestaciones en caso de daños psíquicos del trabajador afectado por estrés laboral reactivo a conductas de presión psicológica o víctima de acoso constitutivo de AT, tras la verificación del nexo causal entre el daño y el incumplimiento de las medidas preventivas referidas a los riesgos psicosociales. Pero también en casos en los que no hay acoso, sino tan sólo estrés laboral, en

su modalidad ordinaria, o en la específica ligada al síndrome del quemado (*burnout*).

Asimismo, el artículo 183 de la reciente Ley Reguladora de la Jurisdicción Social —LRJS— ofrece amplias posibilidades para obtener una *importante indemnización por daños personales* —la media está en unos 30.000 euros, pero puede llegar a alcanzar 130.000, como en el caso de la STS, Sala Tercera, 15 de marzo de 2011—. Hay que recordar que prevé este nuevo precepto que la indemnización no sólo repare los daños ocasionados sino que ayude a la prevención de riesgos, lo que supondrá incrementar su cuantía —indemnización disuasoria a modo de «daños punitivos».

4.4. La acción sancionadora

Finalmente, en el plano de las *sanciones*, el acoso moral es ya un delito —artículo 173 CP—, pudiéndose condonar también por delito de lesiones psíquicas —artículo 147 CP— (STS, 2.^a, 28 de octubre 2010). Respecto del estrés laboral no se han dado situaciones todavía que lleven a condenas penales por la infracción de los deberes preventivos, aunque podría aplicarse el delito de riesgo del artículo 316 del Código Penal, o de lesiones psíquicas del artículo 147 CP en ciertos supuestos, ciertamente más extraordinarios. Ahora bien, de lo que no cabe duda es de que la ausencia de evaluaciones eficaces de riesgos psicosociales, con inclusión también de los factores que influyen en el riesgo de acoso moral en el trabajo —o en el acoso discriminatorio—, constituye una infracción administrativa grave. Destacamos, en relación con una situación de acoso, la *STSJ, Sala Contencioso-Administrativa, Madrid, n.º 10138/2011, 23 de marzo*, según la cual:

«... aun admitiendo que la evaluación específica de riesgo psicosocial no necesariamente deba

incluirse en la evaluación inicial, lo cierto es que en el acta de infracción se recogen circunstancias y hechos en grado suficiente que justifican la necesidad de haber efectuado en fase posterior dicha evaluación específica».

Se confirma así la Orden n.^º 444/09 de 10 de marzo de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid que confirmó otra de la Dirección General de Trabajo de 16 de mayo de 2008. Esta resolución imponía a la empresa la sanción de multa de 20.491,00 euros por infracción en materia de prevención de riesgos laborales de carácter psicosocial —en concreto del riesgo de acoso laboral—, derivada del acta de infracción n.^º 209/08 en materia de Seguridad y Salud Laboral de Inspección Provincial de Trabajo de Madrid, de 16 de enero de 2008.

5. REFLEXIÓN FINAL

A día de hoy carece de fundamento serio la negativa a incluir la prevención de riesgos psicosociales en las políticas de PRL de las empresas. Con algunos matices o modificaciones, la LPRL es plenamente aplicable. Ahora bien, para facilitar su aplicación y realizar las necesarias adaptaciones a sus especificidades, es necesario fomentar los métodos de autorregulación de los problemas derivados del estrés y la violencia en el trabajo básicamente. Por ello, es importante que los poderes públicos, en la línea de lo realizado por Bélgica, Italia o Francia, promuevan y los interlocutores sociales asuman esta orientación. Buenas prácticas no faltan en los diferentes ámbitos y sujetos implicados —inspección, empresarios, negociación colectiva, evaluación técnica por los servicios de prevención...—. Lo que falta es el compromiso de generalizarlas o, al menos, de extenderlas suficientemente.

A la vista de este análisis, cabe concluir, en primer lugar, que pese a existir un mismo marco normativo para toda la Unión Europea en materia de prevención de riesgos laborales en general, y de riesgos psicosociales en particular, cada país ha optado por un modelo diferente para regular las obligaciones de evaluación de riesgos psicosociales. Así, mientras unos, la minoría, han optado claramente por especificar en su legislación el deber de los empresarios de incluir tales riesgos en su actividad preventiva, sin excepciones, otros, la mayoría, han preferido no establecer ninguna llamada específica al efecto.

En segundo lugar, es necesario poner de relieve que, no obstante, allí donde haya una norma comunitaria que establezca específica o expresamente la obligación de incluir en la evaluación de riesgos «los factores de riesgo psicosocial», no es posible que los Estados miembros puedan elegir incluir o no este elemento a la hora de trasponer la normativa. Un caso muy interesante y reciente es el de la Directiva 2010/32/UE, del Consejo, de 20 de mayo, que aplica el acuerdo marco para la prevención de las lesiones causadas por instrumentos cortantes y punzantes en el sector hospitalario y sanitario. Esta directiva recoge en diversas de sus cláusulas, concretamente la 5 y la 6, el deber de incluir en la evaluación de riesgos los factores psicosociales. En España se ha previsto transponerla por una orden ministerial que, a día de hoy, por lo que conocemos, no incorpora expresamente esta exigencia.

En tercer lugar, conviene también puntualizar que no existe una relación directa entre la regulación específica o no de los riesgos psicosociales y el grado de eficacia aplicativa de la regulación.

Así, encontramos países con regulación expresa que están por debajo de la media europea en la aplicación de medidas de prevención de riesgos psicosociales, como Francia, y otros con normativa igualmente específica que están por encima de la media, como Bélgica o los países nórdicos —Suecia, Finlandia...—. Al tiempo, hallamos países sin regulación normativa específica con una alta implantación práctica de medidas preventivas al respecto, como los casos de Reino Unido e Irlanda.

Finalmente, hay que reseñar que una cuestión que si queda clara en España es que la falta de esa regulación normativa específica está generando una gran incertidumbre aplicativa, pues ni empresarios, ni jueces ni inspectores se ponen de acuerdo en qué riesgos incluir dentro de los psicosociales y qué métodos aplicar, en especial respecto del acoso moral en el trabajo. Y quizá ese factor explique suficientemente el retraso de las empresas españolas a la hora de implantar medidas de gestión preventiva de los riesgos psicosociales. En suma, cabe concluir que si bien es cierto que un marco normativo específico no es una condición necesaria para exigir la evaluación de riesgos psicosociales, pues es un deber previsto de forma general en nuestro sistema regulador, por determinación comunitaria, tampoco es condición suficiente a la vista de la práctica. En todo caso, no estaría de más que las autoridades españolas incluyieran alguna forma de clarificación del marco legal, bien con una referencia expresa en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, bien a través de la elaboración de una guía oficial por parte del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, como ha ocurrido en Italia o en el Reino Unido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García Jiménez, M., De la Casa Quesada, S. y Molina Navarrete, C. (2004). *Regulación de los riesgos psicosociales en los ambientes de trabajo: panorama comparado*. Albacete: Editorial Bomarzo.
- García Jiménez, M. y Olarte Encabo, S. La regulación de los riesgos psicosociales en España: experiencia y prospectiva. Revista de Prevención de Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo. Laboratorio-Observatorio de Riesgos Psicosociales de Andalucía-Instituto de Prevención de Riesgos Laborales. Consejería de Empleo. N. 1/2010.
- Lippel, K. y Cox, R. (2010). *Droit de la santé au travail régissant les problèmes de santé mentale: prévention, indemnisation et réadaptation*. Montreal: Lexis Nexis Canada. Fasc, 27.
- Molina Navarrete, C. (2008). *El Acuerdo Marco Comunitario para la gestión de la violencia y el acoso en el trabajo*. Albacete: Bomarzo.
- Velázquez, M. (2010). El papel de las inspecciones de trabajo europeas ante los procesos de reestructuración laboral y los riesgos psicosociales en el trabajo. *Anuario Internacional de Riesgos Psicosociales*. Madrid: UGT-CEC.

SEGUNDA PARTE

**La psicología positiva ante los riesgos
laborales psicosociales**

BRUNNEN

zappelt auf dem schiffchen; schwimmt auf
zurück zum zentralen

Las organizaciones saludables

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ

EVA CARROSA HERNÁNDEZ

RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo hablaremos sobre las organizaciones saludables y evaluaremos distintas características, tanto internas y propias de la organización como aquellas orientadas hacia la sociedad. Se destacan los principales modelos teóricos y estudios empíricos conocidos hasta el momento, así como los principales desarrollos vinculados con variables relacionadas con la generación de organizaciones saludables.

2. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

La situación económica actual muestra un estado de retroceso del crecimiento económico en todos los ámbitos: es el cuarto año consecutivo de incremento de la mortandad empresarial (Encuesta de Estructura y Demografía Empresarial del Directorio Central de Empresas, 2012), se ha incrementado hasta el 25,02 por 100 el número de personas desempleadas, alcanzando la cifra de 5.778.100 (Encuesta de Población Activa, tercer trimestre 2012), el 60 por 100 de las empresas considera que la disposición de los bancos para facilitar la financiación ha empeorado significativamente con respecto al 2007, cuando las denegaciones alcanzaron el 25 por 100 en el caso de las pymes, siendo sólo un 4,9 por 100 del total las empresas con más de 20 asalariados (Encues-

ta sobre el Acceso a Financiación de las Empresas, 2012).

Desde el modelo de demandas y recursos (Demerouti, Nachreiner, Bakker y Schaufeli, 2001) podemos observar que el equilibrio entre demandas y recursos laborales se ha descompensado. En este sentido, las organizaciones disponen de un número cada vez menor de recursos, materiales, humanos y económicos, al mismo tiempo que aumenta la demanda a través de una mayor sobrecarga laboral y una mayor exigencia de adaptación frente a los cambios. Ante la presente situación de estancamiento global, la sociedad en general se enfrenta a la necesidad de adaptarse a esta situación.

La mayor mortandad empresarial parece indicar que un mayor gasto en las empresas no es posible, por lo que el ajuste y la optimización de los recursos se establecen como objetivo prioritario. Pero no debemos olvidar que estamos hablando en su mayor parte de recursos humanos, y por eso al pensar en optimización y recapitalización hay que tener en cuenta el propio bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, un estudio de la Fundación BBVA, Productividad e Internacionalización (2011), indica que la productividad española es muy baja (un 20 por 100 inferior a la media de la UE) a pesar de que los trabajadores españoles trabajan una media de 1.775 horas al año (un 16 por 100 más que la media europea de horas anuales trabajadas, que ronda las 1.549), lo que con-

vierte a España en el país de la Unión Europea donde más horas se trabaja y con un menor rendimiento laboral (OCDE, 2011). En esta misma línea el Informe Global de Competitividad 2011-2012 del Foro Económico de Davos destaca lo preocupante de la ineficiencia del mercado laboral en España y la urgente necesidad de reformas profundas.

Dada esta situación, la mayoría de las organizaciones han adoptado tradicionalmente una estrategia reactiva basada en la búsqueda de resolución de problemas (Linley, Harrington y Garcea, 2010), atendiendo de manera particular a las distintas dificultades según van surgiendo. Desde esta perspectiva, los distintos problemas de salud de los trabajadores, tales como el *burnout*, la insatisfacción o el bajo rendimiento, se contemplan como problemas a resolver para reducir costes (Wright y Quick, 2009a; Wright y Quick, 2009b).

Sin embargo, existe otra estrategia proactiva basada en el desarrollo y el crecimiento cuyo objetivo es propiciar el máximo desarrollo potencial de la organización y de sus empleados. La salud y el bienestar de los trabajadores se constituyen como objetivos en sí mismos, buscando no sólo la ausencia de un comportamiento disfuncional sino la presencia del crecimiento y del desarrollo personal y profesional (Wright y Quick, 2009a; Wright y Quick, 2009b). Esta perspectiva positiva, también conocida como «enfoque de abundancia», no es precisamente común en el entorno laboral (Rodríguez Carvajal, Moreno Jiménez, De Rivas Hermosilla, Álvarez Bejarano y Sanz-Vergel, 2010), como tampoco lo es dentro de la propia psicología, a pesar de que ya a principios de 1946 la Organización Mundial de la Salud definía la salud como «un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». No fue hasta que Seligman y Csikszentmihalyi (2000) iniciaron oficialmente el enfoque de la psicología positiva cuando comenzó una investigación sistemática, tanto teórica como aplicada, desde esta nueva perspectiva. Lo mismo puede decirse den-

tro del campo de las organizaciones, estableciéndose recientemente distintas aproximaciones a la psicología positiva, como la psicología positiva aplicada (*Applied Positive Psychology*, APP) o el comportamiento organizacional positivo (*Positive Organization Behavior*, POB), entre otros (v.gr., Bakker y Schaufeli, 2008; Luthans y Youssef, 2007; Wright y Quick, 2009a). Tal y como recoge este enfoque de abundancia (Rodríguez Carvajal et al., 2010), no se trata de proclamar el descubrimiento de nuevos constructos, sino más bien de hacer hincapié en el diseño, la metodología de estudio y la práctica organizacional, centrados en los aspectos que favorezcan el desarrollo del máximo potencial tanto de la empresa como de sus profesionales. Por tanto, desde el paradigma de la psicología positiva, se trata no tanto de descubrir las maneras de prevenir problemas de abandono, bajo rendimiento o ineficiencia, sino más bien de la búsqueda de aquellos factores de la tarea, personales y organizacionales, que permitan alcanzar el máximo desarrollo personal y un rendimiento óptimo (Linley et al., 2010).

A nivel organizacional, las reformas necesarias podrían estar relacionadas con la creación de unas condiciones y ambientes laborales que incrementen tanto los niveles de rendimiento como la satisfacción del trabajador. Sin embargo, la dificultad radica en conocer cuáles son las condiciones que permiten una mejor utilización de los escasos recursos disponibles para generar una mayor satisfacción, compromiso y rendimiento de los empleados (Katsikea, Theodosiou, Perdikis y Kehagias, 2011).

3. LA GENERACIÓN DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

El énfasis en la generación y promoción de organizaciones saludables radica en conocer cuáles son las condiciones que permiten una mejor utilización y rendimiento de los recursos disponibles. Sin embargo, como hemos visto, la investi-

gación y sus aplicaciones prácticas no deberían concentrarse sólo en ayudar a resolver los problemas existentes, sino también en alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar de los trabajadores en pro de una mejora en los niveles de eficiencia. La ausencia de efecto negativo no implica presencia de efecto positivo, y, por tanto, la ausencia de consecuencias negativas no debería marcar la línea de las intervenciones prácticas (v.gr. Rodríguez Carvajal et al., 2010).

Como ya se indicaba en el informe del 2008 de la Organización Mundial de la Salud, hacer énfasis en los aspectos positivos de la organización como el clima organizacional y la salud de los trabajadores genera mayor eficiencia y menor tasa de abandono. De hecho, la investigación realizada por Berry, Mirabito y Baun (2010) estima que la inversión en salud y bienestar en la organización resulta en un ahorro de unos 6 dólares por cada dólar invertido.

Asimismo, la Unión Europea ha lanzado recientemente la estrategia «Europa 2020», cuyo objetivo es convertir a la UE en una economía sostenible, inteligente y global que genere empleo, productividad y cohesión social a través de la generación de organizaciones saludables. Entre las distintas medidas que se recogen tanto en dicho informe como en la literatura científica hablamos de la generación y fomento de climas positivos de trabajo y apoyo social, justicia organizacional, comunicación efectiva y feedback positivo, o la responsabilidad social corporativa, entre otros.

4. INTERVENCIONES ORIENTADAS A LA PROPIA ORGANIZACIÓN

4.1. Cultura y clima organizacional positivo

A nivel general, las investigaciones han mostrado cómo el clima y la cultura organizacional actúan como antecedentes de distintos niveles de desarrollo tanto personal como organizacional.

En este sentido, se ha sugerido que tanto la cultura como el clima organizacional saludable se encuentran distinta y significativamente relacionados con la satisfacción laboral (v.gr., Berson, Oreg y Dvir, 2008; Giri y Kumar, 2007; Liao y Rupp, 2005; Schulte, Ostroff y Kinicki, 2006), la conducta prosocial y el aumento del rendimiento personal y organizacional (v.gr., Ozcelik, Langton y Aldrich, 2008; Ramlall, 2008).

De manera específica se ha estudiado el efecto de distintas prácticas y estrategias organizacionales positivas. Por ejemplo, Luna-Arcas y Camps (2008) analizaron los efectos del incremento salarial y el enriquecimiento de las tareas en la satisfacción laboral, encontrando una asociación positiva y significativa entre ambos. Otros estudios muestran cómo el incremento de estrategias centradas en delegar poder, autoridad y responsabilidad en los empleados (*empowerment*) (v.gr., Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer y Wilson, 2009), el fortalecimiento de lazos sociales entre los trabajadores (v.gr., Bowler y Brass, 2006) y la construcción de redes sociales positivas en el trabajo (Xenikou y Simosi, 2006) producen un aumento tanto de la conducta prosocial como de los niveles de rendimiento personal, con un efecto moderador de los niveles de apoyo organizacional percibido en el caso del *empowerment*.

Otras políticas organizacionales positivas, como son las oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, se relacionan con altos niveles de bienestar afectivo, actuando las políticas de conciliación familiar-laboral como moderadoras de esta relación (Rego y Pina e Cunha, 2009). Muchas de estas políticas de conciliación han sido incluidas dentro de políticas de apoyo organizacional o de recursos laborales. En este sentido, y como veremos más a fondo en un capítulo posterior, revisando los estudios relacionados se ha observado cómo estas variables predicen positivamente tanto la satisfacción laboral (Boyar y Mosley, 2007; Ilies, Wilson y Wagner, 2009; Mauno, Kinunen y Ruokolainen, 2006) como la satisfacción vital y el bienestar (Thompson y Prottas, 2006).

En cuanto a todos los procesos de cambio organizacional relacionado con fusiones, adquisiciones, expedientes de regulación de empleo y reestructuraciones, Marks (2006) comenta que ante aquellos procesos de transición organizacional que conllevan despidos, las actitudes de los trabajadores que conservan el empleo generalmente se vuelven más negativas en cuanto a sus niveles de satisfacción laboral, implicación, compromiso o intención de permanencia, incluso en aquellas situaciones en las que se prevé un beneficio potencial. Los estudios que han intentado explicar los posibles factores que median esta relación y que pudieran favorecer el desarrollo de resultados más positivos señalan las propias actitudes ante el cambio, la valoración del beneficio para los trabajadores (Oreg, 2006), las atribuciones internalistas (Hareli y Tzafir, 2006), los niveles de *engagement* (Marks, 2006) y los estilos de afrontamiento (Amiot, Terry, Jimmieson y Callan, 2006) como variables explicativas del proceso.

Finalmente, las investigaciones han analizado otras estrategias de mejora del clima organizacional, como son la implementación de actividades de descanso durante la jornada laboral (Trougakos, Beal, Green y Weiss, 2008) y de tiempos de recuperación (v.gr., Sonnentag y Zijlstra, 2006), detectando efectos positivos tanto a nivel afectivo como en el bienestar.

4.2. Justicia organizacional

A día de hoy existe cierto consenso sobre la definición y dimensionalidad del constructo de justicia organizacional, constructo centrado principalmente en las percepciones de equidad por parte de los empleados tanto en el trato recibido como en su valoración o evaluación del rendimiento en la organización, así como la influencia de esta percepción en otras variables relacionadas con el trabajo (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002; Moorman, 1991).

En el campo de estudio sobre la justicia organizacional, generalmente se habla de cuatro características principales que se relacionan con los conceptos de justicia informativa, procedural, distributiva e interpersonal (Greenberg, 1993). Este modelo ha sido ampliamente refrendado en distintas investigaciones llevadas a cabo por Colquitt (2001), entre otros. La justicia informativa hace alusión al nivel de ajuste y calidad de las explicaciones recibidas para la adecuada y correcta realización de las tareas y trabajos asignados, así como sobre los posibles incentivos; la justicia procedural se encuentra relacionada con los procesos, características y criterios de evaluación utilizados para la obtención de dichos incentivos; la justicia distributiva se enmarca dentro de la percepción de equidad entre el esfuerzo laboral y la recompensa que se obtiene; y, por último, la justicia interpersonal se refiere a la calidad y nivel de correspondencia del trato recibido por parte de las figuras de autoridad durante la ejecución del propio trabajo (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001).

En cuanto a los niveles de relación entre la justicia organizacional y distintas variables vinculadas con el trabajo, la mayoría de los estudios se han centrado en las consecuencias negativas ante la ausencia de justicia en el entorno laboral, detectándose siempre una relación positiva, es decir, la injusticia organizacional se relaciona con distintos tipos de reacciones negativas, mientras que la presencia de justicia organizacional se ha asociado reiteradamente con actitudes, conductas y consecuencias positivas en el trabajo (Cohen-Charash y Spector, 2001; Cropanzano y Greenberg, 1997).

Comenzando con los efectos negativos, diversas investigaciones han mostrado una amplia variabilidad de consecuencias emocionales negativas derivadas de la ausencia de justicia organizacional. En este sentido, se han detectado mayores niveles de tensión emocional (Francis, Kelloway, Barling y Keeley, 2003) y de disminución del estado de salud informado como consecuencia de percepciones de injusticia organizacional principal-

mente de tipo informativo, procedimental e interpersonal (Elovainio, Kivimäki y Helkama, 2001; Elovainio, Kivimäki y Vahtera, 2002). Por su parte, Tepper (2001) detectó un aumento de síntomas emocionales como la depresión, el agotamiento emocional y la ansiedad asociadas con las percepciones de injusticia de tipo procedimental y distributiva.

Asimismo, se ha encontrado que la injusticia procedural, distributiva, y en este caso también interpersonal e informativa, actúan como antecedentes en los procesos de estrés y en distintas consecuencias de estrés (Cropanzano, Goldman y Benson III, 2005; Elovainio et al., 2001, 2002; Tepper, 2001; Zohar, 1995). En concreto, Tepper (2000) detectó que las intenciones de abandono del puesto de trabajo se relacionaban de manera significativa con la ausencia de justicia interpersonal. Por su parte, en los estudios llevados a cabo por Elovainio, Kivimäki y Helkama (2001) y Elovainio, Kivimäki y Vahtera (2002) se constató un aumento del absentismo laboral como consecuencia de percepciones de injusticia organizacional principalmente de tipo informativo, procedimental e interpersonal.

Otras investigaciones han señalado la asociación entre ausencia de justicia organizacional con culturas o climas de trabajo hostiles relacionados con la aparición de distintas formas de acoso y agresión laboral (Baron y Neuman, 1996; Greenberg y Barling, 1999; Tepper, Duffy y Henle, 2002). El marco explicativo del proceso se enmarca generalmente en una asociación de dicha percepción de injusticia por parte de los trabajadores con una fuerte oposición a las normas establecidas, lo que facilitaría la emergencia de este tipo de conductas (Dietz, Robinson, Folger, Baron y Schulz, 2003). Otros procesos de agresión relacionados con la justicia organizacional se han explicado en términos de comparación social, sobre todo aquellos vinculados con la agresión hacia compañeros de trabajo y la justicia distributiva (Hershcovis et al., 2004). Parece ser que la percepción de injusticia o falta de equidad en incen-

tivos o salario percibido por parte de sus compañeros favorecería la emergencia de conductas agresivas y hostiles hacia ellos. En este sentido, las investigaciones llevadas a cabo por Cohen-Charash, Mueller y Goldman (2004) han detectado que la envidia asociada a condiciones de trabajo desfavorables se relacionaba positivamente con la agresión. En relación con los superiores, la literatura señala que es la ausencia de justicia principalmente de tipo interpersonal la que facilitaría la emergencia de conductas agresivas de tipo vertical en mayor medida que las ejercidas hacia los compañeros (Hershcovis et al., 2007).

En cuanto a las consecuencias positivas, la mayoría de las investigaciones se centran en la teoría del intercambio social como modelo explicativo del proceso (Blau, 1964). En este sentido, en aquellas relaciones en las que se perciba la existencia de una interacción positiva y recíproca entre el trabajador y la organización, ésta será generadora de toda una serie de consecuencias positivas (Armstrong-Stassen, 2002; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997). Por ejemplo, si una reducción de plantilla es vista como una actuación difícil pero justa, la experiencia de gratitud experimentada por los trabajadores que permanezcan en la organización redundará en un incremento de su productividad (Bies, Martin, y Brockner, 1993). Por tanto, a nivel organizacional, entre las principales consecuencias positivas de altos niveles de justicia organizacional destaca el aumento de la productividad y la eficiencia (Cook y Crossman, 2004; Murphy y Cleveland, 1995). De igual manera, a nivel individual, si el proceso en la toma de decisiones organizacional se percibe como justo y las atribuciones que realizan los trabajadores sobre los criterios para realizar dicha actuación son internas, se generarán también consecuencias positivas vinculadas con un aumento en los niveles de compromiso, satisfacción e identidad del trabajador (Hareli y Tzafrir, 2006; McFarlin y Sweeney, 1992).

En cuanto a los posibles efectos diferenciales positivos de las distintas dimensiones del cons-

tructo, revisiones metaanalíticas e investigaciones más recientes indican que la justicia procedimental se encuentra relacionada con altos niveles de compromiso, apoyo (Wong, Wong y Ngo, 2012), confianza en la organización, satisfacción y rendimiento (Cohen-Charash y Spector, 2001; McFarlin y Sweeney, 1992) de una manera más significativa que el resto de las dimensiones del constructo.

Por otra parte la justicia distributiva se encuentra vinculada también a un incremento en la percepción de apoyo por parte de la organización (Wong, Wong y Ngo, 2012), satisfacción en el trabajo, principalmente relacionada con el salario percibido (Day, 2011; McFarlin y Sweeney, 1992), y emergencia de conductas creativas (Simmons, 2011).

En cuanto a la justicia interpersonal e informativa, se ha observado una alta capacidad de predicción en la percepción de confianza de la gestión por parte de los supervisores (Kernan y Hanges, 2002), siendo esta relación más significativa en la justicia informativa según los últimos estudios longitudinales realizados (Colquitt y Rodell, 2011). Asimismo, en estudios de diario se ha observado la existencia de una mayor variabilidad *intrapersonal* en los niveles de percepción de justicia informativa e interpersonal frente a la justicia procedural y distributiva, teniendo asimismo una mayor capacidad de predicción de los niveles diarios de satisfacción laboral. Es más, los niveles de variabilidad *interpersonal* en las percepciones de justicia distributiva y procedural actuaron como moderadores en las relaciones entre justicia interpersonal e informativa, respectivamente, con los niveles diarios de satisfacción laboral (Loi, Yang y Diefendorff, 2009).

4.3. Comunicación eficaz, feedback y apoyo organizacional

Políticas organizacionales centradas en el desarrollo de una comunicación eficaz hacia los em-

pleados se encuentran relacionadas con distintos niveles de consecuencias positivas tanto individuales (incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico y satisfacción) como organizacionales (incremento de la productividad y el rendimiento) (Demerouti et al., 2001; Hackman y Oldham, 1980; Schaufeli y Enzmann, 1998). Ya en un primer estudio clásico de revisión metaanalítica realizado por Tubbs y Hein (1979), detectaron que la comunicación eficaz se encontraba relacionada con menores niveles de absentismo y quejas y con un aumento en los niveles de productividad. A nivel grupal, los niveles de comunicación y cooperación se asocian positivamente con el nivel de identificación y rendimiento del grupo (Bolino et al., 2002; Gong, Chang y Cheung, 2010). Incluso distintas variables asociadas con altos niveles de comunicación (v.gr. receptividad, rigurosidad, conectividad, confianza y compromiso) tienen un mayor impacto en los niveles de desarrollo, crecimiento y productividad grupal que los obtenidos por otras variables de tipo estructural (v.gr. tamaño del equipo, localización o tipo de organización) (Timmerman y Scott, 2006).

Por su parte, el feedback hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. Este feedback puede ser proporcionado por distintas fuentes, como por ejemplo por la manera en que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o por los propios compañeros de trabajo. En este sentido, se ha detectado de manera reiterada que un buen feedback tiene un mayor efecto significativo sobre el rendimiento y la productividad que otras variables comunicativas, debido a su efecto positivo sobre los aspectos morales y motivacionales del trabajador (Clampitt, 1983). Cuando nos centramos en los requisitos que generan ese buen feedback facilitado por el supervisor, recientes estudios experimentales señalan que ciertas características individuales del propio supervisor en el proceso comunicativo o a la hora de dar feedback, tales como la empatía, el desarrollo

moral en la línea argumental (Patient y Skarlicki, 2010) o los niveles de precisión y exactitud comunicativa (Roberson y Stewart, 2006), incrementan las consecuencias positivas del propio feedback gracias a un aumento en la percepción de justicia informativa, confianza y satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

Recientemente se ha iniciado el estudio del impacto del uso de las nuevas tecnologías en los procesos comunicativos y de feedback tanto horizontal como vertical dentro de la propia organización, a través de distintos tipos de herramientas sociales, tanto desarrolladas dentro de la propia intranet de la empresa como externas. Teniendo en cuenta que existen numerosas empresas cuyo eje de negocio se centra en la creación de soluciones tecnológicas para la mejora de la comunicación interna, es de prever resultados significativos y positivos en términos de satisfacción y niveles de rendimiento. Sin embargo, la literatura científica al respecto es aún escasa, e incluso en algunos casos arroja resultados inconsistentes (Ray, Muhanna y Barney, 2005; Stein y Zwass, 1995). Sin embargo, la revisión metaanalítica realizada recientemente por Ada (2011) con 91 estudios informa en general de resultados positivos para la organización.

En cuanto al apoyo organizacional percibido, los estudios indican una relación positiva y significativa con los niveles de rendimiento tanto contextual como de la tarea, moderado por los niveles de compromiso (Muse, Harris, Giles y Field, 2008) y el capital psicológico (Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008), mientras que el apoyo de los compañeros muestra un efecto indirecto sobre los niveles de rendimiento a través del *engagement* (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti y Schaufeli, 2008). Otros estudios han mostrado el efecto predictor del apoyo organizacional, tanto formal como informal, y de un clima de apoyo interpersonal como predictores de la satisfacción general (Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008), del bienestar (Lapierre y Allen, 2006; Thompson y Prottas, 2006) y de los indicadores generales de

salud (Jain y Sinha, 2005). Esta relación se encuentra mediada por distintas variables personales, como los niveles de compromiso (Panaccio y Vandenbergh, 2009) y control percibido (Thompson y Prottas, 2006). A su vez, la percepción de apoyo por parte de la organización ha resultado ser un potente mediador en la relación entre justicia interpersonal y de información y los niveles de confianza en el supervisor (Byrne, Pitts, Wilson y Steiner, 2012).

4.4. Capital social y redes sociales

El capital social es considerado la variable que mide los niveles de colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano u organización. El politólogo Fukuyama (1997) lo define como el conjunto de normas y valores informales compartido entre los miembros de un grupo que permite la colaboración entre ellos. En términos de Portes (1998), la existencia de capital social conlleva un uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a través de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales, en las que generalmente se producen alianzas que van más allá de las transacciones ordinarias de mercado. Hoy por hoy, la existencia de redes sociales es altamente valorada en la formulación de políticas en muchas organizaciones, incluso siendo recientemente reconocida por instituciones tales como el Banco Mundial. Sin embargo, la existencia de capital social y de redes sociales en una cultura corporativa común no implica necesariamente la existencia de consecuencias positivas tanto individuales como organizacionales. Tal es el caso por ejemplo de los procesos de discriminación y segregación social.

Sin embargo, muchos son los estudios que recogen los efectos positivos en la organización del capital social. Según Nahapiet y Ghoshal (1998), las personas con altos niveles de capital social se relacionan con altos niveles de confianza y com-

promiso con el trabajo. De hecho, Torche y Valenzuela (2011) proponen dos formas ideales de capital social: reciprocidad y confianza. A su vez, Story (2011) propone que si el capital social percibido por una persona es alto, el capital psicológico también será elevado, es decir, que las personas tendrán mayores niveles de eficacia, resiliencia, esperanza y optimismo si confían en las personas que forman parte de su organización. Debido a los altos niveles de interacción entre los compañeros, la existencia de capital social en términos de confianza y compromiso generará entornos donde no sólo se comparte el conocimiento (Hoffman, Hoelscher y Sherif, 2005), sino el deseo de sus miembros de realizar conductas de ciudadanía organizacional y de comportamiento extrarrrol (Leana y Van Buren, 1999), generando mayores niveles de rendimiento organizacional (Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002; Gong, Chang y Cheung, 2010).

Entre los principales precursores del capital social, los estudios señalan el papel de la generación de contextos de trabajo éticos (Pastoriza, Ariño y Ricart, 2009), culturas organizacionales humanistas (Melé, 2003) o políticas de estabilidad laboral (Cohen y Prusak, 2000). A nivel individual, investigaciones recientes de corte longitudinal señalan el papel de la personalidad proactiva (controlando el efecto de otras variables de personalidad del modelo pentafactorial) como factor explicativo del desarrollo de capital social a la hora de predecir conductas de ayuda interpersonal e incluso intenciones de permanencia en el puesto de trabajo (Yang, Gong y Huo, 2011).

5. INTERVENCIONES ORIENTADAS DE FORMA EXTERNA A LA ORGANIZACIÓN

5.1. Responsabilidad social corporativa

La idea de que las organizaciones tienen una serie de responsabilidades sociales que van más allá de la generación de beneficios para los accio-

nistas ha estado presente durante muchos años (Carroll y Shabana, 2010). Sin embargo, el concepto de responsabilidad social corporativa como un modelo de gestión empresarial rentable desde una perspectiva tanto interna como externa a la organización es muy reciente (Bondy, Matten y Moon, 2004). La dimensión interna de las políticas de responsabilidad corporativa cubre distintas prácticas de responsabilidad social relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores, la inversión en capital humano y la gestión del cambio y control financiero (Zwetsloot, Leka y Jain, 2008). Por su parte, la dimensión externa surge de la necesidad de proyectar una imagen positiva de la organización tanto hacia la sociedad en general como hacia trabajadores e inversores potenciales. Las propias iniciativas de la Comisión Europea sobre la Seguridad y la Salud en el Trabajo, así como la Agencia Europea, remarcan ambas dimensiones como componentes esenciales en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. Las propias compañías están empezando a reconocer que no pueden ser buenas externamente mientras tengan una pobre responsabilidad social interna (Zwetsloot y Starren, 2004), no como mecanismo defensivo para evitar una mala reputación, sino como una medida para la generación de negocio, de nuevos productos y mercados (Maanavilija, 2010). Incluso recientemente, en situación de crisis económica, la Comisión Europea (2010) remarcó que la responsabilidad social corporativa es «ahora más importante que nunca» al convertirse en un «elemento clave para mantener la confianza a largo plazo tanto del trabajador como del consumidor e inversor».

A nivel organizacional estas iniciativas de responsabilidad social recogerían aspectos como el incremento de reconocimientos e iniciativas éticas, intercambio de conocimiento, difusión externa de las actividades de la organización, iniciativas de comercio justo, alianzas innovadoras con ONG públicas y privadas o incentivos financieros, entre otros. Pero es importante remarcar que

las consecuencias positivas esperadas ante estas iniciativas de responsabilidad social corporativa dependen en gran medida de las percepciones tanto internas como externas de la autenticidad y calidad de dichas iniciativas. Distintas investigaciones se han centrado en valorar cuáles son las variables que determinan esta percepción, como mecanismo explicativo ante la inconsistencia de resultados obtenidos hasta la fecha en cuanto a su vinculación con el incremento de la productividad organizacional y el rendimiento de los trabajadores (Peloza, 2009). En este sentido, un estudio reciente señala dos criterios de referencia estándar para realizar dicha valoración de autenticidad; por un lado, en qué medida la imagen que se proyecta en el programa de responsabilidad social corporativa de la organización se encuentra alineada con la verdadera identidad de la empresa, y por otro lado el propio nivel de desarrollo del programa (McShane y Cunningham, 2012). En este sentido, sólo cuando se valora dicho programa como auténtico se encuentra asociado con

distintas consecuencias positivas como el incremento en los niveles de compromiso (Peloza y Hassay, 2006) y de identificación con la organización (McShane y Cunningham, 2012), lo que generaría a su vez un aumento de la motivación y productividad de sus trabajadores (Berger, Cunningham y Drumwright, 2006).

En cuanto a los niveles de implementación de dichos programas, la declaración de Luxemburgo sobre la Promoción de la Salud en el Trabajo en la Unión Europea (2007) enfatizó la promoción de la salud como una «estrategia corporativa moderna que resulta vital para la legitimización social de las compañías y el incremento de su productividad». Desde entonces, si bien se observa un incremento en el número de programas de promoción de la responsabilidad social corporativa a través, principalmente, de programas de promoción de la salud del trabajador, aún resulta muy escaso el número de organizaciones centradas en la formación específica de sus trabajadores (Sorense y Brand, 2011).

CONCLUSIONES

A partir de los estudios analizados encontramos razonable afirmar que las prácticas positivas de la organización (clima laboral positivo, justicia organizacional, comunicación y feedback, capital social, responsabilidad social corporativa, etc.) producen resultados deseables tanto a nivel individual (satisfacción laboral, conciliación trabajo-familia, etc.) como organizacional (por ejemplo, el rendimiento). En otras palabras, el incremento de las intervenciones positivas en el contexto de trabajo parece estar asociado con un aumento de las ganancias de la organización tal y como demuestran los estudios de revisión realizados hasta la fecha (Rodríguez Carvajal et al., 2010; Van de Voorde, Paauwe y Van Veldhoven, en prensa). Por tanto, a la vista de la coherencia entre los resultados encontrados, parece que la perspectiva centrada en el estudio de los beneficios mutuos es posible. Este enfoque positivo, o también llamado de abundancia, demuestra por tanto que la aplicación de la psicología positiva en el mundo de las organizaciones funciona (Linley et al., 2010). Desde nuestro punto de vista, el enfoque de abundancia se presenta como una alternativa interesante a ser considerada por las organizaciones, en detrimento de las estrategias adoptadas tradicionalmente, como son el enfoque preventivo, de déficit o de resolución de problemas.

Nos gustaría hacer una aclaración a este punto. Algunos lectores podrían pensar que la búsqueda de beneficios mutuos en el marco de trabajo y las organizaciones no es una novedad. En cierto sentido, es una preocupación que ha estado presente casi desde el establecimiento de la psicología industrial y organizacional. No en vano, distintas variables positivas tales como la satisfacción laboral de los trabajadores han sido campos tradicionales de estudio para los investigadores (Spector, 1997). Sin embargo, durante muchos años el estudio de las distintas particularidades de los trabajadores sólo ha sido considerado en

la medida en que significaba un medio para alcanzar el máximo beneficio organizacional, y no ha sido hasta recientemente cuando desde un enfoque de abundancia los académicos han empezado a concebir el estudio del desarrollo y crecimiento personal en el trabajo un fin en sí mismo (v.gr., Warren, 2010). De hecho, la revisión actual podría ser considerada una expresión de este cambio de perspectiva. En oposición con el tradicional enfoque de déficit o resolución de problemas, creemos que un enfoque de abundancia debe honestamente comprometerse con el estudio de aquellos factores que favorecen el crecimiento de los empleados y la salud.

Sin embargo, no pretendemos afirmar que a día de hoy los enfoques de abundancia y su aplicabilidad se encuentren totalmente establecidos. La primera cuestión de relevancia es la falta relativa de investigación llevada a cabo bajo este enfoque, sobre todo en comparación con el enfoque de déficit que representa el statu quo actual (Linley, Harrington y Garcea, 2010). Por tanto, nos parece que es todavía demasiado pronto para discernir hasta qué punto un enfoque de ganancia mutua es posible en los diferentes contextos dentro del campo de las organizaciones. Es más, creamos que aún no podemos discriminar cuándo un aspecto de los intereses de las organizaciones o los empleados es susceptible de ser desarrollado sin generar inconvenientes para el otro lado. Algunos de los resultados podrían estar en conflicto con los demás. Y es que la posibilidad de ganancias mutuas no implica que todos los niveles de salud y bienestar de los trabajadores, por un lado, y los resultados deseables para la organización, por el otro, siempre sean compatibles o se desarrolle en la misma medida. Hay alguna evidencia que apoya esta idea. En oposición a los resultados generales obtenidos, Van de Voorde et al. (en prensa) informaron de que el bienestar de los empleados parece estar en conflicto con la organiza-

ción y no ser un beneficio mutuo, cuando se concibe en términos de salud física. La investigación sobre esta cuestión es más bien escasa; por tanto, cualquier conclusión que se desprenda debe ser considerada de manera cautelosa por el momento. Sin embargo, es necesario plantear el problema con la esperanza de que futuras investigaciones proporcionen un mayor discernimiento de las variables que generan resultados conflictivos, junto con la medida y las circunstancias que caracterizan el fenómeno.

Otra cuestión de relevancia que ha atraído nuestra atención al analizar el desarrollo del enfoque de abundancia y las organizaciones saludables es la relativa falta de construcción de modelos teóricos globales y de metodologías adecuadas. La gran mayoría de las investigaciones en este campo son de naturaleza transversal. Los estudios longitudinales, dc diario y otras herramientas metodológicas similares serían necesarios para poder complementar y enriquecer los datos generados hasta el momento. Por otra parte, es importante señalar que la metodología experimental se encuentra prácticamente ausente en este campo, lo que afecta a la validez interna de los resultados hallados. Asimismo, creemos que este hecho es la causa y la consecuencia de la falta de construcción teórica. A fin de consolidar el enfoque de abundancia, creemos que éste debe ser capaz no sólo de predecir los eventos críticos en el contexto del trabajo y las organizaciones, sino también de aportar elementos para la intervención. Llegados a este punto, de igual manera es importante señalar la escasez de estudios de investigación aplicada e intervención dentro de este enfoque. Además, hemos detectado una falta de estudios transculturales con el fin de ver si los determinantes del bienestar de los trabajadores varían según las culturas, y en qué medida. Asimismo, éste es un aspecto especialmente relevante si tenemos en cuenta que cada vez surgen más empresas multinacionales. De manera específica, se han encontrado diferencias culturales en varias medidas de satisfacción con la vida, incluida la satisfacción

en el trabajo (v.gr., Oishi, Diener, Lucas y Suh, 2009), la vitalidad o los procesos de autorregulación (Van Dierendonck, Rodríguez Carvajal, Moreno Jiménez y Dijkstra, 2009). Las diferencias entre culturas individualistas vs. colectivistas, con alta o baja distancia de poder o alta o baja evitación de la incertidumbre, pueden variar los resultados y el efecto de las variables halladas (Ng, Sorensen y Yim, 2009).

Para cerrar esta sección sobre los distintos aspectos de mejora dentro del enfoque de abundancia nos gustaría mencionar dos riesgos sutiles. Por un lado, la ambivalencia de algunos constructos o, mejor dicho, «etiquetas» generalmente establecidas como positivas; y por otro lado el tema de la «trampa» de la positividad. En cuanto al primer punto, algunos autores se han referido a un lado «oscuro» de supuestas «variables positivas». Éste es el caso del compromiso, que en función de su operacionalización puede estar en conflicto con el desarrollo y crecimiento de los empleados (Schaufeli y Bakker, 2010). En cuanto al segundo aspecto mencionado, algunos autores han criticado la psicología positiva y los enfoques de abundancia debido al riesgo que puede estar implícito en la acentuación de «lo positivo». La separación entre lo negativo y lo positivo es considerada un error por Fincman (2006a, 2006b), que argumenta a favor de las emociones negativas y otras experiencias por su capacidad de afinar en la intensidad y sentido de las positivas. En términos generales, estamos de acuerdo en la medida en que el énfasis en lo positivo podría dar lugar a la inobservancia de la ubicuidad y la importancia de lo negativo. Un ejemplo clásico en este sentido se refiere a la naturaleza dual del estrés. La psicología positiva y el enfoque de abundancia en el entorno organizacional deben por tanto buscar modelos teóricos y diseños metodológicos que permitan explicar los procesos de crecimiento y desarrollo individual y organizacional. En este sentido, las variables «positivas» y «negativas» no serían, per se, indicadoras de su naturaleza sino más bien de su funcionali-

dad en la consecución de las ganancias mutuas. Como ya hemos comentado antes, la misma variable podría ser considerada positiva o negativa en función del contexto, la persona o la cultura. En este sentido, las investigaciones futuras debe-

rían abandonar el enfoque tradicional de estudio de variables positivas o negativas a favor de aquellas variables funcionales relacionadas con el crecimiento personal para la generación de organizaciones saludables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ada, S. (2011). *Three essays on the role of information and communication technologies in organizations*. PhD diss., State University of Nueva York.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. y Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Aquino, K., Tripp, T. M. y Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.
- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of layoff survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior. Special Issue: Contexts of Positive Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Berger, I. E., Cunningham, P. M. y Drumwright, M. E. (2006). Identity identification and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 34, 128-137.
- Berry, L. L., Mirabito, A. M. y Baun, W. B. (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? *Harvard Business Review*, 88(12), 105-12.
- Berson, Y., Oreg, S. y Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bies, R. J., Martin, C. L. y Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a «good citizen»? Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 227-238.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. y Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2004). The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study. *Business and Society Review*, 109(4), 449-477.
- Bowler, W. M. y Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Boyar, S. L. y Mosley, D. C., Jr. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 265-281.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. y Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.
- Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M. y Steiner, Z. J. (2012). Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 129-147.
- Carroll, A. B. y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

- Clampitt, P. (1983). *Communication and productivity*. PhD diss., University of Kansas.
- Cohen, D. y Prusak, L. (2000). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business Review.
- Cohen-Charash, Y., Mueller, J. S. y Goldman, M. (2004-Aug). *When Do We Help and When Do We Harm? Effects of Outcome Favorability and Procedural Fairness on Envy and Behavior*. Paper Presented at a symposium «Justice, emotions and related constructs», Academy of Management, New Orleans, LA.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Rodeill, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Cook, J. y Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems, *Journal of Managerial Psychology* 19(5), 526-541.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M. y Benson III, L. (2005). Organizational Justice. En J. Barling, E. K. Kelloway y M. R. Frone (eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 63-87). California: Sage Publications.
- Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. En C. L. Cooper e J. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372), Nueva York: John Wiley & Sons.
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33(5), 476-497.
- De Boer, E. B., Bakker, A. B., Syroit, S. y Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A. y Schulz, M. (2000). The impact of community violence and an organizations' procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. y Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. y Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychological predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Fineman, S. (2006a). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Fineman, S. (2006b). Reply: Accentuating the positive? *Academy of Management Review*, 31(2), 306-308.
- Francis, L., Kelloway, E. K., Barling, J. y Keely, N. (2003). *The impact of organizational injustice on the experience of stress*. 5th Interdisciplinary Conference on Occupational Stress and Health, Toronto, Canada. 19-22 marzo (paper).
- Fukuyama, F. (1997). Social capital. *The Tanner Lectures on Human Values*, 19, 375-484.
- Giri, V. N. y Kumar, B. P. (2007). Impact of organizational climate on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 52(2), 131-133.
- Gong, Y., Chang, S. y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenberg, J. y Barling, J. (1999). Predicting employee against co-workers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviours and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hareli, S. y Tzafrir, S. (2006). The Role of Causal Attributions in Survivors' Emotional Reactions to Downsizing. *Human Resources Development Review*, 5(4), 400-421.

- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. y Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. y Sivanathan, N. (2004). Right on target. A meta-analysis of the predictors of insider-initiated workplace aggression. Paper presented at the Annual Academy of Management Conference, New Orleans, LA.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L. y Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.
- Ilies, R., Wilson, K. S. y Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102.
- Jain, A. K. y Sinha, A. K. (2005). General health in organizations: Relative relevance of emotional intelligence, trust, and organizational support. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 257-273.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. y Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- Kernan, M. C. y Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Lapierre, L. M. y Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Leana, C. R. y Van Buren, H. J., III (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Liao, H. y Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Linley, P. A., Harrington, S. y Garcea, N. (2010). Finding the positive in the world of work. En P. A. Linley, S. Harrington y N. Garcea (eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 3-9). Nueva York: Oxford University Press.
- Loi, R., Yang, J. y Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781.
- Luna-Arcas, R. y Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. y Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: *Contexts of Positive Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Maanavilija, L. (2010). CSR in Europe. A look back and into the future. *Forum CSR International*, 01/2010, 76-77.
- Marks, M. L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings: Facilitating individual adaptation to major organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 35(4), 384-399.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210-233.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36, 626-37.
- McShane, L. y Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- Melé, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures: Do they Generate Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 3-14.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship

- behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Murphy, K. R. y Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. y Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: *Contexts of Positive Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-66.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. y Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761-796.
- Oishi, S., Diener, E., Lucas, R. E. y Suh, E. M. (2009). En E. Diener (ed.), *Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values*. Países Bajos: Springer.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Ozcelik, H., Langton, N. y Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. Special Issue: *The Emotions of Managing*, 23(2), 186-203.
- Panaccio, A. y Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. y Ricart, J. E. (2009). Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 477-489.
- Patient, D. L. y Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Peloza, J. y Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64, 357-379.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Ray, G., Muhanna, W. A. y Barney, J. B. (2005). Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis, *MIS Quarterly* 29, 625-651.
- Rego, A. y Pina e Cunha, M. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 334-348.
- Roberson, Q. M. y Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., De Rivas Hermosilla, S., Álvarez, A. y Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 235-253.
- Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Londres: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Nueva York: Psychology Press.
- Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 654-671.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Simmons, A. L. (2011). The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*, 23(1), 9-23.

- Skarlicki, D. P., Folger, R. y Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Sonnentag, S. y Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- Sorensen, K. y Brand, H. (2011). Health literacy – a strategy asset for corporate social responsibility in Europe. *Journal of Health Communication*, 16, 322-327.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stein, E. y Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information System. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- Story, J. S. P. (2011). A developmental approach to global leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 448-452.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. y Henle, C. A. (2002). *Development and test of an interactional model of abusive supervision*. Unpublished manuscript, University of North Carolina, Charlotte.
- Thompson, C. A. y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Timmerman, C. E. y Scott, C. R. (2006). Virtual working: communicative and structural predictors of media use and key outcomes in virtual work teams. *Communication Monographs*, 73(1), 108-36.
- Torche, F. y Valenzuela, E. (2011). Trust and reciprocity: A theoretical distinction of the sources of social capital. *European Journal of Social Theory*, 14(2), 181-198.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G. y Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131-146.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tubbs, S. y Hein, T. (1979). Managerial communication and its relation to total organizational effectiveness. Paper presented at the Academy of Management National Conference, Kansas City.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. y Van Veldhoven, M. (en prensa). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Review*.
- Van Dierendonek, D., Rodríguez Carvajal, R., Moreno Jiménez, B. y Dijkstra, M. (2009). Goal Integration and Well-Being Self-Regulation through Inner Resources in the Netherlands and Spain. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 746-760.
- Warren, S. (2010). What's wrong with being positive? En P. A. Linley, S. Harrington y N. Garcea (eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 313-322). Nueva York: Oxford University Press.
- Wong, Y. T., Wong, C. S. y Ngo, H. Y. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: A test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278-293.
- Wright, T. A. y Quick, J. C. (2009a). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.
- Wright, T. A. y Quick, J. C. (2009b). The role of positive-based research in building the science of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 329-336.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Xenikou, A. y Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors

- of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yang, J., Gong, Y. y Huo, Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739-760.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.
- Zwetsloot, G. I. J. M. y Starren, A. (2004). Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work, Research Report from the European Agency for Safety and Health at Work, Issue 210, Bilbao, 131 pages.
- Zwetsloot, G., Leka, S. y Jain, A. (2008). Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management. En S. Leka y T. Cox (eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, pp. 96-114. Nottingham, RU: I-WHO Publications.
-



Liderazgo y dirección positiva de personas

DIRK VAN DIERENDONCK
RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de continuo cambio y competencia global, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos. En el entorno organizacional muchos factores ponen de manifiesto que, en relación con la importancia del clima y la cultura en el bienestar del trabajador, se espera que los líderes de una u otra forma sean más adaptativos y flexibles (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003) y normalmente se les pide que guíen y motiven no sólo a nivel individual sino a los equipos como un todo (Chen, Kirkman, Kanfer y Rosen, 2007). Es necesario a su vez que los trabajadores muestren mayor iniciativa e innovación. Por todo ello, se necesita un nuevo enfoque para ambos, trabajadores y líderes. Como resultado, el liderazgo actual está encaminado a facilitar una aproximación motivacional que supone que los seguidores son explícitamente animados a tomar responsabilidades (Bass et al., 2003).

La mayor parte de las ideas en liderazgo positivo enfatizan aspectos como un ambiente social abierto que permita el libre flujo de ideas que apoyen las necesidades individuales de los trabajadores, permitiendo mayor autonomía, de modo que las personas puedan establecer su propia forma de trabajo. En el entorno organizacional, dicho ambiente de apoyo mejorará el bienestar del trabajador, lo que le permitirá poder aprovechar al máximo su capacidad. La principal premisa de este capítulo es cómo el liderazgo desempeña un papel

esencial en la creación de un clima organizacional centrado en el bienestar del trabajador y cómo recientes descubrimientos desde la perspectiva del liderazgo servidor pueden ser especialmente útiles para ayudarnos a entender este proceso.

Durante años, el pensamiento general del liderazgo era que el verdadero líder era una persona que tenía una visión, era altamente práctico y su presencia era inspiradora (Graham, 1991).

Los líderes carismáticos —ejemplos históricos del contexto empresarial son Lee Iacocca y Jack Welch— dominaron nuestro pensamiento sobre el líder ideal. Estos líderes solían usar su poder e influencia para motivar a la gente dentro de la organización a transformar su visión en realidad. En los últimos años, sin embargo, ha habido un cambio en el tipo ideal de gestión. Incidentes como el de Enron han hecho hincapié en la importancia de los líderes éticamente sensibles para el beneficio a largo plazo de las empresas. La lista *The 100 Best Companies to Work For* (Las 100 mejores empresas para trabajar) de la revista *Fortune* pone de relieve la importancia de las necesidades de los trabajadores y los valores para un liderazgo de éxito y un buen rendimiento.

Por otra parte, Collins (2001) mostró cómo para construir grandes empresas de largo recorrido se necesita un líder que combine fuerza y humildad. Por tanto, más que nunca, las organizaciones buscan reclutar líderes que usen su posición de poder en una dirección positiva.

Por supuesto, los líderes son líderes si son seguidos. El liderazgo efectivo y exitoso depende de la capacidad de un líder para inspirar, influenciar y movilizar seguidores hacia su objetivo y las metas de la organización (Yukl, 2006). En este sentido, las teorías de liderazgo, como el liderazgo transformacional, ya pusieron de relieve la importancia de escuchar, apreciar, valorar y por otra parte de delegar poder, autoridad y responsabilidad en los trabajadores, características estas últimas conocidas como *empowerment* (Bass y Avolio, 1994). Por tanto, estar interesado en las personas y en sus necesidades parece ser un pre-requisito de un buen liderazgo (i.e. tomar las decisiones correctas, construir un compromiso, motivar y movilizar seguidores) (Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005). El liderazgo centrado en la persona ha adquirido incluso mayor impulso con los resultados mostrados en empresas con líderes que generan *empowerment*, donde los trabajadores se sienten más satisfechos y más comprometidos, y se obtienen mejores niveles de rendimiento (Liden, Wayne y Sparrowe, 2000).

El objetivo general de este capítulo es presentar un modelo de liderazgo positivo, el liderazgo servidor, que relacione el comportamiento del líder con el bienestar de sus seguidores.

Parece ser que hoy en día las personas buscan más conductas éticas y reconocimiento personal en el entorno laboral. El liderazgo servidor podría atender a ambas necesidades, por lo que merece la pena que la teoría sobre el liderazgo servidor se explore como una perspectiva alternativa en el uso del poder e influencia dentro de las empresas. El resto del capítulo clarificará esta visión de liderazgo positivo y describirá cómo puede servir de ayuda para mejorar el bienestar del trabajador. El modelo general se presenta en la figura 16.1.

2. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO SERVIDOR?

El término de liderazgo servidor fue acuñado por Robert Greenleaf (1904-1990) en su obra

fundamental, *The Servant as Leader*. Tras cuarenta años trabajando en AT&T, se jubiló en 1964 como director de gestión en investigación. Durante otros veinticinco años, Greenleaf trabajó como autor, profesor y consultor. La inspiración para el liderazgo servidor provino de la lectura de la obra de Hermann Hesse *Viaje al Oriente* (Greenleaf, 1977). En este libro, el narrador en primera persona es parte de un grupo de hombres que emprenden un viaje mítico. Una de las personas del grupo es Leo, un servidor a cargo de las tareas domésticas, que ofrece su música y mantiene al grupo cohesionado. En un determinado momento, Leo desaparece, y el grupo cae en el caos. Años después, el narrador en primera persona vuelve a ponerse en contacto con el grupo, descubriendo que Leo es, y era, su guía espiritual y líder. A lo largo de esta historia Greenleaf se dio cuenta de que es posible combinar ambos roles —servidor y líder— en una persona. La combinación de estos aspectos en uno mismo puede ser la clave de un verdadero gran líder.

Es importante entender que el liderazgo servidor, en el contexto de interdependencia, es *primus inter pares* (i.e. primero entre iguales). Lo más importante como líder servidor es conseguir ir más allá del interés propio; el líder servidor se rige por algo más importante, que es servir a sus compañeros y compañeras (Luthans y Avolio, 2003). Esto fue descrito por Greenleaf de la siguiente manera: «El líder servidor es servidor en primer lugar. Empieza con el sentimiento natural de querer servir. Después la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar» (Spears, 1998, p. 1). Esto puede estar relacionado con McClelland (1975), quien, describiendo la necesidad de poder, ya indicaba que puede ser usada de forma beneficiosa. Trabajos recientes sobre la motivación de poder ayudar describen explícitamente a personas que tienen necesidad de poder pero quieren usarlo para ayudar a las personas y cuidar de la humanidad (Frieze y Boneva, 2001).

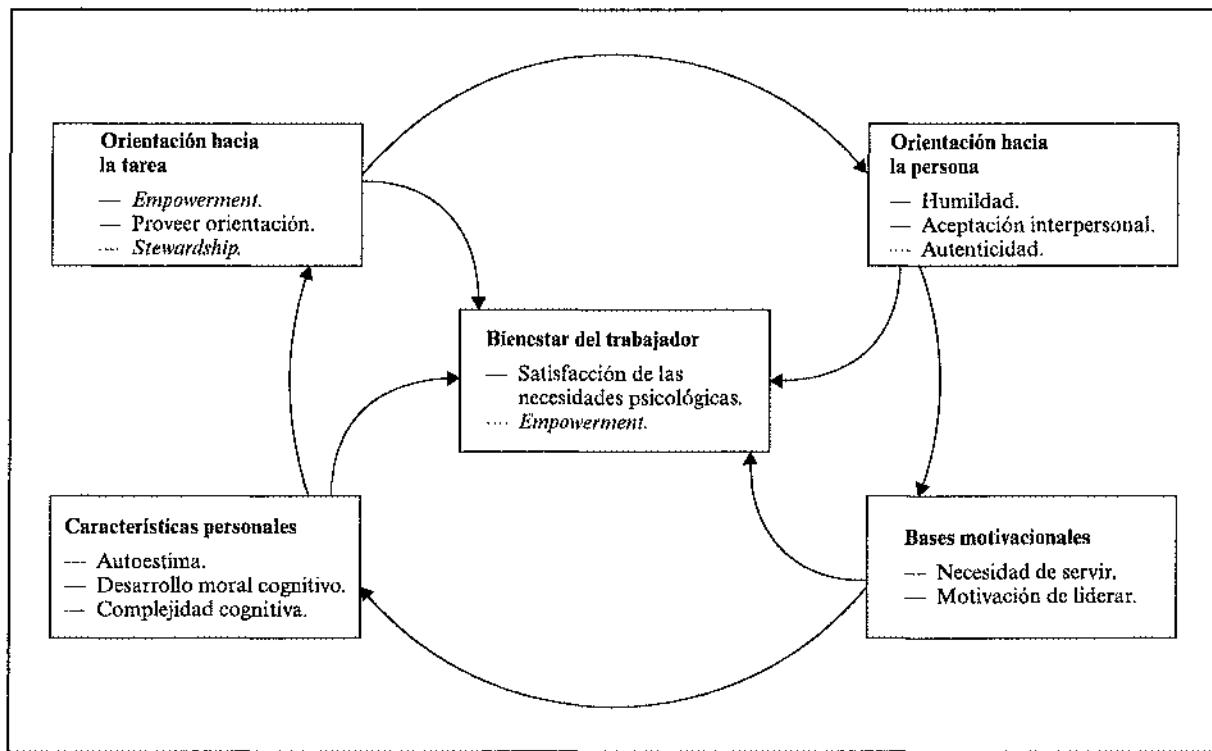


Figura 16.1. Liderazgo positivo y bienestar del trabajador. Modelo basado en Van Dierendonck, Nijten y Heeren (2009) y Van Dierendonck (2011).

Trabajando desde la necesidad de servir, no implica que «los reclusos están a cargo de la prisión». Todo lo contrario, un líder servidor tiene ideas claramente establecidas sobre el lugar hacia el que se dirige el camino. La diferencia es que un líder servidor no se esfuerza en esta misión de un modo carismático sino que construye una empresa de aprendizaje donde cada persona del grupo puede ser útil a su manera. Por otra parte, un líder servidor proporciona una meta, dando significado al trabajo y basándose en los puntos fuertes de sus seguidores. Ayudando al desarrollo de los demás, no sólo ayuda a la persona en cuestión, sino que también beneficia a las personas que le rodean, así como a la empresa y a la sociedad en su conjunto.

La diferencia principal con otros tipos de liderazgo radica en que el liderazgo servidor está verdaderamente preocupado por el desarrollo y crecimiento de sus trabajadores (Greenleaf, 1977), mientras que otros tipos de líderes buscan obtener seguidores que apoyen y ayuden a los objetivos organizacionales. Es más, los líderes servidores están principalmente centrados en las personas con las que trabajan mientras que otros tipos de líderes se encuentran principalmente centrados en las metas de la organización (Stone, Russell y Patterson, 2004). Cuando el foco principal del líder está centrado en las personas de la organización, se genera un marco de protección y seguridad de las relaciones dentro de la organización. Incluso se ha demostrado que los ser-

vidores que son elegidos entre sus compañeros para ser líderes son fuertemente apoyados por sus empleados, porque ellos mismos se han mostrado como personas comprometidas y de confianza (Greenleaf, 1998). Proporcionando significado en el trabajo y prestando verdadera atención al desarrollo y crecimiento de los seguidores, los líderes servidores generan *empowerment* a sus trabajadores y les impulsan a dar lo mejor de ellos y a conseguir de manera conjunta un propósito común.

Los diferentes elementos del modelo representados en la figura 16.1 están basados en una mezcla de enfoques de liderazgos existentes, combinados con los últimos conocimientos derivados de la investigación de los estados psicológicos individuales óptimos dentro de la organización (Luthans y Avolio, 2003). El modelo se basa en una combinación específica de dichos elementos que es única para cada líder servidor y está visualmente representado como un «mandala». La palabra «mandala» tiene un origen indio y significa «círculo». Su forma simétrica tiende a atraer la atención hacia el centro. Los mandalas pueden ser usados como objetos de meditación para ayudar a la persona a crecer hacia la plenitud. Esta imagen encaja perfectamente con nuestro modelo, donde el liderazgo es el límite externo que influye —a través de una continua espiral— en el bienestar del trabajador que se sitúa en el centro. Se basa en los recientes desarrollos teóricos sobre el liderazgo servidor (i.e. Van Dierendonck, Nuijten y Heeren, 2009; Van Dierendonck y Rook, 2010; Van Dierendonck, 2011). El modelo se centra en las cualidades personales del líder, en el comportamiento que caracteriza al líder, así como en lo que este tipo de liderazgo positivo genera en el trabajador en términos de desarrollo personal y bienestar.

3. BASE MOTIVACIONAL

Basándonos en los estudios de Van Dierendonck (2011), sugerimos que la necesidad de ser-

vir combinada con una motivación de liderar es la base del liderazgo efectivo en las organizaciones actuales. El liderazgo implica, casi por definición, poder; sin embargo, nos gustaría proponer que necesitamos un enfoque específico del poder. Valores como la honestidad, la integridad, la equidad y la justicia son características que esperamos se encuentren presentes de manera significativa en el comportamiento del líder (Russell, 2001). Por tanto, ahondar en los aspectos motivacionales del liderazgo puede resultarnos de gran utilidad.

La motivación de poder se refiere a una necesidad subyacente de impactar, de ser fuerte e influyente (McClelland y Burnham, 1976). Andersen (2009) argumentó —basado en estudios científicos— que líderes con una alta necesidad de poder son más eficaces. Relacionando esto con el liderazgo servidor, podría ser que no se trate tanto de una baja necesidad de poder —como sugiere Graham (1991)— sino de una forma diferente de canalizar el poder. Recientemente, el uso positivo del poder fue tratado en un estudio de Frieze y Boneva (2001), quienes describen la motivación de poder ayudar. Este tipo de motivación hace referencia a las personas con necesidad de poder que quieren usarlo para ayudar y cuidar de los demás. El modelo de Patterson's (2003) muestra cómo el liderazgo servidor empieza con *amor agapao*, que fomenta la humildad y el altruismo. El *amor agapao* es el término griego del amor moral, lo que significa hacer lo correcto, en el momento correcto y por la razón correcta, de manera que los dones y talentos de los seguidores se convierten en el foco del liderazgo. El resultado es un tipo diferente de liderazgo del ya descrito líder afiliativo de McClelland y Burnham (1976), el cual tiene una fuerte necesidad de ser querido. En el modelo representado en la figura 16.1, lo que se propone para el líder servidor es esta necesidad de poder combinada con una necesidad de servir. Greenleaf (1977) ya mencionó esta motivación combinada declarando que empieza como una necesidad de servir que conduce a una

necesidad de liderar. Al revés también es posible, desde una motivación de liderar hasta dar lugar a la incorporación de la actitud de servir.

Se hace evidente por tanto que los líderes servidores combinan —como el término implica— liderar y servir. Dos estudios muestran pruebas de esta perspectiva. En ellos se investigó lo que se necesita para convertirse en un líder servidor en términos de personalidad, valores y motivación en un diseño multinivel. En el estudio realizado por Washington, Sutton y Field (2006) sobre las relaciones entre las calificaciones de amabilidad de los líderes y la calificación del liderazgo servidor percibido por sus seguidores, se observó que la motivación por este tipo de liderazgo proviene del interés por ser amable y por ayudar a las demás personas. En este estudio, la amabilidad hace referencia a la parte del modelo *Big Five* de personalidad que enfatiza el altruismo y en el que ser amable está relacionado con generosidad y una mayor voluntad de ayudar a otros. Por otra parte, la atención explícita a la motivación de los líderes de servir viene dada por el estudio realizado por Ng y Koh (2010). En su modelo, que enlaza el corazón del líder servidor hacia un estado motivacional que inspire el comportamiento de líder, este estado motivacional resulta ser único, ya que se centra exclusivamente en el deseo de servir como líder. Se refiere a la tendencia del líder a promover el interés de las personas de las que es responsable. Una fuerte motivación por servir influye en este enfoque global de liderazgo, fomentando el desarrollo y crecimiento de los subordinados.

4. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

A pesar de que el liderazgo servidor se basa en la motivación de liderar combinada con la necesidad de servir, se propone que en sí mismo no es suficiente para ser un líder servidor. Tres pre-requisitos son importantes para su desarrollo: la autoestima, el desarrollo moral cognitivo y la complejidad cognitiva.

4.1. La autoestima

La autoestima probablemente es la variable más estudiada de las distintas características de personalidad disponibles. La autoestima ha sido definida de varias maneras. La mayoría de las definiciones abarcan elementos centrados en una valoración personal estable y que confía en la propia capacidad para manejar lo que venga en la vida (Bosson y Swann, Jr., 2009). En un sentido general, la autoestima se ha posicionado como una necesidad humana básica, y se espera que influya de alguna manera en toda nuestra conducta. Desde el principio, su importancia social sigue siendo destacada, pese a no estar exenta de críticas (v.gr., Baumeister, Campbell, Krueger y Vohs, 2005). Algunas de las pruebas más sólidas de la importancia de la autoestima provienen de la investigación con adolescentes, en la que la autoestima de los participantes durante la juventud se relacionó con su capacidad de adaptación como adultos catorce años después (Werner y Smith, 1992), y con menores niveles de depresión, ansiedad, problemas laborales y económicos transcurridos once años (Trzesniewski et al., 2006). La confianza en sí mismo —que está estrechamente relacionada con la autoestima— se relaciona en la mayoría de las revisiones cualitativas con un liderazgo efectivo (Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002).

Por tanto, se espera que la autoestima desempeñe un papel fundamental como prerequisito del liderazgo positivo, porque ayudará a utilizar mejor los recursos personales y construir relaciones fuertes y positivas con otras personas en la organización. La autoestima ayuda a las personas a sentirse valoradas por ser quienes son. El metaanálisis realizado por Judge et al. (2002) menciona la autoestima como uno de los seis rasgos de personalidad de primer orden que predicen el liderazgo. La autoestima por tanto se hipotetiza como una característica que promueve comportamientos que alienten y ofrezcan a los demás la oportunidad de desarrollarse y crecer positivamente en el trabajo.

4.2. El desarrollo moral cognitivo

El desarrollo moral cognitivo es presentado por Kohlberg (1969) para describir las diferentes etapas a través de las cuales las personas desarrollan sus valores y capacidad de razonamiento que posibilitan el razonamiento justo y benevolente. Kohlberg describió seis etapas en el desarrollo, que van desde la niñez hasta la edad adulta, en las que uno se da cuenta de la complejidad de distinguir lo que está bien de lo que está mal. En el nivel más alto, el sexto, se encuentra el respeto mutuo, que se convierte en el principio de guía universal. En este nivel, ser capaz de imaginarse cómo son las cosas desde la perspectiva del otro se convierte en parte fundamental del proceso de razonamiento y toma de decisiones. Un reciente y completo estudio de metaanálisis (Kish-Gephart, Harrison y Treviño, 2010) confirmó su importancia para el desarrollo tanto de intenciones como de comportamientos éticos. Por tanto, podemos esperar que para el liderazgo servidor resulte necesario que el individuo se encuentre en las etapas superiores de razonamiento moral, en las que será más probable que empiece a actuar de una manera más comprensiva, considerada y centrada en el desarrollo de las personas que tiene a su cargo.

4.3. La complejidad cognitiva

La complejidad cognitiva es la tercera característica que desempeñaría un papel influyente en el desarrollo del liderazgo servidor. Sugerida por Van Dierendonck (2011), la complejidad cognitiva pone de manifiesto la capacidad de una persona de percibir el comportamiento social de una manera diferenciada (Bieri, 1955). Las personas con alta complejidad cognitiva pueden ver dimensiones que no son vistas por personas con baja complejidad cognitiva. Esto permite un juicio más acertado de las situaciones sociales. Como puede resultar evidente a partir de las seis características

comportamentales del liderazgo servidor que se describirán a continuación, este tipo de liderazgo requiere un acto de equilibrio entre ofrecer orientación y mantenerse al margen para permitir a los demás experimentar el efecto de sus decisiones. Esto implica ser capaz de pensar más allá de las necesidades actuales, en previsión de las situaciones por venir, y ser capaz de considerar situaciones aparentemente conflictivas. Se trata de la capacidad de superar las diferencias y ver el *leitmotiv* detrás de ellas. En consecuencia, es probable que el recurso de complejidad cognitiva se relacione positivamente con un liderazgo orientado al trabajador y a su desarrollo.

A modo de síntesis de lo desarrollado hasta el momento, se propone que la base del liderazgo positivo desde la perspectiva del liderazgo servidor se encuentra entre una motivación de poder combinada con una necesidad de servir. Esto va acompañado de una alta autoestima, un desarrollo moral cognitivo y complejidad cognitiva. En conjunto, este elevado sentido de autoconciencia y fuerza permite a la persona desarrollarse como líder centrado en el bienestar y la proyección tanto de sus trabajadores como de la organización.

5. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTALES DEL LIDERAZGO SERVIDOR

El liderazgo está ampliamente definido como un proceso de influencia social en el cual un individuo recurre a la ayuda y el apoyo de los demás para conseguir una meta común, de lo que se desprende que es principalmente el líder quien tiene la responsabilidad de motivar a los seguidores. Los líderes pueden hacerlo creando una atmósfera en la cual los trabajadores puedan crecer y tener sensación de control y donde puedan utilizar los recursos organizacionales para la mejora de su rendimiento.

En nuestro modelo, seguimos a Van Dierendonck (2011), quien combina los muchos atribu-

tos existentes de liderazgo servidor en seis características principales que representan este tipo de liderazgo: *empowerment* y desarrollo de los trabajadores; humildad; autenticidad; aceptación interpersonal; proveedor de orientación, y *stewardship*, característica esta última que describiremos en detalle más adelante. En nuestro modelo, las hemos dividido en comportamientos relacionados con la tarea y características relacionadas con el comportamiento de un líder servidor hacia las personas (véase la figura 16.1). Esta división sigue la organización general del comportamiento de liderazgo efectivo que se remonta a los primeros estudios de liderazgo del estado de Ohio.

5.1. Orientación hacia la tarea

Dentro de las características relacionadas con la tarea, la primera es *empowerment*, es decir, ofrecer autonomía a los seguidores para la realización de sus tareas, desarrollar su talento y permitirles participar en un autoliderazgo eficaz. Para ello los líderes deben crear una atmósfera en la que el *empowerment* pueda crecer, ofreciendo a los trabajadores la sensación de que ellos tienen el control y pueden utilizar los recursos organizacionales en pro de un mejor rendimiento. El *empowerment* persigue aumentar la motivación intrínseca de los trabajadores, que en general se relaciona positivamente con el rendimiento a través de la facilitación de la creatividad (Amabile, Goldfarb y Brackfield, 1990), los estados de *flow* (Rodríguez Carvajal, Van Dierendonck y Moreno Jiménez, 2009), la flexibilidad cognitiva y la comprensión conceptual (Spreitzer, 2008).

La segunda característica, proveer orientación, supone que los líderes se aseguren de que los seguidores sepan qué se espera de ellos. Se trata de proporcionar apoyo, fijar objetivos y ayudarles a tener una visión completa de la tarea. Se relaciona con el énfasis que Greenleaf hacía desde los primeros desarrollos teóricos sobre la

capacidad de previsión y anticipación como competencia clave de los líderes servidores (Spears, 1995). Para ello se necesita entender el pasado y tener una visión precisa del presente y de los resultados probables de las decisiones. Se relaciona con el énfasis en la visión de futuro como elemento esencial del liderazgo transformacional (Bass et al., 2003). Sin embargo, se espera de los líderes servidores que utilicen la escucha activa y la persuasión en lugar de su autoridad para orientar a los demás.

La tercera característica es *stewardship*, que se refiere a la voluntad de un líder de cuidar y ser responsable de la empresa en su conjunto y proporcionar un servicio en lugar de sólo pensar en sí mismo y en su proyección (Spears, 1995). Implica también una conciencia de responsabilidad en cuanto a la contribución de la organización a la sociedad, el bien común y las futuras generaciones. La característica *stewardship* procede de la conciencia de que la primera responsabilidad de un líder es estar al servicio, y que somos responsables de algo más grande que nosotros mismos (DeGraaf, Tilley y Neal, 2004).

5.2. Orientación hacia la persona

La cuarta característica global y la primera relacionada con el comportamiento de un líder servidor hacia las personas es la humildad, la capacidad de un líder para poner su interés propio, su talento y sus logros en perspectiva (Van Dierendonck, 2011). La humildad está relacionada con la voluntad de percibirse uno mismo con precisión, reconociendo la contribución y los puntos fuertes de los demás y a través de una apertura constante hacia el aprendizaje (Owens, Johnson y Mitchell, 2012). La humildad fue mencionada como un elemento esencial del liderazgo de nivel 5 de Collins (2005). De acuerdo con su estudio, los CEO que combinan determinación implacable y competencia con una actitud humilde son capaces de construir empresas

competitivas y con una mayor estabilidad a largo plazo.

La aceptación interpersonal, la quinta característica, puede ser descrita como la capacidad de un líder para comprender y experimentar los sentimientos de los demás, de dónde provienen y considerarlos personas en su globalidad. Se ha observado que experimentar la aceptación interpersonal de los demás realza la propia autoestima (Leary et al., 1995). Un elemento esencial de la aceptación interpersonal es el perdón, lo que permite mejorar las relaciones dañadas (Verdoold y Van Dierendonck, 2010). Al perdonar a los demás, las emociones negativas pueden ser superadas y el resentimiento se olvida. Los líderes desempeñan un papel importante en la generación de aceptación interpersonal como parte de una cultura organizacional y de equipo basada en la confianza y la justicia.

Finalmente, la autenticidad se refiere a ser honesto y estar abierto a los pensamientos y sentimientos propios, así como a la expresión de uno mismo de manera consistente. Una persona auténtica trata de ser fiel a los propios valores y de representar con precisión, de manera pública y privada, los distintos estados internos, intenciones y compromisos (Van Dierendonck, 2011). La importancia de la autenticidad de un liderazgo efectivo es lo más destacado del liderazgo auténtico de Avolio y Gardner (2005). Estos autores definen a los líderes auténticos como aquellos que trabajan desde una mayor autoconciencia, transparencia relacional, transparencia interior, una perspectiva moral interna y un razonamiento equilibrado. Existe un número creciente de estudios que confirman su importancia en relación con el comportamiento ético y prosocial del trabajador (Hannah, Avolio y Walumbwa, 2011) y sus niveles de compromiso y de rendimiento (Leroy, Palanski y Simons, 2011; Peterson, Walumbwa, Avolio y Hannah, 2012).

Trabajar para líderes que ejemplifican y muestran estas características fomenta que los seguidores se conviertan en personas proactivas, que

saben qué se espera de ellas y a las que se les anima a trabajar en equipo. Con estas características, los líderes actúan como modelos a imitar, que se atreven a admitir que pueden beneficiarse a partir de la experiencia de sus trabajadores, que se expresan como realmente son y que son capaces de entender los sentimientos y necesidades de sus trabajadores (Van Dierendonck, 2011).

6. BIENESTAR DEL TRABAJADOR

Con la llegada de los enfoques de liderazgo positivo, está creciendo el interés sobre la importancia del liderazgo en el bienestar del trabajador (Ilies et al., 2005). Su importancia para las organizaciones es también reconocida por investigaciones que demuestran que mejorar el bienestar de los trabajadores se relaciona con un mayor rendimiento y productividad organizacional (Fulmer, Gerhart, y Scott, 2003). Dado el papel central de los líderes en el entorno social de la mayoría de las organizaciones, el comportamiento mostrado por los líderes hacia sus seguidores desempeña un papel importante en la percepción de los niveles de apoyo organizacional en el entorno de trabajo. Existen abundantes estudios sobre estilos de liderazgo en los que se ejerce más control y menos apoyo, en los que las responsabilidades no están claras y hay una ausencia de feedback, de manera que se obtienen menores niveles de bienestar en los trabajadores (Cartwright y Cooper, 1994; Sosik y Godshalk, 2000; Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride, 2004). Por otra parte, se ha observado que un ambiente de apoyo se relaciona con mayores niveles de afecto positivo, junto con un sentido de previsibilidad y de reconocimiento de la propia valía (Cohen y Wills, 1985). Por tanto, es probable que el comportamiento del liderazgo servidor caracterizado por la integridad, la autenticidad, el valor, la objetividad, la empatía, la humildad y el perdón favorezca el desarrollo y bienestar de los trabajadores.

Nuestro modelo, y sobre todo la función de espiral positiva que sugiere, se basa, entre otros, en

el modelo ampliador y constructivo de Frederickson (1998), que describe cómo experimentar emociones positivas proporciona recursos físicos, intelectuales y sociales que facilitan a su vez la experiencia de emociones positivas. Del mismo modo, el modelo de conservación de recursos de Hobfoll (1989) sugiere un proceso de ganancias en espiral. De acuerdo con esta teoría, las personas se esfuerzan en usar sus capacidades y energías para mejorar sus propios recursos. Traducido a nuestro modelo (véase la figura 16.1), se sugiere que las cuatro dimensiones básicas del liderazgo servidor, como se muestra en el anillo exterior, se refuerzan entre sí junto con el bienestar del trabajador en el centro, en una continua espiral de autorrefuerzo.

Como los seguidores son personas en primer lugar y trabajadores después, enlazamos bienestar del trabajador con teorías de bienestar general en términos de satisfacción de las necesidades psicológicas, y posteriormente de manera específica con el contexto laboral en términos de *empowerment* psicológico.

6.1. La satisfacción de necesidades psicológicas

El elemento en el que se ha hecho mayor hincapié en la teoría del liderazgo servidor más que en cualquier otro tipo de liderazgo es la preocupación por las necesidades de los seguidores (Mayer, 2010). Para entender completamente este componente del proceso, Mayer (2010) sugiere partir de la teoría de la autodeterminación, que hace hincapié en las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación (Ryan y Deci, 2000). La competencia se refiere a actuar de manera efectiva e influyente sobre el propio ambiente. Dicha necesidad puede ser satisfecha ofreciendo retos óptimos y proporcionando un feedback eficaz (Deci et al., 1989). La autonomía es la experiencia de la propia voluntad y de la capacidad de iniciativa de la propia conducta: nuestras actividades como resultado de nuestras

intenciones. La autonomía de los trabajadores se logra a través del ejercicio de un control indirecto de los trabajadores, facilitando la percepción de libertad de elección por parte del individuo. Por último, la relación se refiere a los sentimientos de conexión y pertenencia. La necesidad de relación se satisface cuando el individuo experimenta aceptación, atención y cuidado. Según el modelo teórico, la satisfacción de estas necesidades aumenta la motivación intrínseca del individuo y da lugar a un sentido de autodeterminación y bienestar (Ryan y Deci, 2000).

El liderazgo servidor hace especial hincapié en las necesidades y el desarrollo de los trabajadores para la generación de altos niveles de compromiso e implicación. Estos líderes emplean tiempo y energía en entender las necesidades de sus seguidores de manera individual para, posteriormente, satisfacer dichas necesidades. Como consecuencia, los trabajadores se sienten motivados a ser recíprocos, implicándose en la organización y comprometiéndose con su trabajo. En un estudio realizado con estudiantes en dirección y administración de empresas, los resultados han mostrado una relación significativa entre liderazgo servidor y la satisfacción de necesidades (Mayer, Bardes y Piccolo, 2008).

6.2. El empowerment psicológico

El segundo aspecto del bienestar de los trabajadores que se espera sea fortalecido por este liderazgo positivo es el *empowerment* psicológico, un constructo motivacional multidimensional enraizado tanto en las teorías que nacen desde «la democracia en la planta de producción» y el compromiso del trabajador como en las teorías psicológicas sobre la importancia de experimentar un sentido de control sobre el propio trabajo (e.g., Cotton, 1993; Spreitzer, 2008; Wagner, 1994).

Conger y Kanungo (1988) definen el *empowerment* como un concepto motivacional de autoeficacia centrado en la capacitación de las personas.

Al desarrollar el enfoque general adoptado por Conger y Kanungo (1988), Thomas y Velthouse (1990) conceptualizan el *empowerment* en términos de cambio en las variables cognitivas que determinan la motivación intrínseca de los trabajadores por la tarea. Thomas y Velthouse (1999) distinguen cuatro tipos de evaluaciones en su definición de la motivación intrínseca, como construcciones de la realidad más que como registros de hechos objetivos. Estas evaluaciones se refieren a aspectos que también se encuentran en las primeras teorías sobre la motivación (e.g. Bandura, 1986; Deci, 1975; Hackman y Oldham, 1980) e involucran 1) el significado, 2) la competencia, 3) el impacto y 4) la autodeterminación.

El significado se refiere al valor de una meta de trabajo o propósito en comparación con los ideales y normas existentes para que coincidan las exigencias de un rol de trabajo con las creencias, actitudes, valores y comportamientos de los trabajadores (Brief y Nord, 1990; Dewettinck, Singh y Buyens, 2003; Spreitzer, 1995). Altos niveles de significado dan como resultado compromiso, implicación y concentración (Thomas y Velthouse, 1990). Como tal, el concepto está relacionado con la significatividad del trabajo, que se conceptualiza como la búsqueda del propósito del trabajo que va más allá de los resultados extrínsecos del mismo (Arnold, Arad, Rhoades y Drasgow, 2007).

La competencia se refiere a la creencia en las propias capacidades para realizar una tarea (Gist y Mitchell, 1992; Spreitzer, 1996) y está fuertemente asociada con el concepto de autoeficacia de Bandura (1986) (Dewettinck, Singh y Buyens,

2003). Los niveles altos de competencia darán una sensación de confianza y eficacia en la acción. Las percepciones de competencia comprenden las creencias de una persona acerca de lo que puede y no puede lograr en el entorno de trabajo. Los altos niveles de competencia dan como resultado la iniciación de conductas frente a los obstáculos percibidos, el esfuerzo y la persistencia (Bandura, 1986; Thomas y Velthouse, 1990).

El impacto se conoce también como el conocimiento de resultados (Hackman y Oldham, 1980) y refleja la creencia de ser capaz de influir en los resultados de la organización (Ashforth, 1989; Spreitzer, 1995) relacionados con decisiones estratégicas, administrativas y operativas (Dewettinck et al., 2003). El impacto se asocia con la capacidad de reconocer oportunidades y sentirse fuertemente motivado (Thomas y Velthouse, 1990).

Por último, la autodeterminación es la percepción del trabajador de autonomía en la iniciación y regulación de las propias acciones (Bell y Staw, 1980; Deci, Cornell y Ryan, 1989; Dewettinck et al., 2003). Factores externos del tipo recompensas tangibles, *deadlines*, seguimiento estricto y evaluaciones de rendimiento tienden a socavar la motivación intrínseca a través de la disminución de estos sentimientos de autonomía.

Tanto el desarrollo teórico (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990) como la validez de constructo de esta medida de *empowerment* psicológico desarrollado por Spreitzer (1995) señalan la importancia potencial de este concepto en términos de su influencia positiva en los resultados que beneficien tanto a los individuos como a las organizaciones (Liden et al., 2000).

Nuestro modelo propone que el liderazgo servidorm tiene elementos clave que determinan el bienestar del trabajador en las organizaciones. La investigación muestra que el bienestar del individuo resulta crucial en el rendimiento y la productividad organizacional (Fulmer et al., 2003), lo que establece un vínculo entre liderazgo y bienestar del trabajador fundamental para las organizaciones. La creencia del líder en el valor intrínseco de cada persona debe situarse en el centro de las relaciones dentro de los equipos de trabajo y las organizaciones (Greenleaf, 1998), en la medida en que permite al líder orientar a los trabajadores hacia el *empowerment* y la satisfacción de sus necesidades psicológicas.

El desafío ya no es cómo conseguir que los trabajadores hagan lo que el líder quiere que ha-

gan, sino que el liderazgo se convierta en el arte de alentar a los trabajadores a sacar lo mejor de sí mismos. El supuesto implícito que subyace a esta idea es que, al sacar estos talentos inherentes, la organización se beneficiará de ello. El liderazgo positivo es un proceso que los trabajadores siguen sin ser presionados o manipulados, aspecto crucial en tiempos económicos tan difíciles en los que la «lucha por el talento» sigue estando vigente en el mercado laboral (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001). Incluso se puede especular que estilos de liderazgo positivo como el liderazgo servidorm no se percibirán como un lujo en estos momentos, sino como una necesidad para la creación de organizaciones saludables en un contexto donde los recursos se encuentran limitados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M., Goldfarb, P. y Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3, 36-21.
- Andersen, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking. *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 4-15.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. y Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 3, 207-242.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bell, N. E. y Staw, B. M. (1980). People as Sculptors versus Sculptures: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations. En M. B. Arthur, D. T. Hall y B. S. Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 232-251). Nueva York: Cambridge University Press.

- Bieri, J. (1955). Cognitive complexity-simplicity and predictive behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 263-268.
- Bosson, J. K. y Swann, Jr. (2009). Self-Esteem. En M. R. Leary y R. H. Hoyle, *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 527-546). Nueva York: Guilford Press.
- Cartwright, S. y Cooper, C. L. (1994). *No hassle: Taking the stress out of work*. Nueva York: Academic Press.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R. A. y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Cohen, S. y Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Nueva York: Harper-Collins Publishers.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park: Sage.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Nueva York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Conell, J. P. y Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 580-590.
- DeGraaf, D., Tilley, C. y Neal, L. (2004). Servant leadership characteristics in organizational life. En L. Spears y M. Lawrence (eds.), *Practicing servant-leadership: succeeding through trust, bravery, and forgiveness* (pp. 33-165). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dewettinck, K., Singh, J. y Buyens, D. (2003). *Psychological empowerment in the workplace: Review the empowerment effects on critical work outcomes*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.
- Frederickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Frieze, I. H. y Boneva, B. S. (2000). Power motivation and motivation to help others. En A. Y. Lee-Chai y J. A. Bargh. *The use and abuse of power* (pp. 75-89). Filadelfia: Psychology Press.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. y Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a «great place to work» and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Gist, M. E. y Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 2, 183-211.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Nueva York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behavior. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. y Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. y Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad case, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. En D. A. Goslin, *Handbook of socialization theory and research* (pp. 380-437). Chicago: Rand McNally.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K. y Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 518-530.

- Leroy, H., Palanski, M. E. y Simons, T. (2011). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, forthcoming, DOI 10.1007/s10551-011-1036-1.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. y Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment and the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Luthans, F. y Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. En K. S. Cameron y J. E. Dutton, *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-254). San Francisco: Berrett-Koehler Publications.
- Mayer, D. M. (2010). Servant leadership and follower need satisfaction. Where do we go from here? En D. van Dierendonck y K. Patterson (eds.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Mayer, D. M., Bardes, M. y Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. Nueva York: Irvington Publishers.
- McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100-110.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ng, K-Y. y Koh, C. S-K. (2010). Motivation to serve: Understanding the heart of the servant-leader and servant leadership behaviours. En D. van Dierendonck y K. Patterson (eds.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Owens, B., Johnson, M. y Mitchell, T. (2012). Humility in organizations: Implications for performance, teams and leadership. *Organization Science*, forthcoming.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership -- A theoretical model*. Servant Leadership Roundtable.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme circumstances. *The Leadership Quarterly*, in press, doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.004.
- Rodríguez-Carvajal, R., Van Dierendonck, D. y Moreno-Jiménez, B. (2009). Servant Leadership: Key Factor to Achieve Flow. Comunicación presentada al 14th European Congress of Work an Organizational Psychology. Santiago de Compostela. Mayo 13-16.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2004). An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. En E. L. Deci y R. M. Ryan (eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Sosik, J. J. y Godshalk, V. M. (2000). Leadership, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Nueva York: Wiley.
- Spears, L. (1998). Introduction. En R. K. Greenleaf, *The power of servant leadership* (pp. 1-15). San Francisco: Berret-Koehler.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. En J. Barling y C. L. Cooper (eds.), *The Sage handbook of organizational behavior, Volume 1: Micro perspectives* (pp. 54-72). Londres: Sage Publications Ltd.
- Stone, A. G., Russell, R. F. y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25, 349-361.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 4, 666-681.
- Trzesniewski, K., Donnellan, B., Robins, R., Poulton, R. y Caspi, A. (2006). Low self-esteem during adolescence predicts poor health, criminal behavior, and limited economic prospects during adulthood. *Developmental Psychology*, 42, 381-390.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. y Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. y Heeren, I. (2009). Servant Leadership, key to follower well-being. En D. Tjosvold y B. Wisse (eds.), *Power and Interdependence in Organizations* (pp. 319-337). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dierendonck, D. y Rook, L. (2010). Servant Leadership and creativity. En D. van Dierendonck y K. Patterson (eds.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Verdoold, A. y Van Dierendonck, D. (2010). Development of a leadership forgiveness measure. *The International Journal of Servant-Leadership*, 6, 285-292.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Evidence. *Academy of Management Review*, 19, 2, 312-330.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. y Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 700-716.
- Werner, E. E. y Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6.^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nuevas formas y desarrollos positivos del trabajo en equipo

FRANCISCO GIL
MIRKO ANTINO

1. INTRODUCCIÓN

La psicología positiva, centrada en el desarrollo de fortalezas y cualidades positivas, en lugar de enfocarse en los aspectos negativos, como deficiencias y patologías (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), ha recibido una creciente atención durante la última década, siendo valorada por su potencial ayuda en el desarrollo de las personas, comunidades y sociedades (Gable y Haidt, 2005; Sheldon y King, 2001). Su objetivo, desde sus orígenes, fue la constitución de una ambiciosa empresa orientada a estructurar una red de investigación en torno a tres grandes núcleos o pilares: el estudio de las emociones positivas, el estudio de la «personalidad positiva» y la promoción de instituciones positivas.

En el presente capítulo nos centraremos en el último aspecto, y de forma más específica en la promoción de equipos positivos dentro de las organizaciones. Analizaremos, en primer lugar, el ámbito social de la psicología positiva, fundamentalmente en su nivel organizacional y grupal, a continuación abordaremos los desarrollos positivos del trabajo en equipo, revisando el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo. Seguidamente describiremos nuevas formas de equipos positivos, como los equipos resilientes, y finalmente describiremos distintas intervenciones orientadas al desarrollo de formas positivas del trabajo en equipo, prestando especial atención a

la formación y entrenamiento de los equipos y la actuación de los líderes.

2. ÁMBITO SOCIAL DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Al centrar el interés en las relaciones humanas, el ámbito de la psicología positiva no resulta exclusivo de la psicología individual y clínica, sino que abarca también el ámbito social, grupal y organizacional, de forma que el enfoque «positivo» tiene mucho que decir respecto a la generación de conocimiento científico en esta área (Salanova y López-Zafra, 2011). El movimiento de psicología positiva ha estimulado el desarrollo tanto de nuevas investigaciones como de aplicaciones en la psicología social y disciplinas afines.

No obstante, y aunque existen importantes antecedentes en la psicología social relacionados con la promoción de equipos positivos, como la cooperación entre grupos y la búsqueda de la productividad por medio de la interacción grupal, esta disciplina, según señalan Javaloy, Morales, Fernández y Magallares (2011), ha prestado, salvo excepciones, escasa atención a los aspectos positivos de la interacción humana. Una importante aportación que se plantea en este ámbito desde la psicología positiva es el estudio de la exclusión social, concibiendo los grupos positivos como aquellos en los que se acepta a todos sus miem-

bros, sin exclusión, de forma que los miembros están involucrados «en relaciones interpersonales de confianza, aprecio y respeto mutuo en el nivel familiar, de iguales y comunitario» (Crawford, 2003, citado en Javaloy et al., 2011).

2.1. Ámbito organizacional de la psicología positiva

Algunos importantes antecedentes de la aplicación de la psicología positiva al ámbito organizacional se retrotraen a los experimentos *Hawthorne* realizados en los años cuarenta por E. Mayo (1947) y el posterior desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas aplicada a la gestión. Este enfoque puso de manifiesto el valor y la influencia potenciales que puede llegar a tener el bienestar de los empleados (la necesidad que éstos tienen de establecer relaciones sociales, recibir atención por parte del supervisor, disfrutar de reconocimiento, pertenecer a un grupo, etc.) en los beneficios y resultados productivos (Warren, 2010). A partir de ahí, y especialmente en épocas más recientes, los académicos han empezado a considerar el bienestar en el trabajo ya no solamente un medio para el logro de resultados productivos, sino un fin en sí mismo (Rodríguez Carvajal, Moreno Jiménez, Rivas Hermosilla, Álvarez Bejarano y Sanz, 2010).

Las investigaciones y aplicaciones que se han venido llevando a cabo recientemente en el ámbito del trabajo y de las organizaciones se engloban de forma genérica bajo la etiqueta de *psicología organizacional positiva* (POP). Bajo esta denominación se incluyen dos enfoques principales: el denominado enfoque *positive organizational behavior* (POB) (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans y Avolio, 2009) y el *positive organizational scholarship* (POS) (Cameron y Caza, 2002; Cameron, Dutton y Quinn, 2003).

Aunque ambos enfoques comparten una raíz común de la psicología positiva y la utilización de procesos científicos en el desarrollo del conoci-

miento, presentan algunas diferencias entre ellos. El POB se centra especialmente en las cualidades psicológicas individuales y su influencia en la mejora del rendimiento, mientras que el POS hace hincapié en los aspectos positivos del contexto organizacional (Bakker y Schaufeli, 2008; Rodríguez Carvajal et al., 2010; Donalson y Ko, 2011). Esto ha llevado a conceptualizar la conducta positiva como un fenómeno a nivel micro (individual) o macro (organizacional). Esta dicotomía de la clasificación de ambos enfoques refleja la complejidad de factores y variables que influyen en la conducta humana en distintos niveles.

2.2. Ámbito grupal de la psicología positiva

El movimiento de la psicología positiva ha dejado claro el importante papel de este enfoque en los éxitos tanto de los individuos como de las organizaciones. Ahora bien, las organizaciones son realidades sociales en las que tienen lugar fenómenos con diferentes niveles de complejidad, tanto a nivel individual como colectivo (grupal y organizacional), y que a su vez influyen en los distintos niveles. Por tanto, resulta fundamental tomar en consideración diferentes niveles, más allá de la dicotomía micro-macro, así como adoptar una aproximación transnível (Klein y Kozlowski, 2000; Peiró y Rodríguez, 2008).

En este sentido, los investigadores han puesto de manifiesto potenciales problemas metodológicos que pueden derivarse del empleo de un único nivel o de planteamientos dicotómicos, obviando otros niveles de análisis. Así pues, la explicación de los resultados que han sido obtenidos en un nivel particular (en cuanto a cuestiones teóricas, instrumentos de medida, análisis de datos e inferencia de resultados) puede resultar relevante a ese nivel (por ejemplo a nivel individual), pero no a otro nivel (por ejemplo a nivel grupal) (Dansereau y Yamarino, 2009). De esta forma, puede incurrirse en una falacia ecológica cuando se uti-

lizan resultados de un nivel particular para establecer afirmaciones sobre relaciones en otros niveles (Snijders y Bosker, 1999).

Es preciso, por tanto, reconocer la naturaleza multinivel de la conducta positiva (lo cual ya se reconocía en la génesis de este movimiento) (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Gable y Haidt, 2005) y, más allá del planteamiento micro-macro, abarcar otros niveles: individual, diádico, grupo/equipo, organizacional, comunitario, societal y ambiental (Searle y Barbuto, 2011).

Uno de estos niveles es el de grupo, cuya importancia radica, por una parte, en que los fenómenos sociales frecuentemente ocurren en los grupos y las interacciones sociales crean un contexto social, y, por otra, en que los equipos están cada vez más integrados en las estructuras organizacionales, y de ellos depende en gran medida el rendimiento organizacional. En este sentido resulta fundamental analizar el contexto próximo, como son los equipos, en el que las personas interactúan y realizan sus actividades dentro de las organizaciones, incorporando el enfoque positivo a nivel de grupo.

La importancia de este análisis a nivel de grupo no es ajena a las propuestas originales de la psicología positiva. En este sentido, Seligman y Csikszentmihalyi (2000) identifican a nivel individual las siguientes virtudes: «bienestar, compromiso y satisfacción (en el pasado), esperanza y optimismo (para el futuro) y *flow* y felicidad (en el presente); y, a nivel grupal, proponen virtudes cívicas e institucionales que inspiren a los individuos a demostrar rasgos como ciudadanía, responsabilidad, altruismo, tolerancia y trabajo ético.

Pese a la importancia de los grupos, resulta sorprendente que apenas se haya analizado el impacto de la psicología positiva a nivel de equipo (West, Patera y Carstern, 2009), como lo pone de manifiesto una reciente revisión de los dos enfoques organizacionales POB y POS, y en la que se concluye que la mayoría de los estudios (el 80 por 100) utilizan un nivel de análisis individual, siendo

las excepciones los análisis a nivel de grupo, de organización y multinivel (Donalson y Ko, 2011).

No obstante, en la actualidad parece haberse despertado desde la psicología positiva un interés especial por el análisis a nivel de grupo (Schriesheim, Wu y Scandura, 2009; West, Patera y Carsen, 2009; Yammarino, Dionea, Scriesheim y Dansereau, 2008; Dansereau y Yammarino, 2009), al considerar que el bienestar y la salud de los grupos constituyen una cuestión fundamental para sus miembros y las instituciones de las que forman parte (Park y Peterson, 2003).

Desde esta perspectiva colectiva y transnível, centrada en las unidades de trabajo, se considera cómo un grupo de personas puede desarrollar percepciones compartidas de una situación y realizar interpretaciones sobre ellas, lo que genera propiedades y procesos emergentes. Esta experiencia colectiva posee un carácter holístico, que no se puede reducir a sus elementos de nivel inferior (los miembros del grupo) pero sí puede influir sobre ellos (Peiró y Rodríguez, 2008).

3. DESARROLLOS POSITIVOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El funcionamiento eficaz de los equipos se explica a través de distintos modelos, resultando el modelo IPO (*Input-Procesos-Output*) el más ampliamente empleado. De una forma general, este modelo explica la consecución de los *outputs* o resultados de los equipos como el fruto de los *inputs* o recursos disponibles (tanto internos como externos al equipo), así como de la transformación de dichos recursos a través de procesos grupales.

El análisis de la eficacia de los equipos de trabajo ha sido objeto de distintas revisiones, basadas en este modelo y posteriores desarrollos (véanse Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Ilgen et al., 2005; Salas, Stagl y Burke, 2004; Gil, Alcover y Peiró, 2005; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; Kozlowski y Bell, 2013),

y cuyas principales aportaciones relacionadas con el desarrollo de formas de equipos positivos exponemos a continuación.

3.1. Recursos

Los *inputs* representan distintos recursos tanto internos de los equipos, como por ejemplo los atributos de los miembros (características demográficas, personalidad, conocimientos, habilidades, etc.) y el diseño y estructura del grupo (tamaño, estabilidad de la composición del equipo, autonomía, etc.), como externos al equipo y relativos a la organización (políticas de formación, clima organizacional, sistema de refuerzos, etc.).

Respecto a las características de los miembros, el enfoque de la psicología positiva ha prestado especial atención a las fortalezas de carácter que contribuyen a un desarrollo humano óptimo, identificando el **trabajo en equipo** (trabajar bien como miembro de un grupo o equipo) como una de las fortalezas cívicas que subyacen a la vida comunitaria saludable (Park y Peterson, 2003; Peterson y Seligman, 2004). Esta fortaleza se relaciona con las competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) centradas en el trabajo en equipo, como son: la adaptabilidad, la supervisión mutua de rendimiento, motivación, comunicación, toma de decisiones, asertividad y resolución de conflictos, y que resultan fundamentales para el funcionamiento de los equipos de trabajo (Salas y Cannon-Bowers, 2000).

En cuanto al diseño de la tarea y la estructura del grupo, una de las modalidades de trabajo que ha recibido especial atención y que puede tener importantes efectos positivos sobre el bienestar psicológico de las personas es la **autonomía** de los equipos (Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier y Doorewaard, 2007).

La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos

aplicados, planificación de actividades, ejecución de roles, etc.). Los grupos autónomos de trabajo están formados por trabajadores que realizan tareas interdependientes y que regulan mucha de su propia conducta en torno a un conjunto completo de tareas. A estos grupos generalmente se les permite seleccionar y entrenar a los nuevos miembros, establecer su propia planificación de actividades, supervisar la mayoría de sus actividades e intercambiar los trabajos de forma frecuente entre ellos.

La autonomía resulta un elemento importante en los modelos que abordan las relaciones entre las características de la tarea individual y el bienestar psicológico, como el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1980), los diferentes modelos de demandas-control (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001; Karasek y Theorell, 1990) y el modelo vitamínico (Warr, 1994), entre otros. Distintos estudios, por su parte, han confirmado esta relación positiva entre autonomía de equipo y bienestar de los miembros del equipo (Mierlo et al., 2007), si bien también se han identificado consecuencias negativas en función de las circunstancias en las que se lleva a cabo.

3.2. Resultados

Los **resultados** de los equipos se consideran multidimensionales y se evalúan utilizando distintos criterios, relacionados generalmente con la eficacia (productividad y rendimiento) y el mantenimiento del equipo en el tiempo (satisfacción de los miembros y viabilidad del equipo). Por tanto, no se puede vincular el éxito de los equipos exclusivamente a su rendimiento, sino que deben tomarse en cuenta otros indicadores, que a la poste pueden influir de forma positiva en dicho rendimiento. En este sentido, se pueden identificar los siguientes resultados, todos ellos fundamentales para el desarrollo de formas positivas de equipos (véase el cuadro 17.1):

CUADRO 17.1
Resultados de los equipos

1. *Éxito en lograr objetivos* relacionados con la tarea.
2. *Logro de bienestar de los miembros*: bienestar y salud mental, crecimiento y desarrollo de los miembros.
3. *Viabilidad del equipo*: medida en que los miembros del equipo continúan juntos y funcionan de forma efectiva.
4. *Innovación de equipo*: medida en que el equipo se desarrolla e implementa procesos, productos y procedimientos nuevos y mejorados.
5. *Cooperación de equipo*: efectividad para trabajar con otros equipos de la organización para lograr los productos o servicios.

FUENTE: Tomado de West (2012), p. 7.

3.3. Procesos y estados emergentes

Los **procesos** consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo asignado y lograr los objetivos comunes, superando las posibles limitaciones. En la medida en que estos procesos son dinámicos y los miembros interaccionan entre sí, se desarrollan estados emergentes de carácter grupal.

En el presente trabajo seguiremos la distinción básica establecida en revisiones anteriores de procesos grupales: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (véanse Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Gil et al., 2008; Kozlowski y Bell, 2013).

— **Procesos cognitivos.** Además de los procesos cognitivos básicos, tradicionalmente estudiados por la psicología de los grupos, como son los marcos de referencia, las normas y las expectativas de rol, más recientemente se ha puesto especial atención en considerar a los equipos procesadores de información, estudiando cómo los pro-

cesos y creencias compartidas ayudan a los miembros a realizar sus tareas, creando modelos de acción que les permiten anticiparse y coordinar eficazmente sus esfuerzos.

— **Procesos motivacionales/afectivos.** Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados.

— **Procesos orientados a la acción y la conducta grupal.** En este apartado se abordan aquellos procesos relacionados directamente con las actuaciones de los equipos, como son la comunicación, la cooperación y la coordinación (véase el cuadro 17.2).

En conjunto, la investigación sobre los equipos de trabajo pone de manifiesto los efectos positivos de los anteriores procesos en la consecución de los resultados de equipo, tanto respecto a la eficacia como a la satisfacción de sus miembros.

Por su parte, y centrándonos de forma particular en el bienestar y salud de las personas, desde el enfoque de la psicología positiva se ha focalizado el análisis en el estudio de determinados procesos. En este sentido, West, Patera y Carsten (2009), a partir de las representaciones individuales de las capacidades psicológicas identificadas en el enfoque POB (*positive organizational behavior*; Luthans, 2002b), han analizado el influjo que estas capacidades y procesos, desarrollados a nivel de equipo, pueden tener en el bienestar de sus miembros. Estos autores centran su análisis en los tres procesos o estados emergentes siguientes: eficacia de equipo, optimismo de equipo y resiliencia de equipo.

— **Eficacia de equipo**, considerada como la creencia compartida por el equipo sobre su habilidad colectiva para realizar de forma exitosa las tareas y producir determinados niveles de logro.

CUADRO 17.2
Procesos de equipo

Procesos cognitivos	
Aprendizaje grupal	<p>Se considera el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo, a través de la experiencia de trabajar juntos, adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos.</p> <p>Se pueden identificar diferentes conductas en este proceso correspondientes a las diferentes etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación.</p>
Modelos mentales de equipo	<p>Son estructuras o representaciones mentales más o menos compartidas entre los miembros de un equipo que incluyen conocimiento relativo a diferentes aspectos del equipo, la tarea y el contexto organizacional.</p> <p>Se pueden diferenciar: <i>modelos mentales de equipo</i> (representaciones de conocimiento estables) y <i>modelos situacionales de equipo</i> (representaciones de conocimiento dinámicas, que son creadas y utilizadas por el equipo en una situación dada).</p>
Memoria transactiva	Consiste en los conocimientos y las habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como el conocimiento que éstos poseen sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (<i>quién sabe qué</i> en el equipo).
Clima de equipo	Hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea, el apoyo a la innovación, la seguridad, etc.
Confianza	Implica la expectativa de que las acciones de los otros estarán motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos.
Procesos emocionales/motivacionales	
Cohesión	<p>Se considera el resultante de todas las fuerzas que hacen que los miembros se mantengan en el equipo o la atracción hacia el equipo.</p> <p>Se ha distinguido entre la <i>cohesión con las tareas</i> (el grado de compromiso o atracción con las tareas y las metas del grupo), y la <i>cohesión interpersonal</i> (atracción de los miembros hacia el grupo).</p>
Procesos emocionales de equipo	<p>Se refiere al estado de ánimo del equipo o tono afectivo del grupo que los miembros de un equipo desarrollan de forma colectiva a través de la interacción y la experiencia compartida.</p> <p>Este proceso se puede analizar desde dos perspectivas: la perspectiva de arriba abajo concibe al grupo como un todo y plantea cómo se forman las emociones y conductas de los miembros a partir de las dinámicas del grupo, como es el caso de la existencia de normas que prescriben expresiones y sentimientos (cuáles pueden expresar los miembros), o también el caso de aglutinante interpersonal que hace que las personas se mantengan unidas (cohesión grupal). La perspectiva de abajo arriba analiza en qué medida las emociones a nivel individual se combinan a un nivel de grupo y afectan a sus resultados.</p>
Eficacia colectiva	<p>Se considera la creencia compartida por el grupo en su habilidad colectiva para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir niveles determinados de logro.</p> <p>Se puede diferenciar entre <i>eficacia colectiva</i> (eficacia percibida para realizar exitosamente una tarea específica) y <i>potencia grupal</i> (eficacia percibida para afrontar con éxito cualquier tipo de tarea o situación).</p>

CUADRO 17.2 (*continuación*)

Conflictos	<p>Se consideran la manifestación de procesos subyacentes que translucen fallas, divergencias y fuerzas centrífugas.</p> <p>Se distinguen dos tipos de conflicto: <i>de relación</i> (que surge a partir de las incompatibilidades personales entre los miembros y suele acompañarse de afecto negativo, como enfado, tensión y hostilidad), con efectos negativos, y <i>de tarea</i> (que surge a partir de las discrepancias en los puntos de vista y opiniones de los diferentes miembros del equipo sobre su trabajo), con potenciales efectos positivos.</p>
Procesos orientados a la acción y la conducta	
Coordinación	<p>Hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas y lograr así la meta común.</p> <p>Se puede diferenciar entre: coordinación <i>explícita</i> (los miembros planifican y se comunican intencionalmente con el fin de integrar sus acciones) e <i>implícita</i> (los miembros del equipo, sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos, anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea, ajustando en función de ello).</p>
Cooperación	<p>Consiste en la contribución voluntaria por parte de los miembros para realizar las tareas interdependientes del equipo.</p> <p>Además de las ventajas que aporta este proceso, se han identificado procesos negativos relacionados con él, como «viajar gratis» (<i>freeriding</i>) y <i>holgazanería social</i>, que ocurren cuando se realizan tareas colectivas e inciden en la reducción del esfuerzo individual.</p>
Comunicación	<p>Se considera un proceso básico que permite, a través del intercambio de información, el desarrollo del resto de procesos del equipo.</p> <p>La comunicación puede relacionarse con la <i>tarea</i> (intercambio de información relativa a la tarea y al desarrollo de soluciones del grupo a los problemas) y con el <i>equipo</i> (establecimiento de patrones de interacción y mejora de la calidad).</p>

FUENTE: Adaptado de Gil et al. (2008) y Kozlowski y Bell (2013).

- **Optimismo de equipo**, entendido bien como una atribución, de forma que se considera que un equipo optimista adoptará una atribución interna hacia el éxito, y entonces es importante controlar sus resultados; o bien como una expectativa, en cuyo caso se considera que un equipo que comparte creencias y expectativas sobre resultados positivos es más probable que se implique activamente en realizar sus tareas.
- **Resiliencia de equipo**, consistente en la habilidad de los equipos para responder a demandas inesperadas que surgen de forma repentina y volver a las condiciones normales de trabajo lo más rápido posible

sin reducir su anterior rendimiento (Kliej, Molenaar y Scharaagen, 2011). La resiliencia resulta, por tanto, de gran importancia especialmente en aquellos equipos que deben actuar en ambientes complejos. Componentes fundamentales de esta habilidad son: una aceptación firme de la realidad, una creencia profunda (a menudo afianzada por valores fuertemente establecidos) de que la vida tiene sentido y una asombrosa habilidad para improvisar y adaptar un cambio significativo.

En las investigaciones realizadas por estos autores (West et al., 2009) se confirma que los tres procesos resultan predictores relevantes de dife-

rentes procesos y resultados del equipo (como la cohesión, el conflicto, la coordinación y la cooperación y la satisfacción con el equipo). Asimismo, se pone de manifiesto que el poder explicativo de los mismos resulta diferente en función del tiempo y/o fase de desarrollo de los equipos. En este sentido, la capacidad explicativa del optimismo de equipo es mayor cuando se están formando los equipos (fase inicial), mientras que la influencia de la resiliencia y de la eficacia de equipo lo es una vez que los miembros del equipo han interaccionado en distintas ocasiones (fase intermedia). Los autores concluyen señalando que estas capacidades pueden desarrollarse a través de distintos programas, resultando especialmente importante para el desarrollo de la resiliencia de equipo promover y desarrollar un liderazgo compartido.

Por su parte, Peterson, Park y Sweeney (2008), desde la perspectiva de la psicología positiva, remarcan la importancia de la **moral**, concibiendo un grupo positivo como aquel con uno o más componentes que poseen y comparten una moral elevada (Park y Peterson, 2003). Estos grupos muestran rasgos positivos, como optimismo, gratitud y afecto, que determinan el bienestar de las personas, implicándolas y dando sentido a su vida (Bryant y Veroff, 2006). Los componentes de la moral son fortalezas, lo que significa que pueden coexistir con los problemas, y es precisamente cuando éstos se presentan cuando la moral muestra su valor.

Tras el análisis del funcionamiento de los equipos positivos, a través de su estructura y procesos, nos centraremos en la próxima sección en los equipos resilientes, que por sus características pueden representar una forma dinámica de equipos positivos.

4. NUEVAS FORMAS DE EQUIPOS POSITIVOS: EQUIPOS RESILIENTES

En los equipos positivos sus miembros se sienten positivos y desarrollan fortalezas que se

expresan en relaciones satisfactorias que tienen importantes repercusiones en el funcionamiento de las organizaciones, aportándoles valor y marcando diferencias entre las organizaciones más efectivas y el resto. Los equipos positivos constituyen, por tanto, una importante fuente de fortalezas. Una de estas fortalezas es la *ciudadanía organizacional*, que consiste en la tendencia de los miembros a ayudarse entre sí y a otros departamentos, realizando contribuciones extra que van más allá de las obligaciones de su trabajo (West, 2012). Por tanto, las relaciones positivas y el sentido de comunidad se consideran tanto el producto como la causa de los equipos positivos.

Siguiendo estas formulaciones, y con el objeto de desarrollar las necesidades, capacidades y potencialidades de los miembros del equipo, West (2012) identifica un proceso fundamental para crear equipos positivos, la **reflexividad**, que tiene dos dimensiones fundamentales: de tarea y social. La *reflexividad de tarea* resulta básica para que los equipos funcionen de forma efectiva, y consiste en la medida en que los miembros se focalizan activamente sobre los objetivos, revisando de forma regular las formas para lograrlos y los métodos de trabajo. La *reflexividad social* resulta fundamental para promover el bienestar de las personas y consiste en la medida en que el equipo reflexiona sobre las formas en que provee apoyo a los miembros, resuelve los conflictos y crea un clima social y emocional positivo en el entorno. Una muestra de ítems de ambas dimensiones se recoge en el cuadro 17.3.

A partir de la anterior distinción, se pueden identificar los tipos de equipos que recoge el cuadro 17.4.

Como se puede apreciar en el cuadro 17.4, un tipo particular de equipos que deben actuar de forma adaptativa en ambientes complejos son los **equipos resilientes**. Estos equipos presentan alta reflexividad de tarea y social, esto es, son equipos que analizan y modifican sus objetivos, procesos y tareas y que aplican estrategias de apoyo social

CUADRO 17.3
Modelos de ítems del cuestionario de reflexividad

Reflexividad de la tarea
1. El equipo revisa con frecuencia sus objetivos.
2. Discutimos regularmente si el equipo está funcionando con eficacia.
3. A menudo se discuten los métodos utilizados por el equipo para hacer el trabajo.
4. En este equipo modificamos nuestros objetivos a la luz de las circunstancias cambiantes.
5. Este equipo revisa con frecuencia su enfoque para conseguir que se haga el trabajo.
Reflexividad social
1. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en los momentos difíciles.
2. Cuando el trabajo es estresante, el equipo no suele cooperar demasiado.
3. A menudo, los miembros de este equipo se enseñan nuevas técnicas los unos a los otros.
4. Cuando el trabajo es estresante, nos unimos y empujamos con fuerza.
5. Los conflictos se abordan constructivamente en este equipo.

FUENTE: Tomado de West (2000), pp. 22-23.

CUADRO 17.4
Clasificación de equipos a partir de la reflexividad

REFLEXIVIDAD DE TAREA ALTA	
Equipo dirigido <ul style="list-style-type: none"> — Alta efectividad de tarea a corto plazo. — Pobre bienestar de los miembros. — Viabilidad a corto plazo. — Innovación moderada. — Elevado conflicto entre equipos. Reflexividad social baja	Equipo resiliente <ul style="list-style-type: none"> — Efectividad de tarea elevada. — Bienestar de los miembros elevado. — Viabilidad a largo plazo. — Innovación elevada. — Cooperación elevada entre equipos. Reflexividad social alta
Equipo disfuncional <ul style="list-style-type: none"> — Efectividad de tarea pobre. — Bienestar de los miembros pobre. — Viabilidad de equipo muy baja. — Poca innovación. — Elevado conflicto entre equipos. 	Equipo de emplazamiento <ul style="list-style-type: none"> — Efectividad de tarea baja. — Bienestar medio. — Viabilidad a corto plazo. — Innovación baja. — Conflicto entre equipos moderado.

FUENTE: Tomado de West (2012), p. 8.

de forma apropiada en las circunstancias cambiantes. Debido a que poseen una elevada reflexividad tanto de tarea como social, los equipos resilientes son capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes, asegurando a la vez un rendimiento elevado sostenido. Igualmente, es más probable que estos equipos desarrollen innovaciones y tengan la capacidad de trabajar de forma efectiva con otros equipos de la organización con los que deben colaborar.

En distintas investigaciones realizadas por el equipo de West, se ha confirmado la relación de la reflexividad de tarea y social con la eficacia del equipo y con el bienestar de los empleados en distintos equipos de salud del Reino Unido.

5. DESARROLLO DE EQUIPOS POSITIVOS

La promoción y el desarrollo de los equipos positivos pueden realizarse a través de distintas estrategias de intervención, centradas en la formación y desarrollo de equipos, así como a través de la actuación de los líderes de estos equipos.

5.1. Formación y entrenamiento de equipos

A partir del modelo explicativo del funcionamiento de los equipos (IPO), se concluye que la consecución de los mejores resultados de los equipos (relativos tanto a la eficacia como al bienestar y la viabilidad del equipo) depende de la adecuada utilización y combinación de los recursos disponibles (relativos a las personas, la tarea y la organización) a través de la promoción y mejora de los procesos mencionados (cognitivos, emocionales/motivacionales y conductuales).

Para el desarrollo de estos procesos y para mejorar las competencias de equipo, se vienen empleando diferentes entrenamientos que han demostrado su eficacia en distintos contextos or-

ganizacionales (como por ejemplo equipos sanitarios, tripulaciones aéreas, unidades del ejército, etc.). Un resumen de estos entrenamientos se muestra en el cuadro siguiente.

CUADRO 17.5

Entrenamientos de equipo

- **Entrenamiento cruzado**, en el que los miembros del equipo adquieren conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros.
- **Entrenamiento metacognitivo**, orientado a que los miembros tomen conciencia de las estrategias que usan para aprender y seleccionen y apliquen las más apropiadas.
- **Entrenamiento en coordinación del equipo**, cuyo objeto es que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo.
- **Entrenamiento en autocorrección**, a través del cual los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones.
- **Exposición a situaciones de estrés**, a través de la cual los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces.

FUENTE: Elaborado a partir de Day, Gronn y Salas (2004).

A su vez, resultan igualmente eficaces los programas de creación y desarrollo de equipos (**teambuilding**), a través de los cuales se intenta mejorar el funcionamiento del equipo usando diferentes técnicas centradas habitualmente en la clarificación de roles, el establecimiento de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales.

En la aplicación de las intervenciones grupales, y especialmente aquellas que se orienten al desarrollo de la salud y bienestar de las personas, resulta fundamental desarrollar determinadas percepciones compartidas sobre aspectos particulares del contexto del equipo (clima) y promover la aplicación de distintas estrategias de afronta-

miento colectivo. En este sentido, se puede promover el empleo tanto de estrategias *coactivas*, con el objeto de que las personas utilicen formas de afrontamiento individual similares, como de estrategias *colectivas*, en cuyo caso se pretende que sean los equipos los que, a través de la realización de acciones conjuntas, elaboren interpretaciones particulares de las situaciones (por ejemplo, realicen interpretaciones más positivas ante una situación crítica, aliviando los efectos y consecuencias negativas) y actúen finalmente en esa dirección.

Esta última forma de afrontamiento resulta especialmente importante cuando las personas no tienen control de los eventos de forma individual. En estas situaciones, los enfoques individualistas y las estrategias de afrontamiento individual pueden no sólo ser ineficaces sino, incluso, contraproducentes, resultando las estrategias colectivas de afrontamiento la única forma eficaz de actuación (Peiró y Rodríguez, 2008).

5.2. Papel de los líderes

El **liderazgo** se ha identificado como un factor clave para el éxito y el desarrollo de los equipos y de las organizaciones. Asimismo se ha puesto de manifiesto la influencia que pueden tener las conductas de liderazgo no sólo en la salud de sus subordinados de forma individual sino también en el bienestar de sus unidades de trabajo como un todo, actuando en distintos momentos y niveles. En este sentido, el liderazgo puede actuar como antecedente, como variable moduladora y como recurso para potenciar la salud y prevenir los riesgos (Peiró y Rodríguez, 2008).

El papel del liderazgo puede resultar incluso más relevante si se considera el bienestar de las personas a nivel colectivo y se toman en consideración las relaciones multinivel y transnível. Los líderes pueden contribuir al desarrollo de estrategias de afrontamiento coactivo y colectivo, em-

pleando mecanismos como la creación de sentido compartido de la realidad social (elaborando interpretaciones y justificando el empleo de determinadas estrategias de afrontamiento), el poder formal e informal, la socialización de los miembros, el uso de recompensas y otras prácticas que promuevan la cooperación.

En estas actuaciones puede resultar importante el empleo, frente a estilos tradicionales de liderazgo y actuaciones individuales del líder, de nuevas formas de liderazgo (véase Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011), entre ellas el *liderazgo compartido* (Kliej et al., 2011), de forma que es el equipo el que participa y realiza de forma colectiva conductas de liderazgo.

Por otra parte, se han relacionado distintos modelos de liderazgo con los desarrollos positivos de los equipos, entre ellos el liderazgo transformacional (Bass, 1985), el liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005), el liderazgo servidor (Greenleaf, 1977) y el liderazgo positivo o positivamente desviado (Cameron, 2008).

Centrándonos en este último, se considera que el liderazgo positivo pone el énfasis en lo que está bien, lo que es vital, lo que se experimenta como bueno, lo que es inspirador. Este liderazgo desarrolla procesos y comportamientos positivos en los equipos a través del empleo de las siguientes estrategias (véase el cuadro 17.6).

CUADRO 17.6

Estrategias empleadas por el líder para el desarrollo de equipos positivos

- a) **Desarrollar un clima positivo**, en el que las emociones positivas predominan sobre las negativas. El líder contribuye al desarrollo de este clima a través del modelado y promoviendo a nivel colectivo actos de compasión, perdón y expresiones de gratitud entre los miembros del equipo y de la organización. El líder reconoce el problema como oportunidad de mejora, asocia los resultados con propósitos superiores, mantiene estándares, da apoyo y emplea términos positivos (reconciliación, comprensión, ánimo...).

CUADRO 17.6 (*continuación*)

- b) Promover relaciones positivas**, que sean fuente enriquecedora de riqueza, vitalidad y aprendizaje, de forma que contribuyan al beneficio de los demás. La contribución del líder se centra fundamentalmente en la creación de redes de energía positiva y en el refuerzo de fortalezas tanto individuales como colectivas.
- c) Desarrollar una comunicación positiva**, de forma que el lenguaje afirmativo y de apoyo reemplace al negativo y crítico. Para conseguirlo, el líder debe emplear estrategias de apoyo y dar retroalimentación centrada en las fortalezas, en las contribuciones únicas y en las mejores manifestaciones propias.
- d) Crear un sentido positivo** que destaque el valor asociado con los resultados de la organización, más allá del beneficio personal de los propios empleados. Para ello el líder debe reforzar los beneficios producidos por todos, asociar los resultados con valores centrales de los miembros, identificar el impacto a largo plazo y poner el énfasis en las contribuciones, junto a la consecución de metas.

FUENTE: Tomado de Cameron (2008).

La eficacia de estas estrategias se ha comprobado a través de distintas investigaciones, en las que se han documentado mejoras significativas en los resultados de diferentes equipos (equipos de proyectos, de alta dirección, departamentales, asesoramiento), tanto subjetivos (moral, confianza y *engagement*) como objetivos (productividad y logro de metas).

A través del presente capítulo hemos querido analizar la importancia del ámbito social de la psicología positiva, así como la necesidad de considerar los procesos positivos desde una perspectiva transnível y multinivel, superando perspectivas dicotómicas micro (individuo)-macro (organización). En este sentido, se ha centrado el análisis en los equipos de trabajo, los cuales tienen una importancia fundamental para el funcionamiento de las organizaciones y el bienestar y salud de las personas. La consecución de ambos resultados depende tanto de la estructura como de los procesos y estados emergentes del equipo (cognitivos, afectivos, motivacionales y conductuales), resultando especialmente relevantes desde la perspectiva de la

psicología positiva la eficacia, el optimismo y la resiliencia de equipo. A continuación, y enlazando con este último proceso, hemos identificado formas de equipos positivos con un carácter dinámico y adaptativo, como son los equipos resilientes, desarrollados a partir de procesos de reflexividad, centrados tanto en la tarea como en las relaciones. Finalmente hemos analizado las principales intervenciones para el desarrollo de equipos positivos, mencionando por una parte los entrenamientos y técnicas de desarrollo de equipos, cuyo principal objetivo consiste en promover estrategias colectivas de afrontamiento, y por otra parte señalando el papel fundamental que desempeñan los líderes en la creación y desarrollo de los equipos positivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behaviour: employers in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bryant, F. B. y Veroff, J. (2006). *Savoring: A new model of positive experience*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Pub.
- Cameron, K. S. y Caza, A. (2004). Introduction: Contribution to the discipline of Positive Organizational Scholarship. *Behavioral Scientist*, 47(7), 731-739.
- Dansereau, F. y Yammarino, F. J. (2009). Overview of multi-level issues in organizational behavior and leadership. En F. J. Yammarino y F. Dansereau (eds.), *Multi-level issues in organizational behavior and leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Donalson, S. I. y Ko, I. (2011). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Gable, S. L. y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gil, F., Alcover, C. M.^a, Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 3-13.
- Gil, F., Alcover, C. M.^a y Peiró, J. M.^a (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Business Psychology*, 19(2), 131-143.
- and leadership (vol. 8 of *Research in Multi-Level Issues*). Bingley, RU: Emerald.
- Day, D. V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.

- tugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Greenleaf, P. K. (1977). *Servant leadership*. Nueva York: Paulist Press.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ilgen, Daniel R., Hollenbeck, John R., Johnson, Michael y Jundt, Dustin (2005). Team in organizations: From Input-Process-Output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Javaloy, F., Morales, J. F., Fernández, S. y Magallares, A. (2011). Psicología Social y Psicología Positiva: algunas reflexiones. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 345-355.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Heathy work: Stress, productivity and the recreation of working life*. Nueva York: Basic Books.
- Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kliej van der, R., Molenaar, D. y Schraagen, J. M. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society. 55th Annual Meeting – 2011*, 2158-2162.
- Kozlowski, S. W. J. e Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. En N. W. Schmitt y S. Highhouse (eds.), *Handbook of Psychology. Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 412-469). Hoboken, NJ John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. *Academy Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. y Avolio, J. B. (2009). The «point» of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-397.
- Mayo, E. (1947). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- Mierlo, H. van, Rutte, C. G., Vermunt, J., Kompier, M. A. J. y Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multilevel mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design, and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 647-664.
- Park, N. y Peterson, C. (2003). Virtues and Organizations. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 33-479). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peiró, J. M.ª. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peterson, C., Park, N. y Sweeney, P. J. (2008). Group well-being: Morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 19-36.
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Nueva York: Oxford University Press; Washington, DC: American Psychological Association.
- Rodríguez Carvajal, R., Moreno Jiménez, B., Rivas Hermosilla, S., Álvarez Bejarano, A. y Sanz, A. I. (2010). Positive Psychology at work: mutual gains for individual and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Salanova, M. y López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología Social y Psicología Positiva. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 339-343.
- Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (2000). The anatomy of team training. En L. Tobias y D. Fletcher (eds.), *Handbook on Research in Training*. Nueva York: Macmillan.
- Searle, T. P. y Barbuto, J. E. Jr. (2010). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 107-117.

- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. y Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20, 604-616.
- Sheldon, K. M. y King, L. K. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.
- Snijders, T. A. B. y Bosker, R. J. (1999). *Multilevel Analysis: An introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. Londres: Sage.
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8, 84-97.
- Warren, S. (2010). What's wrong with being positive? En A. Linley, S. Harrington y N. Page (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 313-322). Oxford: Oxford University Press.
- West, B. J., Patera, J. L. y Carsten, M. K. (2009). Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249-267.
- West, M. (2000). *El trabajo eficaz en equipo. 1 + 1 = 3*. Barcelona: Plural.
- West, M. (2012). *Efective teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Oxford: Blackwell.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. y Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.

Resiliencia y salud laboral

EVA GARROSA HERNÁNDEZ
BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ
FÉLIX LADSTÄTTER

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es tratar de abordar el papel de la resiliencia en el contexto de la salud laboral, específicamente operativizado en el modelo de resiliencia emocional a través de sus tres componentes: *hardiness*, optimismo y competencia emocional. Igualmente, se presentan y discuten las principales aportaciones teóricas y empíricas sobre sus efectos en relación con el bienestar laboral y con la prevención de riesgos psicosociales.

2. EL CONCEPTO DE RESILIENCIA

Cuando se revisa la literatura científica para este concepto, se observa que ha sido definido equivalentemente con términos que tienen que ver con la idea de invulnerabilidad y de resistencia al estrés (Garmezy, 1991). Desde esta perspectiva, habría una gran variedad de constructos que estarían relacionados con la idea de invulnerabilidad, por ejemplo resiliencia, resistencia o *hardiness*, adaptación, ajuste, maestría, plasticidad, flexibilidad, factor protector o *buffering* y *coping* (Lösel, Blicsener y Koferl, 1989).

Igualmente, se aprecia que la resiliencia y la vulnerabilidad con frecuencia son analizadas como polos opuestos ante la exposición y afrontamiento a circunstancias adversas, y que marca-

rían cómo las personas responden de manera diferente ante el estrés (Kaplan, 2012).

El estudio de la resiliencia ha supuesto un avance novedoso para el manejo adecuado del estrés o las situaciones adversas, y una posibilidad importante para acercarnos a la realidad de la capacidad de superación de las personas, con importantes aplicaciones en contextos muy distintos desde la infancia y la clínica (Saarni, 1999) hasta el contexto laboral por ejemplo (Garrosa, 2006). No obstante, a pesar de su importante funcionalidad, todavía existen una serie de cuestiones insuficientemente estudiadas; por ejemplo, en este capítulo se abordarán la variabilidad de su definición, la naturaleza de la resiliencia, si puede ser entendida como un antecedente o es una consecuencia y cómo en el contexto laboral se puede operativizar y cuáles son sus aplicaciones e implicaciones para el bienestar en la organización.

Parece que la definición de resiliencia varía en función de la pregunta que nos hagamos y de los objetivos de la investigación y su puesta en práctica, esto es, la resiliencia se puede definir en términos de la naturaleza de los consecuentes como respuesta eficaz al estrés, en términos de los factores que interactúan con el estrés y que actúan como factores causales o antecedentes del resultado positivo. Estas cuestiones también tratarían de explicar si la resiliencia es la variación en términos de los resultados positivos ante

una situación estresante o si la resiliencia es una cualidad de la persona que permite resolver de forma eficaz el estrés. Esto último implicaría si la resiliencia es la variable que modera la influencia de los estresores para obtener resultados más positivos frente a la situación adversa. No obstante, algunos autores consideran que estas diferencias serían un tanto arbitrarias (Staudinger, Marsiske y Baltes, 1995). A continuación, se darán algunas descripciones sobre estos argumentos.

2.1. Resiliencia como resultado positivo

Desde esta perspectiva, la resiliencia sería entendida como el resultado o consecuencia positiva ante una situación altamente estresante, riesgo o adversidad. Así, para Rutter (1990), la resiliencia implica el funcionamiento adaptativo que se mantiene ante una situación de profundo malestar o riesgo. De manera opuesta, las personas vulnerables no conseguirían resultados positivos ante las situaciones altamente estresantes (Seifer y Sameroff, 1987). Igualmente, para Masten (1994) la resiliencia está relacionada con cómo de eficaz es el funcionamiento para conseguir vencer la adversidad o la capacidad de recuperación ante la adversidad. Esta visión se centra más en la consecución del éxito, en la superación, en el objetivo conseguido.

2.2. Resiliencia como actitud personal

La resiliencia, además de ser definida como anteriormente se ha comentado, puede entenderse como un constructo general que refleja características específicas y los mecanismos a través de los cuales puede cambiar la relación entre la situación estresante y sus consecuencias. Cuando hablamos de resiliencia desde esta perspectiva, algunos autores consideran más apropiado hablar

en términos de *hardiness* como característica de personalidad (Glantz y Johnson, 1999), como actitud ante la vida. No es tanto si se ha conseguido superar con éxito la situación adversa o de riesgo, es más la actitud que se mantiene en todo el proceso.

En definitiva, así la resiliencia estaría más caracterizada por la destreza personal y los recursos sociales implicados para resolver de manera habilidosa complejas situaciones y la capacidad para reaccionar de forma flexible ante los eventos altamente estresantes. Resiliencia supone el compromiso personal, a través de las creencias de autoeficacia, de la autoestima positiva y de la capacidad de superación frente a las experiencias adversas (Rauh, 1989). En este sentido, los conceptos que se equiparan con la resistencia y el marco teórico que se deriva de ellos se refieren a grupos de procesos autorreferenciales diversos: cognición, evaluación, sentimientos, superación y mecanismos protectores (Kaplan, 2012).

3. RESILIENCIA EN EL CONTEXTO DE LA SALUD LABORAL

Los aspectos que hemos tratado tienen importantes implicaciones en el medio laboral, conociendo los mecanismos intervinientes entre las situaciones estresantes y la capacidad de adaptación y desarrollo de la persona para conseguir la salud laboral y enfrentarse de una manera adaptativa al estrés. Este concepto nos ayuda a entender que las respuestas al estrés dependen del conjunto de todas las acciones psicológicas de la persona, especialmente la resiliencia, entendida como la suma de sus capacidades adaptativas (Aldwin, 2007). En función de esta definición, la resiliencia es concebida como una forma amplia que corresponde al conjunto de las variables de la persona que influyen en los efectos y las consecuencias del estrés y en la prevención de los riesgos psicosociales (Mealer et al., 2012).

3.1. El modelo de resiliencia emocional

Con este planteamiento se ha desarrollado el modelo de resiliencia emocional (Garrosa, 2006), que se centra en la capacidad de la persona y los recursos que utiliza para construir su propio contexto y las características psicosociales que lo rodean. La persona tiene capacidades para influir sobre el contexto psicosocial, es capaz de tomar o coger la delantera a las situaciones conflictivas, manejando y anticipando las consecuencias futuras emocionales que le pueden generar estos eventos adversos. Igualmente, es importante destacar la importancia de la reflexión sobre el propio potencial para resolver el problema y decidir el camino o estrategia de actuación. Esta capacidad de anticipación y autorreflexión muestra un aspecto muy importante del funcionamiento humano: la capacidad de las personas de manera intencional de autorregular sus emociones y acciones para conseguir sus objetivos o resolver los desafíos de la vida, y de la misma manera este aspecto resulta relevante en el contexto laboral. Precisamente esta formulación incluye la capacidad de autorregulación (Forgas, Baumesiter y Tice, 2009), que pone de manifiesto la competencia de evaluar la acción propia en relación con los objetivos personales, la planificación y el establecimiento de valores y la automotivación de la persona. Este planteamiento soporta el concepto de la relación recíproca entre la autorregulación individual y el ambiente social, lo que contribuye al desarrollo de la persona, de su propia personalidad y de su potencial, y su capacidad de adaptación y superación en las circunstancias adversas. Las personas responden enérgicamente al medio y pueden cambiarlo, son activas, contribuyen al desarrollo de su propia capacidad y son competentes para planificar en base a sus emociones y sus propias acciones y para cambiar aquello que les ocasiona malestar.

La resiliencia está íntimamente relacionada con la capacidad autorregulatoria que implica cambio y reformulación de procesos. El concepto

de cambio es fundamental en el proceso de resiliencia que implica una modificación de la emoción, el pensamiento y la conducta acorde con nuestros deseos conscientes, normas, ideales, metas u otros estándares (Gollwitzer, Parks-Stamm y Oettingen, 2009). Dentro de este proceso emocional saludable, los recursos y las habilidades positivas personales desempeñan un rol fundamental, ayudarían a que la persona se oriente al bienestar, en el contexto laboral implicarían una orientación hacia la salud laboral y una adecuada gestión personal de los riesgos psicosociales. Teniendo en cuenta este plantamiento teórico, se ha elaborado un modelo de variables emocionales de la personalidad denominado el **modelo de resiliencia emocional**, que se configura en tres variables personales: *hardiness*, optimismo y competencia emocional (véase la figura 18.1).

Estas variables personales destacan como principales para conocer y predecir las fuentes de resistencia a los riesgos psicosociales y para predecir la salud laboral en las organizaciones (Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Rodríguez-Carvajal, 2011). El desarrollo de este constructo parte de una idea de la personalidad como un sistema de procesos cognitivos, emocionales y conductuales que interactúan entre sí, modificándose continuamente, pero que también mantienen una relativa autonomía (Moreno Jiménez, 2007). Desde este modelo se han seleccionado variables que tienen componentes emocionales y motivacionales que potencian los procesos de salud y bienestar en las organizaciones. Estas tres características revelan la capacidad de la persona para ejercer control sobre los propios pensamientos, la automotivación y la acción como característica distintivamente humana (Bandura, 1999), resaltando la naturaleza activa de las personas y el carácter dinámico de la acción (Baumeister y Alquist, 2009).

Específicamente, son relevantes en el contexto del desgaste profesional o *burnout*, donde se produce una importante interacción social cargada emocionalmente que requiere recursos emociona-

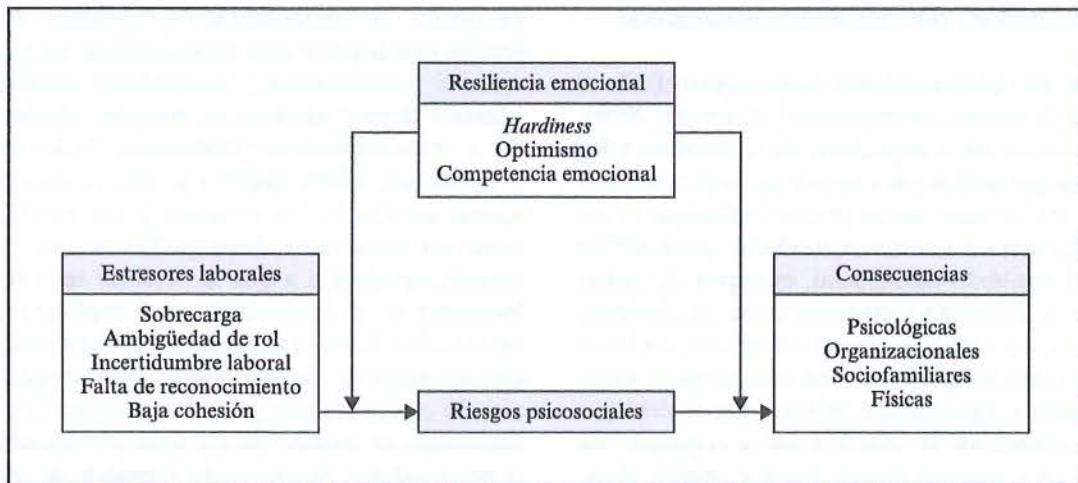


Figura 18.1.

les y personales para autorregular el agotamiento emocional y llevar a cabo el proceso de recuperación.

En la mayoría de los trabajos se requiere que el profesional maneje y regule sus emociones, además de responder a los desafíos cotidianos; y en las profesiones asistenciales, además, se tiene que conseguir regular las emociones de los demás y expresar las emociones deseadas durante las transacciones interpersonales en el lugar del trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Estos aspectos tienen que ver con el manejo de los pensamientos, las imágenes, las emociones, las acciones, etc., y estos procesos exigen un nivel elevado de recursos personales y competencias emocionales para resolver los problemas y enfrentarse con la situación problemática de manera resolutiva. Los recursos personales positivos se asocian con el bienestar en las organizaciones (Di Sipio, Falco y De Carlo, 2012). De esta manera, los profesionales con resiliencia cuentan con una mayor capacidad para salir airosos de las situaciones adversas laborales, ya que tienen estrategias más adaptativas y pueden resolver un mayor número de problemas. Inversamente, los profesionales con déficit en estas áreas de la personalidad tendrán una

menor autoestima para remediar las situaciones complicadas del medio laboral, y ante los problemas pueden evitar enfrentarse a la situación, generándose el efecto de «bola de nieve» que conseguirá que los problemas sean cada vez más complejos; esta dificultad se ha relacionado con el *coping* regresivo (Maddi, 2002). Desde esta perspectiva, el éxito en la gestión de los riesgos psicosociales implica que los trabajadores también puedan manejar adecuadamente sus emociones cuando interactúan con los usuarios y cuando tienen que resolver los problemas laborales. Así, la expresión de las emociones de manera honesta y la solidaridad hacia las emociones de los otros pueden fomentar el compromiso, la eficacia y la realización personal (Bakker y Leiter, 2010; Garroso et al., 2011). Concluyentemente, este modelo de evaluación e intervención puede ayudar en la gestión de los riesgos psicosociales potenciando las competencias emocionales de los trabajadores y puede contribuir a la salud laboral (Garroso et al., 2011).

3.1.1. Hardiness

Hardiness deriva de la psicología existencial, del concepto de valentía, que subraya la interre-

lación de las creencias y los valores personales y sobre el mundo en base al compromiso, el control y el reto que de manera enlazada determinan una actitud personal (Maddi, 1999; Kobasa, 1979). Simultáneamente, son importantes una serie de estrategias para resolver el estrés y progresar en las situaciones difíciles. Estas formas de resistencia incluyen diferentes estrategias de afrontamiento, y de interacción social, así como prácticas de autocuidado. El concepto de *hardiness* insiste en el papel activo de las personas ante la adversidad, modificando las situaciones negativas y favoreciendo el desarrollo constructivo. *Hardiness* es una característica importante de la personalidad que afecta a la relación de los estresores y el estrés, y diversos estudios han mostrado su relevancia con la salud y el rendimiento (véase el estudio metaanalítico de Eschleman, Bowling y Alarcón, 2010). Los individuos *hardiness* tienen una probabilidad mayor de desafiar a la adversidad y no detener su acción por el miedo al contrario, se implican en las situaciones difíciles esgrimiendo sus valores, tratan de ayudar a la comunidad y consiguen acercarse al cambio asociado a las situaciones de estrés de manera natural. Parece que perciben una mayor intervención sobre sus vidas y las interacciones sociales que se producen (Kobasa, 1982).

Para Maddi (2002) los individuos que puntuán alto en control, reto y compromiso tendrían *hardiness*, una característica de personalidad que influye en cómo la persona de forma continua y dinámica construye su propia realidad, generando acciones en relación con sus valores. Sin embargo, algunos estudios han puesto de manifiesto que los niveles altos de control no son siempre saludables (Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada y Rodríguez Carvajal, 2012). Por ello la investigación en curso está tratando de estudiar posibles combinaciones de las categorías de *hardiness* y su relación con los riesgos psicosociales, así como el estudio a través de modelos no lineales que explican los problemas laborales más ajustados a la realidad cambiante y de interacción

(Ladstätter, Garrosa, Moreno-Jiménez y Badea, 2010).

Los individuos con *hardiness* frente al estrés laboral se sienten comprometidos para cambiar las circunstancias desfavorables y se autoperciben con control para modificar el curso y el desarrollo de los acontecimientos; respecto al cambio, no lo perciben con desconfianza, sino como un desafío que puede proporcionar alguna oportunidad o acarrear una consecuencia positiva. Estas actitudes de compromiso, control y reto se encuentran entrelazadas y dan lugar al estilo de resistencia al estrés (Kobasa, 1982), de tal manera que no son una serie de rasgos estáticos, son características que influyen en los mecanismos de actuación del individuo, beneficiándose incluso de las situaciones de estrés (Eschleman et al., 2010). Los mecanismos de actuación de *hardiness* tienen que ver con la flexibilidad cognitiva, con la valoración de las situaciones como menos estresantes, con la acción, con la comprensión de los acontecimientos, diferenciando entre los hechos que no son modificables y los que sí lo son, actuando de manera decisiva. *Hardiness* promueve al estilo de *coping* transformacional que permite enfrentarse a los estresores de forma directa y activa (Eschleman et al., 2010), pero también puede afectar al *coping* de forma indirecta, a través del apoyo social y beneficiando la disposición hacia estilos de vida saludables que desarrollan la capacidad de resistencia y el bienestar (Maddi, 1999).

En relación con la salud laboral y la protección frente a los riesgos psicosociales (Eschleman et al., 2010; Hystad, Eid y Brevik, 2011, Garrosa et al., 2011; Maddi, 2002; Ríos Risquez, Fernández y Sánchez-Meca, 2011; Rowe, 1997), se ha observado que los profesionales con control y compromiso tienen menos riesgo de sufrir desgaste profesional, y las puntuaciones altas en reto se asocian a la realización profesional (Garrosa, Moreno Jiménez, Liang y González Gutiérrez, 2008). Resultados análogos se han obtenido con la aplicación de métodos no lineales como la apli-

cación de redes neuronales al estudio de *hardiness* y desgaste profesional (Ladstätter et al., 2010).

Igualmente, *hardiness* a través del *coping* desempeña un rol relevante para disminuir la vulnerabilidad a los riesgos psicosociales como el *burnout*, y se ha encontrado que las enfermeras que puntúan alto en control, apoyo social y *coping* activo tienen más recursos para hacer frente a este riesgo psicosocial, observándose directamente el efecto en la prevención de la despersonalización y una mayor realización profesional (Garrosa, Rabinho, Moreno Jiménez y Monteiro, 2010). Estos resultados apoyan la idea de que los individuos con *hardiness* utilizan formas de afrontamiento activas y directas, centradas en el problema, lo que estaría relacionado inversamente con el afrontamiento evitativo o regresivo que puede explicar la despersonalización (Boyle, Grap, Younger y Thornby, 1991).

3.1.2. Optimismo

El optimismo tiene que ver con la curiosidad sobre lo que está por venir, con la esperanza para seguir intentándolo y con la persistencia. Seligman (1975) confirmó que cuando una persona percibe una situación como incontrolable y cree que no se puede cambiar de ninguna manera, se produce un sentimiento de indefensión que tiene diferentes resultados nocivos: reduce de manera importante la acción para cambiar las situaciones, aumenta las reacciones emocionales de miedo y ansiedad y bloquea la capacidad de percepción de la realidad y de la toma de decisiones creativas. Las emociones y pensamientos que genera el optimismo influirán de manera importante en la acción para perseguir los objetivos personales, en la definición de los valores deseados y en la autorregulación para conseguir las motivaciones en la vida personal y en el trabajo (Carver, 1979). Parece que la persona optimista mantiene un continuo esfuerzo por conseguir los objetivos, utilizando estrategias de afrontamiento dirigidas al problema. Los resultados de las investigaciones muestran que la disposición

optimista está relacionada con la consecución de objetivos y con las estrategias de afrontamiento activas y efectivas (Carver y Scheier, 2009; Wanberg, 1997) que implican destrezas que se pueden aprender (Seligman, 1998). Desde este punto de vista, el optimismo es determinante en la situación de fracaso; aquí, según la investigación, está la clave para ser persistente y resistente al fracaso, el error como dificultad que se supera y que no impide llegar a la meta final, a la emoción deseada. El optimista tiende a achacar las causas de sus fracasos a factores concretos y modificables y se siente con la capacidad de acción para poder modificar el curso de los incidentes y obtener consecuencias adaptativas. Recientemente, el optimismo, la autoeficacia, la esperanza y la resiliencia se han reconceptualizado en el constructo de capital psicológico, que ha demostrado resultados positivos laborales en la actitud de los trabajadores, en la conducta y en la productividad, así como resultados positivos longitudinales en el bienestar laboral (Avey, Luthans, Smith y Palmer, 2010). Parece que el optimismo funciona a través de diferentes mecanismos (Carver y Scheier, 2008): 1) A través de ilusiones positivas, con un mayor recuerdo sobre las experiencias pasadas favorables. 2) Con la capacidad para relativizar las explicaciones y cuestionar las formulaciones pesimistas. 3) Manteniendo la esperanza, formulando objetivos claros y una visión de los obstáculos como retos a superar. 4) Con la creación de expectativas positivas sobre el futuro que ayudan a valorar el presente y los hechos que están por venir. 5) El *coping* ante eventos inevitables que provocan un malestar, proporcionando un sentido que permite aprovechar la experiencia para el propio desarrollo. 6) Facilitando la búsqueda de la responsabilidad con una postura activa ante eventos estresantes que mejora los niveles de competencia y ayuda a afrontar las situaciones que se presentan. 7) Con la aceptación de las situaciones difíciles y el compromiso con sus valores. Estos mecanismos han demostrado una relación positiva con los resultados laborales; se ha encontrado que el optimismo

está relacionado con una mayor productividad, menor *burnout* y una probabilidad mayor de planificar la acción adaptativa frente a las situaciones difíciles (Garrosa et al., 2011; Rirolli y Savicki, 2003). Igualmente, el optimismo se ha asociado positivamente con actitudes laborales como la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional (Luthans, Lebsack y Lebsack, 2008; Segerstrom, 2007). Garrosa et al. (2011) han observado el efecto principal del optimismo en todas las dimensiones de *engagement*, en agotamiento emocional y realización personal, pero no en despersonalización. Estos resultados contribuyen en el análisis del efecto positivo de optimismo para prevenir el *burnout* y promover *engagement*. No obstante, el optimismo no siempre tiene resultados positivos; por ejemplo, se tiende a ser benevolente y las personas optimistas tienden a pensar que los eventos peligrosos en el trabajo es menos probable que les sucedan en comparación con otros que hacen el mismo trabajo, lo que tiene implicaciones importantes para la gestión de la seguridad en el trabajo (Caponecchia, 2010). Actualmente, hay una revisión crítica de la literatura al respecto del optimismo no realista y de sus implicaciones en la gestión organizacional (Marta, 2010), y desde esta perspectiva crítica la formulación más ajustada iría en la línea de la flexibilidad psicológica (Wood y Tarrier, 2010).

3.1.3. Competencia emocional

La competencia emocional envuelve una serie de habilidades relacionadas con la autoeficacia emocional (Saarni, 2000), por ejemplo, la comprensión y la aceptación de las emociones propias y ajena, la expresión verbal de las emociones, la empatía, la coherencia y la honestidad emocional, la capacidad para utilizar estrategias de afrontamiento adaptativas ante las emociones negativas o el estrés, el conocimiento de la comunicación emocional dentro de las diferentes interacciones sociales, etc. La competencia emocional aplicada a la salud laboral consiste en trasladar este avan-

ce para adquirir un modo emocionalmente efectivo en relación con las metas y objetivos laborales (Garrosa et al., 2011).

La competencia emocional implica tener en cuenta la motivación del trabajador para comprometerse o establecer relaciones que impliquen emociones honestas y sensibles en el lugar de trabajo; el tipo de demandas contextuales, los valores y las creencias que la persona tiene y comparte con los compañeros, por ejemplo, afectan de manera apreciable al clima laboral, la cooperación y el ambiente emocional compartido (Ford, 2010), así como a los sentimientos cuando se regresa a casa (Sonnentag y Grant, 2012). Cuando las emociones de los trabajadores son torpes, insensibles y hostiles, el ambiente laboral se deteriora (Giardini y Frese, 2006). Las emociones que experimentan los trabajadores se contagian y aprenden (Kotsou, Nelis, Grégoire y Mikolajczak, 2011). Por ello, para Saarni (1999), los procesos de aprendizaje y desarrollo son fundamentales, e incluyen además las oportunidades y la exposición a ambientes donde suceden emociones competentes para el aprendizaje de estos procesos y para la obtención de esquemas emocionales saludables. La competencia emocional es un proceso dinámico que afecta y que tiene consecuencias importantes en la salud laboral y en el compromiso de la moral dentro de la organización. Los aspectos fundamentales y más importantes para el desarrollo emocional competente incluyen los procesos de autorregulación de la conducta y *coping*, la conducta expresiva en sí misma y los procesos de relación social y comprensión de los otros. Las consecuencias de la competencia emocional comportan la efectividad en el manejo de las propias emociones, la sensación de bienestar subjetivo y la capacidad de resistencia ante las situaciones estresantes.

La efectividad en el manejo de la emoción. Pone de manifiesto la importancia de las estrategias de afrontamiento y cómo las personas maduras emocionalmente pueden autorregular sus emociones de una forma adaptativa; por ejemplo, pueden utilizar la relajación ante las situaciones

de agotamiento laboral. Ante una situación de conflicto mantienen la calma y controlan en mayor medida el estrés para responder de forma más eficaz a la situación.

Bienestar subjetivo. Viene determinado por la vinculación de la competencia emocional con la autoeficacia emocional que estaría relacionada con la capacidad para experimentar emociones, la aceptación de la propia experiencia emocional y la naturalidad de las emociones, en consonancia con los valores personales. Las creencias positivas acerca de uno mismo, la comprensión y el respeto hacia las emociones de los demás, estarían asociadas con las emociones positivas y con el bienestar necesario para el buen funcionamiento dentro de la organización.

Resiliencia. La competencia emocional produce resiliencia, refuerza la capacidad de la persona para resolver, sobreponerse y salir fortalecido o evolucionar ante las experiencias de adversidad. Este hecho va más allá de un efecto inmediato o la capacidad para distanciarse de esas experiencias, permite desarrollarse y fortalecer la personalidad, lo que afecta de manera directa al bienestar y la autoestima. Parece que las personas resilientes son capaces de enfrentarse a los estresores, dominan la intensidad del estrés y, por tanto, sienten una menor presencia de las emociones negativas (miedo o depresión); por el contrario, aumentan la búsqueda de nuevas experiencias y la salud emocional. En definitiva, la resiliencia es efectiva no sólo para afrontar adversidades sino también para la promoción de la salud emocional y la generación de emociones positivas (Fredrickson, 2009). La conducta resiliente depende de manera importante de la actitud ante la vida, del aprendizaje de las competencias emocionales, de la preparación, de aprender de las experiencias, sean positivas o negativas.

La resiliencia se produce en función de los procesos sociales e intrapsíquicos. No se nace resiliente ni se adquiere resiliencia naturalmente, depende de los procesos de interacción de la persona con los otros y de los procesos internos y de la capa-

cidad de aprendizaje (Saarni, 2000). En este sentido, los recursos emocionales de resistencia (*hardiness*, optimismo y competencia emocional) podrían actuar como facilitadores de estos procesos, siendo elementos indispensables para el desarrollo de conductas resilientes. Estas competencias son valiosas para la organización, la gestión adecuada de los riesgos psicosociales y la prevención del malestar laboral, especialmente en las profesiones que requieren interacción con los usuarios (Garrosa et al., 2011). Algunos autores han considerado que estos factores deberían ser aspectos que formaran parte de la competencia profesional de los trabajadores, siendo debidamente formados para ello. Estas competencias contribuirían de manera importante a la calidad y eficacia del servicio, al mantenimiento de una comunicación positiva, a las relaciones interpersonales positivas en la organización y a la cultura saludable de la organización (Giardini y Frese, 2006). Se ha puesto de manifiesto que la incompetencia emocional deteriora, obstruye y/o altera la comunicación apropiada y efectiva entre el profesional sanitario y el paciente, ya que la propia ansiedad del profesional puede contaminar la interacción social (Heron, 1990; McCullough, Kilpatrick, Emmons y Larson, 2001). El déficit en algunas habilidades emocionales está relacionado con el *burnout* (Cherniss, 1993). Concretamente, se ha observado que en la medida en que los trabajadores tienen más habilidades para discriminar emociones, sentir empatía y expresar verbalmente las emociones se produce un mayor bienestar laboral y se puede prevenir el *burnout* (Garrosa et al., 2011). Igualmente, en otro estudio con policías de servicios especiales se detectaba la relación entre resistencia y medidas más bajas en depresión, agotamiento emocional, pérdida de empatía y mayores medidas en resistencia organizacional (Garbarino, Chiorri, Magnavita, Piattino y Cuomo, 2012).

La competencia emocional influye en la conducta proactiva de los trabajadores, mejora la efectividad, la integración social y la autonomía (Kim, Cable, Kim y Wang, 2009) y tiene unas im-

plicaciones muy efectivas en el lugar de trabajo en relación con la generación de un clima grupal positivo y eficaz (McClelland, 1999; Kelner, Rivers y O'Connell, 1994; Nelis et al., 2011). Se relaciona también con la productividad, con el bienestar en la organización, con una mayor flexibilidad y aceptación de la expresión emocional y con un clima laboral más respetuoso (Cherniss, 1993; Smith y Kirby, 2011).

Los resultados con el modelo de resiliencia emocional muestran el factor de protección de los recursos personales para la prevención de los riesgos psicosociales y la promoción de la salud laboral (Garrosa et al., 2011).

4. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA RESILIENCIA

Educar y fomentar los recursos personales en el lugar de trabajo favorece la salud laboral y la prevención de los riesgos psicosociales (Pipe et al., 2012; Vuori, Toppinen-Tanner y Mutanen, 2012). La resiliencia emocional implica motivar *hardiness* fomentando una actitud ante el trabajo de compromiso, control y reto. Esta actitud implica una serie de habilidades para resolver el estrés y modificar el estado de ánimo negativo. Entre las estrategias se puede considerar el afrontamiento activo frente a la evitación de la situación problemática, la interacción social positiva, la búsqueda de apoyo comunitario y el perfeccionamiento en prácticas de autocuidado como la relajación. *Hardiness* tiene que ver con ejercitarse en la evaluación de las situaciones estresantes, que puede ser también una oportunidad para nuevos desafíos y reformulaciones. Las personas con características de compromiso se implican en el trabajo y con los compañeros y usuarios. Adicionalmente, la percepción de control ayuda a manejar de una manera más adecuada los estresores laborales y a tomar las decisiones más positivas para el individuo (Kobasa, 1982). Las personas con estas características de resistencia no evitan las situacio-

nes o aguantan sin más ante los acontecimientos negativos laborales, son capaces de tomar una decisión en su propio beneficio y en el de la organización, así como de manifestar las situaciones injustas o que generan malestar. No son personas indiferentes, que resisten sin crítica, son todo lo contrario, personas que están dispuestas a cambiar las situaciones negativas y que tratan de orientarse a la salud y el bienestar laboral modificando los aspectos que se pueden alejar de sus compromisos y valores.

De igual manera, otro elemento importante consiste en fomentar el optimismo, para desarrollar la persistencia y esperanza (Carver y Scheier, 2009). Desde esta perspectiva, los profesionales aprenden que la acción influirá de manera importante en las metas personales, en la definición de los valores deseados y en los procesos de autorregulación (Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990). El aprendizaje del optimismo implica un proceso o mecanismo de autorregulación que las personas utilizan para conseguir las metas, descubrir los impedimentos que pueden encontrarse en el camino y elegir la estrategia más adecuada para el bienestar común.

Una actitud optimista ante la vida aumenta la probabilidad de mantener un continuo esfuerzo por conseguir los objetivos, la persistencia y la determinación de la acción (Rasmussen, Wrosch, Scheier y Carver, 2006). Desde esta perspectiva, los profesionales aprenden que una disposición optimista está relacionada con los resultados y con las estrategias de afrontamiento activas y efectivas (Jensen, Luthans, Lebsack y Lebsack, 2007). El planteamiento que aquí se trata de seguir es la consecución de los objetivos que se marca la persona y la organización.

El optimismo eficaz es aquel que es capaz de comprender la situación de una manera crítica, por ejemplo con la demostración de la capacidad de expresar abiertamente los elementos que necesitan cambios y que no se corresponden con los valores éticos y de respeto de la organización, a la par que con los objetivos personales. Las per-

sonas optimistas en el medio laboral mantienen la esperanza, pero son críticas con las situaciones que se deben modificar y deben solucionar, y trabajan para realizar cambios e intentan buscar soluciones creativas.

Para desarrollar competencia emocional es importante trabajar una serie de capacidades a dos niveles distintos, pero conectados entre sí, el nivel intrapersonal y el nivel interpersonal. El nivel intrapersonal implica cómo desarrollar las competencias emocionales (expresión verbal de las emociones, empatía y discriminación emocional, por ejemplo) y cómo usarlas personalmente. En cuanto al nivel interpersonal, todas estas competencias se extenderán al ámbito social, a las relaciones con los demás, para ser más efectivos en las relaciones con los otros y los usuarios.

La competencia emocional de los trabajadores ayuda en la creación de una cultura de respeto, ética y de cuidado entre los trabajadores y hacia los clientes. Este ambiente laboral saludable redunda en el desarrollo de recursos que tendrán una relación directa con la valoración positiva del trabajador, lo que se relaciona con una mayor efectividad en las relaciones interpersonales. Igualmente, esta visión positiva de uno mismo se ha considerado un importante recurso frente a los estresores laborales (Hobfoll y Freedy, 1993). Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) reconocen la importancia de los sentimientos positivos en el contexto laboral, y en relación con el *burnout*, su implicación en los procesos de autoevaluación y autoconceptualización.

Los estudios realizados ponen de manifiesto que cuando los trabajadores se sienten con menos recursos frente al estrés hay una mayor vulnerabilidad frente a los riesgos psicosociales. Cuando un trabajador tiene sentimientos negativos sobre sí mismo, puede mostrar incompetencia en las relaciones interpersonales (pacientes/usuarios y compañeros de trabajo), lo que puede generar dificultades en el contexto laboral. Sin embargo, la valoración positiva del trabajador cuando se percibe con recursos se relaciona con

la eficacia. Desde la perspectiva de aumento de los recursos, es importante fomentar los aspectos valorables de los profesionales, los logros personales y profesionales, trabajar una perspectiva positiva sobre sí mismo, el aumento de los niveles de competencia y el aumento del valor social del profesional, así como una cultura de respeto y ética compartida.

Concluyentemente, además de los cambios organizacionales pertinentes, trabajar resiliencia emocional genera un aumento de los recursos personales, lo que se relaciona con una mayor autoestima, mayor frecuencia de emociones positivas y una mayor competencia emocional (Garrrosa et al., 2011).

Todos estos recursos personales se trabajan de manera vinculada para ampliar la resiliencia emocional, que actuaría como un elemento protector frente a los riesgos psicosociales y que aumenta la probabilidad de que los trabajadores desarrollen el bienestar en las organizaciones. Los recursos emocionales de resiliencia tienen un marcado carácter saludable y estarían vinculados a puntuaciones más bajas de estrés, a estados emocionales positivos, al uso de estrategias de afrontamiento adaptativas, a puntuaciones altas en *engagement* y autoeficacia y a un mayor bienestar subjetivo.

Los beneficios de este planteamiento implican efectos deseables con respecto a la actividad en la tarea, la persistencia, el funcionamiento cognitivo y la creatividad, así como en la calidad del servicio prestado y en las relaciones positivas interpersonales, contribuyendo a desarrollar y proteger la consideración mutua.

Las personas que trabajan en organizaciones saludables se benefician de las emociones positivas mutuas y de las acciones positivas de los otros al verse influidas por ellos. Por último, se producen comportamientos éticos, altruistas y de cooperación con los otros, así como un entorno laboral comprometido con la ética. Todo ello derivaría en unos resultados favorables en el lugar de trabajo.

La resiliencia consigue sustanciales desarrollos en el medio laboral; en este sentido resulta un elemento motivador y efectivo para promover la salud laboral. Por ello, es importante tratar de avanzar en los mecanismos interviniéntes entre las situaciones estresantes y la capacidad de adaptación, de progreso de la persona para orientarse a la salud laboral y enfrentarse de una manera adaptativa al estrés. Desde este punto de vista, el modelo de resiliencia emocional a través del efecto de *hardiness*, optimismo y competencia emo-

cional puede ayudar a entender las respuestas saludables al estrés, consecuencia de la interacción de todas las acciones psicológicas de la persona, constituyendo un elemento protector frente a los riesgos psicosociales y que aumenta la probabilidad de que los trabajadores desarrollen el bienestar en las organizaciones. No obstante, a pesar de su efecto positivo, es igualmente necesario tener unas adecuadas condiciones de trabajo que garanticen la salud de los trabajadores y la prevención de los riesgos laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldwin, C. M. (2007). *Stress, coping and development: An integrative approach*. Nueva York: Guilford Press.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. y Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). Nueva York: Psychology Press.
- Bandura, A. (1999). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. En R. F. Baumeister (ed.), *The self in social psychology. Key readings in social psychology* (pp. 285-298). Filadelfia: Psychology Press/Taylor y Francis.
- Baumeister, R. F. y Alquist, J. L. (2009). Is there a downside to good self-control? *Self and Identity*, 2 y 3, 115-130.
- Boyle, A., Grap, M., Younger, J. y Thornby, D. (1991). Personality hardiness, ways of coping, social support and burnout in critical care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 850-857.
- Caponecchia, C. (2010). It won't happen to me: An investigation of optimism bias in occupational health and safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 601-617.
- Carver, C. S. (1979). A cybernetic model of self-attention processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1251-1281.
- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2008). *Feedback processes in the simultaneous regulation of action and affect*. Nueva York: Guilford Press.
- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2008). *Perspectives on personality*, 6.^a ed. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2009). Self-regulation and control in personality functioning. En P. Corr y G. Matthews (eds.), *Cambridge handbook of personality* (pp. 427-440). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135-149). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Di Sipio, A., Falco, A. y De Carlo, N. A. (2012). Positive personal resources and organizational well-being: Resilience, hope, optimism, and self-efficacy in an Italian health care setting. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19(2), 81-95.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A. y Alarcón, G. M. (2010). A meta-analytic examination of hardiness.

- International Journal of Stress Management, 17(4), 277-307.*
- Ford, J. M. (2010). *The impact of emotional intelligence on job satisfaction: A study of front-line staff at a large healthcare organization*. Capella University. *ProQuest Dissertations and Theses, 127*.
- Forgas, J. P., Baumeister, R. F. y Tice, D. M. (2009). *Psychology of Self-Regulation: Cognitive, Affective, and Motivational Processes*. Nueva York: Psychology Press.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. Nueva York: Crown.
- Garbarino, S., Chiorri, C., Magnavita, N., Piattino, S. y Cuomo, G. (2012). Personality profiles of special force police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology, 27(2)*, 99-110.
- Garmezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist, 34(4)*, 416-430.
- Garrosa, E. (2006). *Los procesos emocionales de resistencia: un afrontamiento adaptativo ante el desgaste profesional*. Madrid: UAM Ediciones.
- Garrosa, E., Concepción, R., Moreno-Jiménez, B. y Monteiro, M. (2010). The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points. *International Journal of Nursing Studies, 47(2)*, 205-215.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Liang, Y. y González, J. L. (2008). The relationship between sociodemographic variables, job stressors, burnout and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies, 45*, 418-427.
- Garrosa, E., Rainho, C., Moreno-Jiménez, B. y Monteiro, M. (2010). The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: a correlational study at two time points. *International Journal of Nursing Studies, 47(2)*, 205-215.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A. y Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study on burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies, 48(4)*, 479-489.
- Giardini, A. y Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology, 11(1)*, 63-75.
- Glantz, M. y Johnson, J. (1999) (eds.). *Resilience and Development: Positive Life Adaptations*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Gollwitzer, P. M., Parks-Stamm, E. J. y Oettingen, G. (2009). Living on the edge: Shifting between non-conscious and conscious goal pursuit. En E. Morellá, J. A. Bargh y P. M. Gollwitzer (eds.), *Oxford handbook of human action* (pp. 603-624). Nueva York: Oxford University Press.
- Heron, J. (1990). As cited in Emotional competence in professional communication. Commentary with Phil Barker. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 6*, 153-159.
- Hobfoll, S. E. y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Londres: Taylor & Francis.
- Hystad, S. W., Eid, J. y Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of Occupational Health Psychology, 16(3)*, 265-278.
- Kaplan, H. B. (2012). *Reconceptualizing resilience*. Nueva York: Springer Science + Business Media.
- Kelner, S. P., Rivers, C. A. y O'Connell, K. H. (1996). *Managerial style as a behavioral predictor of organizational climate*. Boston: McBer y Company.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. y Wang, J. (2009). Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 983-1000.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 1-11.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 707-717.
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J. y Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and

- effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827-839.
- Ladstätter, F., Garrosa, E., Badea, C. y Moreno-Jiménez, B. (2010). Application of artificial neural networks to a study of nursing burnout. *Ergonomics*, 53(9), 1085-1096.
- Jensen, S. M., Luthans, K. W., Lebsack, S. A. y Lebsack, R. R. (2007). Optimism and Employee Performance in the Banking Industry. *Journal of Applied Management y Entrepreneurship*, 12(3), 57-72.
- Lee, R. T. y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-155.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. y Lepine, M. A. (2006). A meta-analytic test of the challenge stressor and hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressor and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Leslie, J. B. y Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lewis, M. (2000). Self conscious emotions embarrassment, pride, shame and guilt. En M. Lewis y J. M Haviland-Jones (eds.), *Handbook of emotions* (pp. 623-636). Nueva York: Guilford Press.
- Lösel, F., Bliesener, T. y Koferl, P. (1989). On the concept of invulnerability: evaluation and first results of the bielefeld project. En M. Brambring, F. Lösel y H. Skowronek (eds.), *Children and risk: Assessment, longitudinal research, and intervention* (pp. 186-219). Nueva York: Walther de Gruyter.
- Luthans, K. W., Lebsack, S. A. y Lebsack, R. R. (2008). Positivity in healthcare: Relation of optimism to performance. *Journal of Health Organization and Management*, 22(2), 178-88.
- Maddi, S. R. (1999). The personality construct of hardiness, I: Effect on experiencing, coping, and strain. *Consulting Psychology Journal*, 51, 83-94.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal*, 54, 173-185.
- Marta, P. C. (2010). Unrealistic optimism: Still a neglected trait. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 397-408.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. En M. C. Wang y E . W. Gordon (eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 1-25). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A. y Larson, D. B. (2001). Is gratitude amoral affect? *Psychological Bulletin*, 127, 249-266.
- Mealer, M., Jones, J., Newman, J., McFann, K. K., Rothbaum, B. y Moss, M. (2012). The presence of resilience is associated with a healthier psychological profile in intensive care unit (ICU) nurses: Results of a national survey. *International Journal of Nursing Studies*, 49(3), 292-299.
- Moreno-Jiménez, B. (2007). *Psicología de la personalidad. Procesos*. Madrid: Thompson Paraninfo.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Corso, S., Boada, M. y Rodríguez-Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: Las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24(1), 79-86.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P. y Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354-366.
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E. y Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(1), 11-22.
- Rasmussen, H. N., Wrosch, C., Scheier, M. F. y Carver, C. S. (2006). Self-regulation processes and health: The importance of optimism and goal adjustment. *Journal of Personality*, 74, 1721-1747.

- Rauh, H. (1989). The meaning of risk and protective factors in infancy. *European Journal of Psychology of Education, 4*(2), 161-173.
- Rirolli, L. y Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega: International Journal of Management Science, 31*, 227-233.
- Ríos Rísquez, M. I., Fernández, C. G. y Sánchez-Meca, J. (2011). Síndrome de quemarse por el trabajo, personalidad resistente y malestar psicológico en personal de enfermería. *Anales de Psicología, 27*(1), 71-79.
- Rowe, M. M. (1997). Hardiness, stress, temperament, coping and burnout in health professionals. *American Journal of Health Behavior, 21*, 163-72.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. En J. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein y S. Weintraub (eds.), *Risk and protective factors in the development of psychopathology* (pp. 181-214). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. Nueva York: Guilford Press.
- Saarni, C. (2000). Emotional competence. A developmental perspective. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (eds.), *The handbook of emotional intelligence. Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 68-91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality, 55*, 169-210.
- Schwarzer, R. (2001). Stress, resources and proactive coping. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 400-407.
- Segerstrom, S. C. (2007). Optimism and resources: Effects on each other and on health over 10 years. *Journal of Research in Personality, 41*, 772-786.
- Seifer, R. y Sameroff, A. J. (1987). Multiple determinants of risk and invulnerability. En E. J. Anthony y B. J. Cohlen (eds.), *The invulnerable child* (pp. 51-69). Nueva York: Guilford Press.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Seligman, M. E. P. (1998). Positive social science. *APA Monitor, 29*(4), 2, 5.
- Smith, C. A. y Kirby, L. D. (2011). The role of appraisal and emotion in coping and adaptation. En R. J. Contrada y A. Baum (eds.), *The handbook of stress science* (pp. 195-208). Nueva York: Springer.
- Sonnentag, S. y Grant, A. M. (2012). Doing good at work feels good at home, but not right away: When and why perceived prosocial impact predicts positive affect. *Personnel Psychology, 65*(3), 495-530.
- Staudinger, U., Marsiske, M. y Baltes, P. (1995). Resilience and reserve capacity in later adulthood: Potentials and limits of development across the life span. En D. Cicchetti y D. Cohen (eds.), *Developmental psychopathology* (pp. 801-839). Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*, 120-133.
- Villa-George, F. I., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. y Villalpando Uribe, J. (2011). Factorial validity of the Job Expectations Questionnaire in a sample of Mexican workers. *Spanish Journal of Psychology, 14*(2), 1010-1017.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S. y Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 273-286.
- Wood, A. M. y Tarrier, N. (2010). Positive clinical psychology. A new vision and strategy for integrated research and practice. *Clinical Psychology Review, 30*, 819-829.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 731-744.

Anexo I

Cuestionario de Competencia Emocional CEMO

Referencia: Garrosa Hernández, E., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. y Sanz Vergel, A. (2007). La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el *burnout* y *engagement*. *Informació Psicològica*, 91, 80-94.

Indica, por favor, si estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes expresiones aplicadas a tí mismo/a, utilizando la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Me resulta fácil comprender cómo se sienten mis amigos y familiares.	1 2 3 4 5
2. Puedo ponerme con facilidad en el lugar de las otras personas para ver cómo se sienten.	1 2 3 4 5
3. Cuando alguien tiene un problema, sé perfectamente cómo se siente.	1 2 3 4 5
4. Cuando me siento mal, puedo decirlo con palabras.	1 2 3 4 5
5. Cuando tengo problemas y me siento mal, hablo con alguien acerca de cómo me siento.	1 2 3 4 5
6. No necesito que las personas me expliquen sus sentimientos, puedo comprenderlos sin dificultad.	1 2 3 4 5
7. Mis amigos me dicen que me cuesta llegar a entender cómo se sienten.	1 2 3 4 5
8. Es complicado para mí darme cuenta de que un amigo está pasando por un mal rato.	1 2 3 4 5
9. Realmente, no conozco cómo se sienten mis amigos o personas más cercanas si no me lo dicen.	1 2 3 4 5
10. Me cuesta involucrarme en las emociones de las otras personas.	1 2 3 4 5
11. No puedo expresar verbalmente mis emociones, no encuentro las palabras necesarias.	1 2 3 4 5
12. Puedo expresar verbalmente mis emociones sin dificultad.	1 2 3 4 5

Anexo II

Cuestionario de Personalidad Resistente

Referencia: Moreno Jiménez, B., Morett Natera, N. I., Rodríguez Muñoz, A. y Morante Benadero, M. E. (2006). La personalidad resistente como variable moduladora del síndrome de bur-

nout: estudio en una muestra de bomberos. *Psicotema*, 18, 413-418.

Exprese el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Me implico seriamente en lo que hago, pues es la mejor manera de alcanzar mis propias metas.	1	2	3	4
2. Aun cuando suponga mayor esfuerzo, opto por los trabajos que suponen para mí una experiencia nueva.	1	2	3	4
3. Hago todo lo que puedo para asegurarme el control de los resultados de mi trabajo.	1	2	3	4
4. Considero que el trabajo que realizo es de valor para la sociedad y no me importa dedicarle todos mis esfuerzos.	1	2	3	4
5. En mi trabajo me atraen preferentemente las innovaciones en los procedimientos.	1	2	3	4
6. Las cosas sólo se consiguen a base de esfuerzo personal.	1	2	3	4
7. Realmente me preocupo y me identifico con mi trabajo.	1	2	3	4
8. En mi trabajo profesional me atraen aquellas tareas y situaciones que implican un desafío personal.	1	2	3	4
9. El control de las situaciones es lo único que garantiza el éxito.	1	2	3	4
10. Mi trabajo cotidiano me satisface y hace que me dedique totalmente a él.	1	2	3	4
11. En la medida en que puedo, trato de tener nuevas experiencias en mi trabajo cotidiano.	1	2	3	4
12. Las cosas salen bien cuando las preparas a conciencia.	1	2	3	4
13. Me gusta comprometerme personalmente con los objetivos del grupo o de la colectividad.	1	2	3	4

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. Dentro de lo posible, busco situaciones nuevas y diferentes en mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
15. Si me lo propongo, puedo vencer y controlar las antipatías.	1	2	3	4
16. La mejor manera que tengo de alcanzar mis propias metas es implicándome a fondo.	1	2	3	4
17. Tengo una gran curiosidad por lo novedoso tanto a nivel personal como profesional.	1	2	3	4
18. Cuando se trabaja seriamente y a fondo, se controlan los resultados.	1	2	3	4
19. Mis propias ilusiones son las que hacen que siga adelante con la realización de mi actividad.	1	2	3	4
20. Me gusta que haya una gran variedad en mi trabajo.	1	2	3	4
21. Si te lo propones, puedes asegurar lo que va a pasar mañana controlando lo que ocurre hoy.	1	2	3	4

Las expectativas laborales y el significado del trabajo

FABIOLA ITZEL VILLA-GEORGE
BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ

1. INTRODUCCIÓN

Las expectativas laborales y el significado del trabajo son parte de los recursos personales en el área laboral. Ambos constituyen elementos centrales del marco cognitivo del mundo laboral, constituyentes del núcleo central de la representación mental del ámbito laboral. Cuando son funcionales, favorecen la inserción y el bienestar laboral; cuando son disfuncionales, contribuyen al deterioro de la salud mental (Schaubroeck, Shaw, Duffy y Mitra, 2008). El carácter especial de las expectativas laborales proviene de que son ellas las que enmarcan los refuerzos esperados, de todo tipo, en el ejercicio de una profesión y de una tarea (Schmidt, Beck y Gillespie, 2013). El carácter especial del significado proviene de su valor como indicador de los motivadores y valores intrínsecos de cualquier tipo de profesión y ejercicio laboral. Expectativas y significado están detrás de la dinámica saludable de la motivación laboral. Ambos están también detrás de no pocas disfunciones psicosociales laborales. Uno y otro tienen un amplio campo de aplicación en el bienestar y en el malestar laboral.

2. LAS EXPECTATIVAS DEL TRABAJO

2.1. El estudio de las expectativas

El estudio de las expectativas laborales entraña con los trabajos originales de Kurt Lewin

en la década de los años treinta (Lewin, 1935) y de una manera genérica con el estudio de la motivación laboral analizada básicamente desde los años sesenta (Porter y Lawler, 1968; Vroom, 1964). Ya anteriormente, el modelo del aprendizaje social había establecido la importancia de las expectativas como mecanismo básico de la motivación humana (Rotter, 1954).

En los años sesenta principalmente tres autores revisaron el tema de las expectativas laborales. Vroom (1964) creó un modelo procesual de las expectativas basándose en que las personas saben lo que quieren de su trabajo y asumen que depende de su desempeño conseguir o no las recompensas deseadas. La teoría de la expectativa propone que las expectativas y la valencia determinan conjuntamente la tendencia a actuar de una determinada manera que constituye la fuerza motivacional. La expectativa es básicamente la probabilidad subjetiva de que un determinado grado de esfuerzo se traduzca un determinado grado de rendimiento. Vroom añadió el concepto de instrumentalidad para referirse a la ganancia que con ello se obtiene, como la paga o el reconocimiento. Graen (1969) reformuló el modelo de Vroom, proponiendo agregar conceptos de la teoría de rol y algunos aspectos del proceso de influencia interpersonal. Su propuesta indica que el nivel de esfuerzo depende tanto de factores internos como externos, de las expectativas de consecución de unos resultados y de las presiones externas pro-

venientes del rol. Por su parte, Porter y Lawler (1968) proponen un modelo en el que consideran que el nivel de esfuerzo que una persona empleará en el desempeño de una tarea o rol es una función multiplicada de tres tipos de expectativas: expectativas de que el esfuerzo proporcione buenos resultados en la ejecución, expectativas de recompensa y expectativas de instrumentalidad de la ejecución.

Siguiendo la revisión teórica histórica de las expectativas laborales, en la década de los setenta Porter y Steers (1973) sugerían que cuando las expectativas del nuevo empleado no se verifican, aumenta su propensión a abandonar el trabajo. Dunnette, Arvey y Banas (1973) encontraron que el mayor desajuste de las expectativas se producía en los jóvenes en su primer empleo con respecto a los que ya habían trabajado anteriormente en la empresa. La explicación que buscaron para estos resultados fue sugerir que los que tenían una experiencia previa se reorientaron hacia puestos más cercanos a sus expectativas o, alternativamente, cambiaron sus expectativas a partir de su experiencia de qué se puede esperar realmente de la empresa. Wanous (1977) considera que las expectativas del futuro y las percepciones del puesto en un primer momento parecen declinar en los nuevos trabajadores y continúan disminuyendo durante al menos un año.

2.2. Expectativas laborales y desgaste profesional

A partir de los años ochenta, y con la aparición del modelo del *burnout* o desgaste profesional, surgen propuestas teóricas que vinculan las expectativas no cumplidas con el desgaste profesional. Uno de los modelos más amplios y potentes en este sentido es el desarrollado por Cherniss (1980). El modelo de desgaste profesional propuesto supone que los estresores laborales crean una situación de respuesta de tensión laboral que conduce a comportamientos negativos y poco

adaptativos, en vez de tratar de resolver los problemas en su base. «El burnout puede ahora ser definido como un proceso en el cual un profesional previamente implicado se distancia de su trabajo en respuesta al estrés experimentado» (Cherniss, 1980b, p. 18). La definición multidimensional del *burnout* que Cherniss elabora contiene seis procesos: 1.) disminución de las propias metas y expectativas laborales, 2.) disminución del sentido de responsabilidad ante los resultados, 3.) cinismo y pesimismo laboral, 4.) distanciamiento emocional del trabajo, 5.) un progresivo abandono de la implicación laboral, 6.) aumento del interés egoísta en el trabajo. En el modelo se puede observar, además del equilibrio entre las dimensiones cognitivas, conductuales y emocionales, cómo el primer proceso, y elemento precipitante del resto, consiste en la pérdida de las expectativas.

De una forma similar, Edelwich y Brodsky (1980) explican el síndrome de desgaste profesional como un proceso de desilusión o desencanto por la actividad laboral, un proceso de pérdida progresiva del idealismo y de la energía que desemboca en una pérdida de la ilusión global sobre el propio trabajo. Basándose en entrevistas extensas, han descrito cuatro fases a lo largo de las cuales se generaría el *burnout*: 1) *Entusiasmo*. Se dan expectativas altas de eficacia y reconocimiento. El propio trabajo aparece como lo más importante. Se produce una identificación excesiva con los clientes y una actividad excesiva, poco organizada y escasamente productiva. 2) *Estancamiento*. Toma de conciencia de resultados limitados y no reconocidos. Además del trabajo, se reconocen otros valores y necesidades. El énfasis se pone en el logro de las propias necesidades mediante el trabajo. El número de horas trabajado y el desarrollo de carreras se vuelven importantes. 3) *Frustración*. El trabajo pierde aliciente y se genera un período de crítica generalizada al trabajo. Las limitaciones del trabajo se perciben como amenazas a los objetivos personales. Los problemas emocionales, físicos y conductuales pueden apa-

recer en esta fase. 4) *Apatía*. Se produce una conducta de alejamiento y desinterés. Aparecen conductas de desimplicación profesional.

Meier (1983) requiere una atención especial en el estudio de la relación entre desgaste profesional y expectativas laborales al haber presentado un modelo inspirado en la teoría del aprendizaje social y que se fundamenta en las expectativas erróneas del sujeto con respecto a: 1.) los refuerzos, 2.) los resultados, 3.) la eficacia. Las expectativas erróneas de refuerzo consisten en esperar un fuerte y claro reconocimiento por parte de los beneficiarios del propio trabajo y de los supervisores y jefes que se puedan tener. Tales expectativas resultan frustradas cuando los beneficiarios del propio trabajo lo consideran la obligación del profesional y los jefes estiman que el trabajo desarrollado corresponde a sus obligaciones y sueldo. Las expectativas erróneas de resultados se corresponden con las ideas de obtener rápidos y fuertes cambios con las personas con las que se tiene que trabajar. En vez de ello, lo que se obtiene, según la propia apreciación del trabajador, es una respuesta lenta, de escaso significado y sin ninguna relevancia. Las expectativas erróneas de eficacia corresponden a las ideas de un rápido proceso en el manejo de las técnicas y habilidades que garantizan y facilitan el propio trabajo. La frustración aparece cuando se observa que el progreso en las mismas es lento y parcial, lleno de dificultades.

Un cuarto elemento propuesto por Meier es el procesamiento contextual de la información. El procesamiento contextual indica cómo se aplican las expectativas y cómo éstas son cambiadas por las situaciones. El conjunto de los cuatro elementos trata de compensar la inexistencia de modelos teóricos cognitivos en el desarrollo del desgaste profesional o, quizás, otra forma de explicarlo sin recurrir al esquema de dimensiones y rasgos, lo que significa un cambio a teorías procesuales, menos reificadoras de la realidad. Por otra parte, trata igualmente de romper con la dicotomía de atribuir los orígenes del proceso al sujeto o al con-

texto, especialmente el organizacional. Su propuesta va en el sentido de desarrollar un modelo procesual del desgaste profesional. Esta perspectiva supone que el desgaste profesional es función tanto de características personales como de factores ambientales, y con ella enfatiza los aspectos cognitivos y conductuales, completando así la perspectiva básicamente emocional desarrollada por gran parte de autores. El modelo desarrollado por Meier propone el cansancio emocional como una consecuencia del desgaste profesional más bien que la definición del mismo. Meier ha tratado de desarrollar un modelo en el que los elementos cognitivos, conductuales y emocionales forman un conjunto covariante.

Arnold y Davey (1989) corroboran la idea de que cuando las expectativas no se cumplen, surgen consecuencias negativas, como disminución del compromiso con la organización. Para Louis (1981), las expectativas son el resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra, resultado de la percepción subjetiva del ambiente por parte del joven trabajador. El ajuste de las expectativas supone que en un momento determinado la realidad a la que el trabajador se está enfrentando no difiere de lo que él esperaba que fuera. Por otra parte, el desajuste de expectativas aparece como un índice del grado en el que su experiencia laboral dista de la representación cognitiva y emocional que se había hecho de ella.

Los datos reunidos hasta el momento indican que el desajuste de expectativas tiene un carácter negativo y supone respuestas emocionales de malestar y conductuales de desadaptación. Los desajustes de expectativas pueden ser de índole diferente. Pueden aparecer desajustes respecto a expectativas de promoción, o bien de autonomía y variedad (Wanous, 1977; Keenan y Newton, 1986; Newell, 1988; Dean, Ferris y Konstans, 1988; Arnold y Davey, 1989).

En la década de los noventa Pines (1993) toma como punto de partida la posible crisis existencial vinculada al trabajo. Desde esta perspectiva cla-

boró un modelo para explicar el proceso del síndrome de desgaste profesional, en el que la motivación laboral incluye tres tipos de expectativas: *a) expectativas universales*, generadas por todos los que trabajan; *b) expectativas específicas* de la profesión, y *c) expectativas personales*, basadas en una imagen «romántica» de la profesión, inspirada por alguna persona o evento relevante en la vida del individuo. Maslach, Jackson y Leiter (1996) presentaban por las mismas fechas el *burnout* profesional como una crisis en la relación individual con el propio trabajo o como una «pérdida de referencias» laborales. Desde una perspectiva complementaria, Maslach y Leiter (1997) describieron en su momento el desgaste profesional como «el índice de desajuste entre lo que la gente es y lo que ellos tienen que hacer, representando una erosión de valores, dignidad, espíritu y una erosión del alma humana».

Cuando los individuos con altas expectativas laborales inician una carrera profesional y encuentran un entorno de trabajo en el que perciben fuentes de estrés y pocas oportunidades de apoyo, la posibilidad de conseguir sus objetivos disminuye y aumenta la probabilidad de desarrollar sentimientos de fracaso y el síndrome de desgaste profesional. Dawis y Lofquist (1992), Bretz y Judge (1994) y Palací y Peiró (1995) insisten en la importancia de las expectativas en el inicio de la vida laboral. Sugieren que el trabajador joven o sin experiencia laboral permanece en la empresa sólo si percibe un nivel tolerable de desajuste.

Tal como lo hemos visto hasta ahora, aun cuando las expectativas laborales se han asociado con el *burnout* en numerosos estudios, no hay un claro consenso en su definición. Las expectativas se han definido con respecto a la satisfacción laboral (Papadatou, Anagnostopoulos y Monos, 1994), el progreso con los clientes (Stevens y O'Neill, 1983), la eficacia personal (Streepy, 1981), el reto en el trabajo (Cherniss, 1980), la autoeficacia (Burke 1984), la permanencia en el mismo trabajo, el inicio de la vida laboral, y otras similares.

En los años 2000, Buunk y Schaufeli (2003) mencionan que el *burnout* es resultado de la discrepancia entre las expectativas y los ideales individuales y, por otra parte, expresión de la dura realidad de cada día en la vida profesional. Durán, Montalbán y Stangeland (2003) consideran básica la relación organización-individuo en el proceso de *burnout*, de forma que, de no lograrse las expectativas laborales, se inicia un proceso en el que la insatisfacción laboral tiene un efecto sobre los componentes del *burnout*. Ya anteriormente, Schaufeli y Enzman (1998) habían encontrado que al menos la mitad de los estudios sobre desgaste profesional que examinaban las relaciones con las expectativas confirmaban la idea de que, a mayores expectativas, mayor nivel de desgaste profesional. Lamentablemente, la otra mitad mostraba resultados no significativos o contradictorios.

En el contexto organizacional, la teoría del intercambio social ha destacado la importancia de entender la motivación de los empleados y su relación con el logro de las metas organizacionales (Aseagle y Eisenberger, 2003). En la operacionalización de este intercambio, la aproximación del contrato psicológico (CP) se refiere a la percepción de acuerdo implícito entre el empleador y el empleado, considerando las expectativas y creencias recíprocas de las obligaciones y derechos que se tienen. A este respecto, Alcover (2002) complementa el planteamiento considerando que estas expectativas o creencias iniciales sirven como puntos de referencia con los que el trabajador compara su experiencia laboral, el comportamiento del empleador o de los agentes organizacionales implicados en el contrato psicológico, el grado en que las promesas se cumplen y la medida en que las obligaciones contraídas se respetan.

Y sin embargo, a pesar de las continuas referencias en la teoría a la importancia de la pérdida de las expectativas laborales en la aparición del desgaste profesional, los estudios sobre el tema no han sido muchos (Browning, Ryan, Greenberg y Rolniak, 2006). Cuando se han estudiado las ex-

pectativas actuales y su relación con el *burnout*, los datos indican una menor asociación con el desgaste profesional (Bloom, Buhrke y Scott, 1988; Stevens y O'Neill, 1983) cuando el estudio se centra en las expectativas iniciales, los datos tienden a indicar mayores niveles de desgaste profesional (Bloom, Buhrke y Scott, 1988), aunque no en todos los casos (Koeske y Kirk, 1995), lo que parece indicar un proceso de pérdida de las expectativas laborales a lo largo del proceso de aparición del desgaste profesional (Browning, Ryan, Greenberg y Rolniak, 2006; Freudenberg, 1974).

2.3. La evaluación de las expectativas laborales

Uno de los mayores problemas en el estudio de la relación entre expectativas laborales y desgaste profesional ha consistido en la definición previa y operativización de las expectativas laborales. Por ejemplo, se ha centrado la evaluación en la pérdida de las expectativas generales de control o a través de variables disposicionales como la adaptación cognitiva (Browning, Ryan, Greenberg y Rolniak, 2006). Otro intento ha consistido en evaluar expectativas generales de satisfacción (Lait y Wallace, 2002). El planteamiento teórico expuesto parece requerir una representación suficiente de las expectativas principales asociadas al ejercicio profesional. Igualmente parece requerirse el estudio directo de las expectativas laborales como variables cognitivas de la persona.

En este sentido, Moreno-Jiménez, Gálvez y Rodríguez-Carvajal (2003) han retomado el estudio de las expectativas, considerándolas «la anticipación personal que el sujeto realiza de manera consciente o no consciente sobre la organización, los compañeros, los usuarios y los costes personales que su trabajo pueda requerir», y han desarrollado un proyecto para su evaluación. El modelo teórico de base se centraba en la importancia de las expectativas laborales en las profesiones de servicio y en su declive como un indi-

cador de la pérdida de motivación profesional y del ejercicio vocacional. La pérdida de las expectativas se operacionalizaba como la discrepancia entre lo que los trabajadores esperaban encontrar en su trabajo y lo que de hecho encontraban (Porter y Steer, 1973).

Con base en esta idea original, se desarrolló un instrumento de evaluación de las expectativas laborales (Villa-George, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Villalpando, 2011) con la voluntad de contribuir con un instrumento de medida válido y específico a la evaluación del constructo. Los análisis factoriales, exploratorios y confirmatorios que se le aplicaron a este cuestionario corroboraron su validez y fiabilidad, sugiriendo una versión final del cuestionario con doce ítems divididos en tres diferentes dimensiones: expectativas de desarrollo profesional, expectativas de relación con el usuario y expectativas de compensación (Moreno-Jiménez, Villa-George, Rodríguez-Carvajal, Villalpando, 2009; Villa-George, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Villalpando, 2011).

Las expectativas de desarrollo profesional evalúan aspectos relacionados con las tareas realizadas, la variedad y pertinencia de las actividades llevadas a cabo, la autonomía con la que se efectúan y la retroalimentación obtenida de ellas. Las expectativas de relación con el usuario evalúan la relación entre el trabajador y el usuario, el contacto, reconocimiento, comunicación y retroalimentación que se da entre éstos. Y, finalmente, las expectativas de compensación evalúan la promoción y estabilidad económica y laboral.

La aplicación del Cuestionario de Expectativas Laborales (CEL) (Moreno-Jiménez, Villa-George, Rodríguez-Carvajal Villalpando, 2009; Villa-George, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Villalpando, 2011), utilizado específicamente en la investigación del desgaste profesional, ha encontrado correlaciones positivas y significativas entre los diferentes tipos de expectativas y los diferentes componentes de la implicación laboral (*engagement*), vigor, dedicación y absorción, así como con la percepción del apoyo del supervisor

y la autonomía en el trabajo. Igualmente se encontraron correlaciones negativas significativas con el agotamiento emocional y el cinismo.

En el análisis de la relación entre las expectativas laborales y las consecuencias negativas y positivas en el trabajo, se encontró que las expectativas de desarrollo profesional, junto con la sobrecarga de trabajo, el cansancio emocional y la despersonalización, explicaban consecuencias negativas relacionadas con la salud en general, como dolor de cabeza e insomnio, mientras que el ajuste de los tres tipos de expectativas laborales explicaba las consecuencias positivas, rendimiento laboral y buen clima familiar. En el estudio, resulta clara la relación entre el ajuste de las expectativas laborales y variables positivas que pueden contribuir al proceso motivacional laboral.

El modelo de expectativas laborales tiene tanto un largo recorrido histórico como un amplio campo de aplicación en la psicología de las organizaciones, en la psicología del trabajo y en la psicología de la salud laboral. En todas estas áreas de trabajo las expectativas actúan como un mecanismo básico de activación del presente y un proceso de anticipación del futuro. En el campo de la psicología de la salud laboral constituyen uno de los procesos con mayor capacidad explicativa de los riesgos psicosociales laborales, aunque su aplicación se haya centrado en el análisis del desgaste profesional. A un nivel básico, las expectativas laborales forman el subsuelo de las aspiraciones profesionales, y son parte del ejercicio vocacional. A un nivel aplicado, actúan como motor de la dedicación y el esfuerzo orientado a la tarea y a la profesión, y a un nivel de consecuencias, su idealismo o realismo suele ser la clave de la adaptación profesional y el desarrollo de carrera.

3. SIGNIFICADO DEL TRABAJO

El trabajo no ha sido siempre considerado un valor; con frecuencia su representación ha sido más bien la de una carga inevitable, cuando no la

de sufrimiento. El imaginario popular ha asociado frecuentemente el trabajo al dolor, y no pocas historias mitológicas relacionan el trabajo con una culpa original o caída (Arendt, 2005; Chirinos, 2006; Donkin, 2010). La historia del trabajo muestra que su dignificación y conversión en valor humano, social y económico han tenido una travesía convulsa y agitada (Aizpuru y Rivera, 1994; Donkin, 2010; Pérez Adán, 1992; Salanova, 1996). Sin duda alguna, su evolución sigue en marcha.

3.1. Experiencia y significado del trabajo en la historia

Como en cualquier otra realidad humana, las actitudes hacia el trabajo han variado a lo largo de la historia. La perspectiva histórica sobre los diferentes componentes de la sociedad y su organización sirve para mostrar tanto su variación y relatividad como su continuidad y proceso de diferenciación. La realidad no puede ser comprendida al margen de su historia (Burguiere, 2009; Vilar, 1997); por eso ha habido tantas deformaciones de la historia (MacMillan, 2010). La naturaleza de cualquier realidad es histórica, tal como aparece claramente en la evolución del significado del trabajo.

En las épocas prehistóricas no cabe hablar de trabajo, sino de tareas grupales encaminadas a subsistir y a hacer la vida más cómoda. El trabajo de cazadores y recolectores y, algo más tarde, de agricultores y ganaderos estaba básicamente orientado a asegurar la subsistencia y la previsión más inmediata (Trigger, 2003). La complejidad social de los grupos no exigía el establecimiento ordenado y organizado del trabajo. El significado del trabajo no era otro que la participación real y mágica en la tarea colectiva de la supervivencia grupal. La aparición de los primeros grupos urbanos supuso un aumento exponencial de la estructuración social, de la división del trabajo y de su organización. La división y la especialización

del trabajo, aunque rudimentarias, comienzan con la aparición de las ciudades como formas sociales de vida (Charvat, 2002). La aparición de las artes y los oficios es un fenómeno urbano. Con la creación del espacio compartido fijo se genera la ampliación del espacio temporal laborable (Leick, 2002). Éste es el primer cambio importante del significado del trabajo, convertido ya en una fuente de diferenciación social.

La Grecia y la Roma clásicas son herederas de los efectos del trabajo urbano, la diferenciación entre un trabajo mental noble y un trabajo físico esclavista y envilecido (Trigger, 2003). Grecia es probablemente la primera cultura en la que la realidad es vista como naturaleza que puede ser observada, estudiada y también manipulada, pero mientras que el trabajo de la incipiente ciencia es considerado propio de los ciudadanos libres, el quehacer del trabajo manual es visto como una tarea servil propia de quienes no tienen más habilidades y opciones que el trabajo que se les designa. El significado del trabajo en Grecia depende de la tarea que se desempeñe. Roma reproduce el modelo pero atenúa los contrastes. En Roma se produce una real valoración del trabajo. Mientras que en Grecia el único espacio habitable es la «*polis*», la civilización romana crea un imperio y una cultura sustentados en la producción, el intercambio, la exploración y la conquista, la explotación y el ocio. El trabajo más duro se mantiene en una óptica esclavista, pero el contenido del trabajo se hace polisémico, y el significado del trabajo se enriquece. Como en Grecia, el significado del trabajo depende de qué se haga, pero ha aumentado la amplitud conceptual del término.

El cristianismo cambia las perspectivas en la historia de Occidente. Los primeros siglos del cristianismo fueron marcadamente apocalípticos; el trabajo pierde su valor porque lo que importa es la Jerusalén celestial (Gibbon, 2012). La espera, la obediencia, la renuncia y la comprensión de la voluntad divina mediante las escrituras son los nuevos ejes de la salvación humana. El trabajo pierde su sentido. El paréntesis iniciado es largo,

y va a durar largos siglos oscuros. Durante la Alta Edad Media (siglos v-x), la perspectiva del significado del trabajo se diluye, aunque la visión apocalíptica se haya perdido. Durante la Baja Edad Media (siglos xi-xv), la historia parece reinventarse y redescubrirse las posibilidades de mejora y progreso mediante el trabajo. En el ámbito rural, el trabajo genera beneficios a los siervos feudales; en las ciudades, artes y oficios marcan un nuevo horizonte de posibilidades de intercambio y desarrollo. Aunque a un nivel conceptual el trabajo siga siendo visto como una actividad servil, en el ámbito real supone un reencuentro de la cultura occidental con sus posibilidades de desarrollo. El trabajo recupera así parte del valor perdido bajo la forma de desidia por el mundo y sus intereses.

En la historia del trabajo y su significado, el período histórico de la Reforma ha sido profusamente analizado principalmente bajo la tesis weberiana (Weber, 2003) de que la ética protestante supone el principio del capitalismo al considerar el éxito económico un signo de predestinación divina. Sin embargo, no parece que la ética del trabajo y la ética protestante deban identificarse (Heller, 1991). Es probable que la vinculación entre una y otra se deba a su vinculación con el desarrollo industrial incipiente y sus rápidas recompensas económicas y sociales. Bell (1979) argumenta en el mismo sentido aludiendo a la importancia que tuvo la concesión de créditos temporales que obligaban al compromiso con el trabajo. Algunos estudios de campo efectuados han mostrado que la ética del trabajo es más fuerte en países como Japón e Israel que en Alemania (Heller, 1991). La ética protestante sería más bien un elemento coetáneo que una causa del capitalismo. Desde la perspectiva histórica, el pensamiento teológico nunca ha llevado a la revalorización del trabajo (Passet, 2013).

La Revolución Industrial cambió el significado del trabajo porque supuso una profunda transformación en el mundo del trabajo, la más grande desde la desaparición real de la esclavitud. Por

primera vez en la historia, aparece la conciencia colectiva del grupo de trabajo, sólo marginalmente presente desde la aparición de los gremios. La conciencia de clase trabajadora supone la reivindicación de un significado para el trabajo y la exigencia y lucha por él. El ascenso de la clase obrera (Thompson, 2012) en busca de su identidad y los hechos reales de las duras e inhóspitas condiciones del trabajo industrial y manufacturero marcan la aparición de sendos significados del trabajo en nada coincidentes.

El período posterior a la Segunda Guerra Mundial marca otro hito en la evolución y cambio del significado del trabajo marcado en este caso por la idea dominante, y en parte obsesiva, del progreso (Wright, 2006). Dedicación al trabajo y progreso se convierten en el binomio que conduce al Estado del Bienestar en una especie de Arcadia reconquistada. De alguna forma el trabajo se convierte en el significado por excelencia que valida a la persona.

En los últimos veinte años del siglo XX el énfasis en el trabajo generó la paradoja de suscitar su opuesto, el ocio, y de limitar el propio alcance del trabajo. Ruiz Quintanilla y Wilpert (1991) sugerían hace veinte años que se estaba asistiendo a un cambio del significado del trabajo en la sociedad occidental con un desplazamiento de los valores económicos y materialistas hacia valores expresivos o postmaterialistas según la conocida propuesta de Inglehart (1977). El marcado desarrollo tecnológico que se produce limita la mano de obra en muchas tareas y lleva a algunos teóricos a hablar del fin de la sociedad del trabajo (Rifkin, 1996), de su desaparición (Shady, 1985), de su declive (Gorz, 1983) y más recientemente de una civilización postlaboral (Tezanos, 2001).

Sin embargo, las perspectivas del trabajo del futuro que se hacían en la década de los noventa han resultado completamente fallidas en la segunda década del siglo XXI. Frente a la sociedad del ocio que entonces parecía premonizarse, lo que se ha producido actualmente ha sido un aumento de las horas de trabajo, una disminución de los sala-

rios, un incremento de la inseguridad laboral y un aumento de la variabilidad contractual (Gratton, 2012). No se ha producido ninguna «despedida de la sociedad del trabajo» (Opaschowski, 1985), sino que más bien se ha producido una transformación de las formas de producción, los sectores principales de empleo y las formas de contratación.

En la actual situación mundial de recesión económica, es muy probable que la vivencia del significado del trabajo esté sufriendo cambios. Por una parte, la perspectiva económica se ha hecho más acuciante debido a que la oferta de trabajo se ha encarecido. El valor del trabajo como sostén económico se ha incrementado, pero sin olvidar completamente aspectos y contenidos recientemente conquistados, como la calidad, y aspectos psicosociales como el grupo humano, el interés por la tarea, la autonomía en su desarrollo, la capacidad para la conciliación y el valor de intercambio o recompensa por el trabajo realizado. Si bien los valores económicos se han visto realzados, los expresivos no han perdido su vigencia. Lo que parece que se está produciendo es una nueva reorganización de los valores y del significado del trabajo. Sin embargo, los nuevos escenarios están todavía por describir.

3.2. El concepto de significado del trabajo

Desde la perspectiva laboral que nos ocupa, el diccionario de la Real Academia recoge en una de sus acepciones el trabajo como «esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza». En este sentido, como subraya Drenth (1991), es la actividad orientada a satisfacer las necesidades lo que expresa la definición instrumental del mismo. Una perspectiva complementaria la expone otra de las acepciones de la RAE: «obra, resultado de la actividad humana», lo que expresa el ejercicio de las capacidades y competencias humanas que permite el desarrollo personal y profesional y la autorrealización.

En un estudio empírico pionero, Weiss y Kahn (1960) exploraron los criterios que se utilizan para distinguir una actividad laboral de una no laboral. Sus conclusiones indican que las funciones que el trabajo cumple y las características socio-demográficas, como el lugar de procedencia y la religión, son determinantes del significado concreto del trabajo.

El estudio MOW (1987) procedió a acotar los grupos de definiciones más habituales en la población y encontró cuatro grandes grupos en la definición del trabajo: 1) Como conjunto de actividades prácticas tales como ganar dinero. 2) Como conjunto de actividades sociales, tales como contribuir a la formación de relaciones sociales. 3) Como actividad obligatoria que se realiza en un contexto preciso, como horarios y tareas. 4) Como conjunto de actividades molestas, actividades que exigen el esfuerzo físico y mental. Las cuatro acepciones están recogidas en la entrada de la RAE. En su estudio, el grupo MOW (1987) estableció que ninguno de estos cuatro grupos se asociaba ni al género ni a la edad, pero si se asociaba al nivel de educación alto que consideraba principalmente el trabajo una actividad social.

Desde una perspectiva más conceptual, Ruiz Quintanilla (1991) define el significado del trabajo como los valores, las creencias y las expectativas que se mantienen sobre él. El significado del trabajo actúa como un macromarco conceptual que permite anticipar lo que puede ocurrir y se puede encontrar en el trabajo, exigencias y recursos, normas, objetivos y metas, acontecimientos y relaciones. Desde esta perspectiva, el significado del trabajo es un marco primario cognitivo-emocional de anticipación y acción. Las fuentes del significado del trabajo, como de cualquier otro significado, son la propia experiencia biográfica de la persona, el contexto cultural, la organización en la que participa y los grupos de pertenencia (Inglehart, 1990; Ruiz Quintanilla, 1991; Yankelovitch, 1981).

El significado del trabajo formaría parte de la construcción social de la realidad (Fineman,

1991; Ruiz Quintanilla, 1991). Este planteamiento, acorde con el construcciónismo social (Berger y Luckman, 1966; Burr, 1995; Gergen y Gergen, 2011), enfatiza, a veces radicaliza, los componentes sociales e históricos de la realidad, en este caso del significado del trabajo. Desde la perspectiva del construcciónismo social, la representación del mundo, de hechos y datos, es el resultado de una negociación con la realidad. Desde esta perspectiva, no existe un significado absoluto del trabajo, sino que depende de la posición social, el contexto organizacional, el momento histórico y la biografía del trabajador. El significado y los valores del trabajo no serían una propiedad interna del mismo, sino de los roles que la persona desempeña en la sociedad.

Por otra parte, el tema no es sólo relevante en el área de psicología del trabajo y las organizaciones, sino que es más amplio y se engloba en temas tan genéricos como la acción humana y el significado de la vida (Heller, 1991). Baumeister (1991) ha propuesto que si el trabajo se contempla como misión y destino, como vocación se convierte en una fuente de satisfacción de necesidades y de significado (Duffy y Selacek, 2007).

En este contexto, el trabajo ha sido también considerado en un contexto religioso y trascendente (Bundeson y Thompson, 2009), aunque desde una óptica positiva el énfasis se ha puesto en el desarrollo personal y en el marco de la autorrealización (Baumeister, 1991; Hall y Chandler, 2005). En la sociedad moderna, una parte importante de la identidad personal proviene del propio trabajo. Social y personalmente, el trabajo y su marco acotan las actitudes, las preferencias y una amplia gama de orientaciones personales, lo que lo convierte en un contexto de significado. El trabajo como ocupación se ha constituido en un marco indicativo de identidad personal y social.

Steger y Dik (2010) consideran relevante estudiarlo desde una perspectiva global, relacionando con el significado de la vida, con la percepción subjetiva de su importancia, así como con el sen-

tido de ésta. Proponen para ello un modelo teórico del significado del trabajo compuesto por dos factores principales: comprensión y propósito.

Comprensión se refiere a la capacidad de hacer que cada experiencia tenga un sentido. Principalmente la comprensión aparece cuando la gente tiene la competencia para entender quiénes son, cómo es el mundo laboral en el que participan y cómo ellos se ajustan a este ambiente. Desde este modelo, el significado del trabajo no puede obviar el probable impacto de factores sociales, de identidad, sociocognitivos, así como la percepción de cada individuo sobre sus relaciones, roles y valores. Finalmente, los elementos propuestos en la comprensión (persona, organización, sociedad y ajuste entre ellos) permiten que la persona pueda afrontar la adversidad y desarrolle el segundo componente del significado del trabajo.

Propósito es la identificación y la intención de perseguir una meta que particularmente pueda resultar significativa para la persona. Meta y propósito son términos que suelen utilizarse indiscriminadamente, ya que ambos se refieren a constructos motivacionales, con objetivos marcados por un deseo de tener cosas, habilidades, relaciones; sin embargo la diferencia más importante es que un propósito está enmarcado en un espacio temporal más largo que una meta. Tener un propósito une el presente con el futuro del individuo, hace que éste se plantea adónde quiere llegar. En este modelo se considera que cuando el individuo tiene un propósito es más efectivo en su trabajo.

Desde esta perspectiva, la comprensión es la base del propósito, y al darse ambas se puede decir que el trabajo es significativo, lo que puede contribuir a que la persona vea a su trabajo como una importante fuente y manifestación de significado. Que el trabajo tenga significado ayuda a las personas a trascender sus propios intereses y los de la organización en un bien común.

El significado del trabajo se ha vinculado con el desgaste profesional, principalmente en algunos

autores ya mencionados, como Pines (1993), y en algunos otros como Van Dierendonck, Garsen y Visser (2005), que consideran que los individuos que son más vulnerables a padecer desgaste profesional son frecuentemente los que experimentan mayores índices de motivación y mayor grado de implicación con el trabajo. Para estos individuos el trabajo es una fuente importante de la que obtener significado en sus vidas. Si a lo largo del tiempo no consiguen obtener ese significado, a través del logro de sus objetivos y expectativas, puede aparecer el desgaste profesional. Desde su perspectiva, el proceso de desgastarse se debe en parte a un pensamiento de fracaso en encontrar significado y crecimiento en la vida. Estos autores realizaron un programa de prevención del desgaste profesional a través del crecimiento personal. Basaron su intervención en el marco teórico de la psicología transpersonal, específicamente la psicosíntesis. El programa duró tres meses y evaluaron tanto al grupo experimental como al grupo control al inicio, a los tres meses y seis meses después. Los resultados fueron alentadores, pues previnieron el desgaste profesional, encontrando un decremento en los signos de cansancio emocional y un incremento en la eficacia profesional, felicidad, claridad de las emociones, reparando emociones negativas, propósito y significado en la vida, recursos personales y trascendencia. La estabilidad de estos cambios fue comprobada en un período de seis meses. Aun cuando en este estudio se hace especial énfasis en el trabajo como medio para significar la vida, y no en el significado del trabajo como tal, es sin duda un punto de referencia que contribuye a considerar la relevancia del significado en los diferentes procesos que se pueden experimentar en el ámbito laboral.

3.3. La investigación sobre el significado del trabajo

Los estudios empíricos sobre el significado del trabajo son relativamente recientes y es difícil en-

contrar referencias antes de la década de 1970. A pesar de constituir un tema central, existe más literatura que investigación empírica. Frecuentemente los trabajos se han orientado más a aplicaciones y derivaciones del tema, como la motivación, las formas de implicación, la orientación de carrera, el contrato psicológico o las conductas contraproyectivas. Wiener y Vardi (1980) mostraron la relación entre implicación laboral y rendimiento, y Kazanas (1978) afirmó que quienes tenían motivación intrínseca demostraban mayor productividad. Algo antes, England (1975) había mostrado la relación entre valores laborales y éxito empresarial.

Probablemente el trabajo más importante que se ha realizado hasta el momento ha sido el Meaning of Working Study (MOW, 1987), consistente en un estudio en ocho países de las actitudes y los valores relacionados con el trabajo en una muestra de 14.000 trabajadores. Tanto a un nivel conceptual como empírico ha sido la investigación que ha desarrollado las bases de la mayoría de estudios posteriores y referencia obligada de éstos, aunque sus mismos resultados tengan que ser considerados desde una perspectiva cultural e histórica (Alcover de la Hera, Martínez Íñigo, Rodríguez Mazo y Domínguez Bilbao, 2004; Fineman, 1991; Heller, 1991).

El primer y más importante elemento del estudio MOW es el énfasis en la complejidad del concepto que no puede ser entendido sino desde una perspectiva amplia que exige cinco componentes importantes: 1) la centralidad del trabajo, 2) los objetivos y metas laborales, 3) las normas sociales con respecto al trabajo, 4) los resultados laborales y 5) aspectos laborales. Los tres primeros han sido los más analizados y los que han tenido mayor desarrollo.

3.3.1. La centralidad del trabajo

De los cinco conceptos, probablemente el que ha merecido más atención ha sido la centralidad del trabajo, referida a la importancia que el tra-

bajo tiene en la vida. La operativización del valor del trabajo ha tenido múltiples formulaciones operativas, bien como intereses centrales en la vida (Dubin, 1956), bien como implicación en el puesto (Lodahl y Kejner, 1965), bien como relevancia del trabajo (Super, 1976), aspectos todos que convergen en la identificación con la tarea, el puesto de trabajo o la profesión. MOW diferencia dos aspectos principales en la centralidad del trabajo: la centralidad absoluta y la relativa. La centralidad absoluta se refiere a la importancia global que el trabajo tiene para la persona. Se evaluó preguntando la importancia que tenía el trabajo en sus vidas en una escala de 1-10. Los resultados indicaron una puntuación máxima para Japón (7,78) y mínima para el Reino Unido (6,36). La centralidad relativa se refiere a un proceso comparativo con los diferentes valores o aspectos que pueden ser considerados por la persona. Se evaluó mediante la distribución de cien puntos entre cinco áreas importantes: ocio y tiempo libre, comunidad, trabajo, familia y religión, según la importancia que atribuían a cada una. Los resultados obtenidos indicaron que al trabajo se le otorgaba mayor importancia que al ocio, la comunidad y la religión, pero que se intercambiaba con la familia el primer y segundo lugar en función de países y ocupaciones.

El tema de la centralidad del trabajo tiene histórica y temáticamente dos contextos principales: la implicación y el compromiso con el trabajo, ambos vinculados al supuesto motivacional del significado del trabajo. El concepto de implicación fue introducido por Lodahl y Kejner (1965) y luego profundizado por el trabajo de Kanungo (1982). Kanungo considera la implicación en el trabajo resultado de un conjunto de creencias personales que pueden aplicarse bien al trabajo en general (*work involvement*), bien a formas particulares del trabajo (*job involvement*), a factores intrínsecos o a factores extrínsecos.

El metaanálisis de los estudios sobre implicación en el trabajo (Brown, 1996) ha dado lugar a la descripción de cinco características de las per-

sonas implicadas en el trabajo (Alcover de la Hera, Martínez Íñigo, Rodríguez Mazo y Domínguez Bilbao, 2004):

- a) *Características personales.* Ética alta del trabajo, motivación intrínseca y alta autoestima.
- b) *Características del trabajo.* Consideran el trabajo un reto altamente significativo, utilizan una gran variedad de habilidades, participan en las decisiones relacionadas con las tareas y mantienen relaciones positivas con la supervisión.
- c) *Actitudes relacionadas con el trabajo.* Tienen un nivel alto de satisfacción laboral, especialmente con el contenido del trabajo, mantienen altas relaciones afectivas con la organización.
- d) *Percepción de rol.* Manejan adecuadamente el conflicto y la ambigüedad de rol.
- e) *Rendimiento.* Tienen alto rendimiento.

El concepto de compromiso con el trabajo ha sido tratado principalmente por Morrow (1983), según la cual el comportamiento en el trabajo tiene cinco aspectos principales: el trabajo en sí mismo, la carrera, el trabajo actual, la organización y el sindicato. Uno de los modelos más actuales de compromiso es el de los tres componentes (Meyer y Herscovitch, 2001) que proponen un componente emocional, un componente de necesidad y un componente de obligación para hacer referencia a los elementos afectivos, a los aspectos de necesidad profesional y económica y a los aspectos normativos o éticos de compromisos adquiridos.

En la misma línea se ha desarrollado el concepto de contrato psicológico, referido a las expectativas implícitas entre el empleado y la organización sobre el normal intercambio mutuo. Entre los primeros en proponer el concepto están Kobl, Rubin y McIntire (1974), que lo definen como vínculos psicológicos de expectativas mu-

tuas, diferentes de los legales, que están en continua negociación. Rousseau (1989) lo define como el intercambio implícito de compensaciones mutuas. Alcover (2002) ha estudiado las formas de ruptura y las consecuencias que llevan a un deterioro de la confianza, descenso en el rendimiento, incremento en el absentismo y aumento de la rotación.

3.3.2. Objetivos y metas laborales

Los objetivos y metas laborales se refieren a la importancia relativa que se presta a determinados valores o aspectos del trabajo que motivan a la persona. El estudio diferenciaba cuatro tipo de objetivos: 1) objetivos simbólicos o expresivos, como las características del trabajo, 2) objetivos económicos o instrumentales, como la seguridad contractual y el salario y compensaciones que se reciben, 3) objetivos relacionados con las condiciones laborales, como el número de horas de trabajo, nivel de esfuerzo y condiciones físicas, y 4) condiciones de aprendizaje. Los resultados del estudio MOW indicaron que los dos objetivos más importantes fueron los simbólicos y los económicos en la práctica totalidad de países y ocupaciones. El desarrollo que hace Schein (1975) de lo que él llama «anclas de carrera» es un ejemplo de los objetivos y metas laborales. Las anclas de carrera, en la formulación de Schein, son patrones diferenciales de competencias, motivaciones, actitudes y de valores que dirigen el comportamiento en una organización. Schein distingue cinco: técnico-funcional, administrativa, de seguridad, de autonomía y creativa. La opción por una u otra, o cualquier combinación entre ellas, expresaría la centralidad relativa del trabajador en el trabajo.

3.3.3. Las normas sociales

Las normas sociales se refieren al conjunto de creencias que organizan el trabajo dentro de la sociedad, al conjunto de obligaciones y dere-

chos que tienen las personas según los planteamientos culturales e históricos de cada sociedad (England y Ruiz Quintanilla, 1989). Dos son los aspectos principales de los planteamientos societarios acerca de la relación entre las personas y el trabajo: las obligaciones y los derechos. La obligación al trabajo expresa la idea de que la persona debe contribuir a la sociedad a través de su trabajo y que por tanto la persona está obligada a él. El derecho al trabajo expresa la idea de que la sociedad debe proporcionar al ciudadano formas adecuadas de trabajo para integrarse en la sociedad. Ambos aspectos son complementarios, pero del balance de ellos se desprenden actitudes y comportamientos diferentes ante el trabajo. La obligación del trabajo impone a la persona su esfuerzo en el desarrollo de la comunidad; el derecho al trabajo obliga a la sociedad a proporcionar al ciudadano un trabajo digno en el que pueda ejercer sus capacidades.

3.3.4. Los resultados laborales

Se refiere a los resultados concretos esperados del trabajo, a las razones básicas para trabajar o a las funciones que el trabajo cumple en la vida de la persona. El estudio MOW (1987) distingue seis funciones principales: estatus social, economía, organización del tiempo, relaciones interpersonales, incorporación social y desarrollo de capacidades.

3.3.5. Aspectos laborales

Se incluyen en este apartado los diferentes aspectos del trabajo y la importancia y preferencias que pueden tener para el trabajador. Son elementos motivacionales que facilitan la dedicación y la preferencia por unos trabajos u otros. El estudio MOW propone once aspectos: interés, ajuste a las propias características, variedad, autonomía, ingresos, promoción, condiciones físicas, horario, oportunidades de aprendizaje, estabilidad laboral y relaciones grupales.

Los estudios con la metodología MOW se han llevado a cabo en diferentes países, incluido España (Peiró et al., 1993). Peiró et al. han trabajado con la versión en castellano de los instrumentos de evaluación sugerido por este grupo y han probado la estabilidad en el tiempo de la centralidad del trabajo y las normas sociales. Otro estudio en la misma línea es el realizado por Gracia et al. (1995), en una muestra de jóvenes españoles que se habían incorporado recientemente al trabajo y otros que contaban con un año de experiencia. La definición del trabajo indicaba que era visto principalmente como una actividad por la que se recibe dinero, corroborando la idea de que el trabajo es una actividad instrumental principalmente, es decir, no un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin.

3.4. La evaluación del significado del trabajo

La gente, si puede, busca trabajos que tengan significado y evita los que no lo tienen. Aunque el significado no es una garantía objetiva de la calidad del trabajo, es el primer indicador subjetivo de interés, dedicación y esfuerzo por realizarlo. Probablemente es el mayor valor directo del trabajo, su mayor fuente de motivación y de satisfacción intrínseca; por ello es un factor general de ventajas y beneficios organizacionales y laborales (Pratt y Ashforth, 2003; Rosso, Dekas y Wrzesniewski, 2010).

Tal como han recogido Steger, Dik y Duffy (2012), quienes experimentan su trabajo como significativo informan de mayor bienestar laboral (Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee, 2007) o consideran su trabajo algo importante y central en sus vidas (Harpaz y Fu, 2002), otorgan más valor a su trabajo (Nord, Brief, Atieh y Doherty, 1990) y experimentan mayor satisfacción laboral (Sparks y Schenk, 2001).

Por estas razones ha preocupado la búsqueda de indicadores que puedan servir para evaluar el significado del trabajo. Uno de los primeros ins-

trumentos en esta dirección fue la medida de Hackman y Oldham (1976), que considera el significado del trabajo como una variable resultante de las características de la tarea y mediadora de los resultados laborales como el desempeño. Algunos estudios más recientes han tratado igualmente de derivar el significado del trabajo de sus características, tales como la identidad y la importancia (Britt, Adler y Bartone, 2001); otros han considerado los factores de centralidad del trabajo, los valores laborales y la orientación intrínseca laboral (Robertson, 1990). A partir de estos desarrollos, Steger, Dik y Duffy (2012) consideran que el significado del trabajo ha sido evaluado principalmente como resultado de una serie de características positivas cuyo listado se ha multiplicado, y puede todavía aumentarse, pero que sin embargo no constituyen medidas directas del significado. Para obviar esta limitación, han propuesto tres factores directos: significado positivo del trabajo, las actividades significativas en el trabajo y la contribución del trabajo al significado psicológico general.

Con la voluntad de colaborar en el estudio del significado del trabajo como un elemento cognitivo que aporte recursos en el proceso de ajuste y adaptación laboral, Villa-George, Moreno-Jiménez, Sanz y Rodríguez-Muñoz (en revisión) han elaborado una escala de evaluación con

la intención de contribuir a la operacionalización del constructo «significado del trabajo». Esta escala se desarrolló por medio de la técnica de redes semánticas naturales modificadas (TRSNM) recomendada por Reyes-Lagunes (1993) entre trabajadores mexicanos, resultando una escala unidimensional de diez ítems con características psicométricas adecuadas que corroboran su validez y fiabilidad.

3.5. La polivalencia del significado

A lo largo de la historia, el significado del trabajo ha variado. El significado no es autónomo ni independiente de las condiciones en que se da, no lo es ni siquiera el más básico, como es el significado de la vida. En unos momentos de crisis económica y de bajas tasas de trabajo, es muy probable que la situación afecte a su significado. Con toda seguridad, su valor instrumental ha aumentado y el simbólico y expresivo ha disminuido. El significado del trabajo es resultado de la historia y de la inevitable construcción social. En cualquier caso, su estudio científico forma parte del estudio y análisis de la realidad y es clave para conocer el contexto de justificación, motivacional y emocional del trabajo.

Expectativas laborales y significado del trabajo son los dos elementos centrales del marco cognitivo de la salud laboral. Ambos son procesos cognitivos básicos del funcionamiento psicológico general, necesarios para poder desarrollar los procesos adaptativos. Las expectativas constituyen el proceso básico de anticipación a la realidad que nos mueven a desarrollar las conductas fundamentales de aproximación o evitación. Si las expectativas son positivas, se generan conductas de aproximación a los objetivos; si son negativas, se producen movimientos de alejamiento. Complementariamente, el significado es el mecanismo que nos asocia cognitiva y afectivamente a los valores que refuerzan y mantienen nuestra conducta.

Su aplicación a la salud laboral es fundamental. Las expectativas constituyen el motor básico

de la motivación laboral y la clave del desarrollo de carrera. Con frecuencia, cuando se pierden las expectativas iniciales del trabajo, y principalmente cuando inicialmente tuvieron una valencia intensa, el resultado es el desgaste profesional. Por otra parte, el significado del trabajo es la actividad cognitiva que confiere valor, comprensión y propósito a la actividad laboral que se realiza. Por sus propias características, el significado es intrínsecamente reforzante de la actividad que se mantiene, y puede mantenerla incluso en las condiciones más adversas. La pérdida del significado lleva a la alienación laboral incluso en las condiciones externamente más favorables. Expectativas y significado constituyen el binomio clave de la motivación y el bienestar laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aizpuru, M. y Rivera, A. (1994). *Manual de historia social del trabajo*. Madrid: Siglo XXI.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F. y Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arendt H. (2005). *La condición Humana*. Barcelona: Paidós, Surcos.
- Arnold, J. Davey (1989). Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 285-302.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. y McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Aseagle, J. y Eisenberg, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organization Behavior*, 24(5), 491-509.
- Baumeister, R. E. (1991). *Meanings of life*. Nueva York: Guilford.
- Bell, D. (1979). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Nueva York: Anchor.
- Bloom, K. D., Buhrke, R. A. y Scott, T. B. (1988). Burnout and job expectations of state agency rehabilitation counselors in North Dakota. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 19(3), 32-36.
- Bretz, R. D. y Judge, T. A. (1994a). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Britt, T. W., Adler, A. B. y Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.

- Browning, L., Ryan, C. S., Greenberg, M. S. y Rolniak, S. (2006). Effects of cognitive adaptation on the expectation-burnout relationship among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 29, 139-150.
- Bundeson, J. S. y Thompson, J. A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to social Constructionism*. Londres: Routledge.
- Burguiere, A. (2009). *La Escuela de los Anales. Una historia intelectual*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group and Organization Studies*, 9, 253-272.
- Buunk, B. P. y Schaufeli, W. B. (2003). Burnout: a perspective from social comparison theory. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 53-69. Londres: Taylor & Francis.
- Charvat, P. (2002). *Mesopotamia before history*. Londres: Routledge.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in the Human Service Organizations*. Nueva York: Praeger.
- Chirinos, M. P. (2006). *Claves para una antropología del trabajo*. Pamplona: EUNSA.
- Dawis, R. V. y Lofquist, L. H. (1992). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Dean, R. A., Ferris, K. y Konstans, C. (1988). Occupational reality shock and organizational commitment: evidence from the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 235-250.
- Donkin, R. (2010). *The History of work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Drenth, P. J. D. (1991). Work meanings: a conceptual, semantic and developmental approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 1(2/3), 125-133.
- Dubin, K. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the «central life interests» of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dully, R. D. y Sedlacck, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 590-601.
- Dunnette, M. D., Arve, R. D. y Banas, P. A. (1973). Why do they leave? *Personnel*, 50, 25-39.
- Durán, A., Montalbán, M. y Stangeland, P. (2003). Una aproximación a la relación entre satisfacción laboral y síndrome de estar quemado: modelos estructurales. Trabajo presentado en el VII Congreso de Psicología Social, Málaga, España.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: stages of disillusionment in the helping professions*. Nueva York: Human Science Press.
- England, G. W. (1975). *The manager and his values: An international perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.
- England, G. W. y Ruiz-Quintanilla, S. A. (1989). Effects on Work Meaning Patterns in Six Countries. En B. J. Fallon, H. P. Pfister y J. Brebner (eds.), *Advances in Industrial Organizational Psychology* (pp. 177-187). Ámsterdam: North-Holland.
- Fineman, S. (1991). The meaning of working. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 166-173.
- Fryer, D. M. y Payne, R. L. (1984). Pro-active behaviour in unemployment: Findings and implications. *Leisure Studies*, 3, 273-295.
- Gergen K. J. y Gergen, M. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Gibbon, E. (2012). *Decadencia y Caída del Imperio Romano*. Girona: Atalanta.
- Gil Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gorz, A. (1983). *Wege in Paradies*. Berlín: Rotbuch.
- Gracia, F. J., Salanova, M., Rodríguez, I., Ripoll, P., Palaci, F. y Prieto, F. (1995). Las definiciones del trabajo en jóvenes durante sus primeros años de empleo. *Ciencia Psicológica*, 1, 11-23.
- Graen, G. B. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology*, 53, whole no. 2, part 2.
- Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hall, D. T. y Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.

- Harpaz, I. y Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55, 639-667.
- Heller, F. (1991). Reassessing the work ethics: A new look at work and other activities. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 147-160.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Nueva Jersey: Limited Paperback Editions.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kanungo, R. N. (1991). Making meaning out of MOW research: A discussion. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 161-166.
- Kazanas, H. C. (1978). Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 155-164.
- Keenan, A. y Newton, T. J. (1986). Work aspirations and experiences of young graduate engineers. *Journal of Management Studies*, 23, 224-237.
- Koeske, G. F. y Kirk, S. A. (1995a). Direct and buffering effects of internal locus of control among mental health professionals. *Journal of Social Service Research*, 20, 1-28.
- Kolb, D., Rubin, I. M. y McIntire, J. M. (1974). *Psicología de las Organizaciones. Experiencias*. México: Prentice Hall.
- Lait, J. y Wallace, J. E. (2002). Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations. *Relations Industrielles*, 57, 463-490.
- Leik, G. (2002). *Mesopotamia*. Londres: Penguin.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lodahj, T. M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations. *Human Systems Management*, 2, 246-258.
- MacMillan, M. (2010). *Juegos peligrosos. Usos y abusos de la historia*. Barcelona: Ariel.
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual, 3.^a ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. H. y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Josey Bass Publishers.
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36, 899-910.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Moreno-Jiménez, B. (2007). Evaluación, medidas y diagnóstico del síndrome de burnout. En P. R., Gil Monte y B. Moreno-Jiménez (eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Grupos Profesionales de riesgo* (pp. 43-71). Madrid: Pirámide.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez Herrer, G. y Rodríguez-Carvajal, R. (2003). *Análisis de la relación entre los ajustes de expectativas laborales y burnout en médicos*. Research Project. Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno-Jiménez, J., Villa-George, F., Rodríguez-Carvajal, R. y Villalpando, U. (2009). Consecuencias positivas y negativas en el trabajo. El rol de las expectativas laborales en el desgaste profesional. *Ciencia y Trabajo*, 11, 32, 80-84.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working: An international view*. Londres: Academy Press.
- MOW International Research Team (1991). The meaning of Work. *European Work and Organisation Psychologist*, 1, número monográfico sobre el significado del trabajo.
- Newell, S. M. (1988). The graduate's experience of the transition from higher education to the world and its relation to floundering. *Paper presented at the Annual Conference of The British Psychological Society*.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M. y Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. En A. Brief y W. Nord (eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 1-42). Lexington, MA: Lexington Books.
- Opaschowski, H. W. (1985). Die neue Freizeitarbeitsethik. En Altweite, y M. Baethke (eds.), *Arbeit 2000*. Hamburgo: Verla zum Studium der Arbeiterbewegung.
- Palací, F. J. y Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Papadatou, D., Anagnostopoulos, F. y Monos, D. (1994). Factors contributing to the development of

- burnout in oncology nursing. *British Journal of Medical Psychology*, 67, 187-199.
- Passet R. (2013). *Las grandes representaciones del mundo y la economía a lo largo de la historia*. Buenos Aires: Eudeba.
- Peiró, J. M., Prieto, F., Bravo, M. J., Ripoll, P., Rodríguez, I., Hontangas, P. y Salanova, M. (dirs.) (1993). *Los jóvenes ante el primer empleo: El significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Llibres.
- Pérez Adán, J. (1992). Trabajo y Sociedad. En R. Nemésio, J. Pérez Adán e I. Sierra (eds.), *Organización y Trabajo: Temas de sociología de la empresa*. Valencia: Nau Llibres.
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-51). Londres: Taylor & Francis.
- Pines, A. M. y Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.
- Porter, L. W. y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Porter, L. W. y Steers, M. R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 161-176.
- Pratt, M. G. y Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and in work. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9(1), 81-97.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. En A. Brief y W. Nord (eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 107-134). Lexington, MA: Lexington Books.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employees Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-129.
- Ruiz Quintanilla, S. A. (1991). Introduction: The meaning of work. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 81-89.
- Ruiz Quintanilla, S. A. y Wilpert, B. (1991). Are work meanings changing? *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 91-109.
- Salanova, M., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II, Aspectos Psicosociales del Trabajo* (pp. 35-63). Madrid: Síntesis.
- Schaubroeck, J., Shaw, J. D., Duffy, M. K. y Mitra, A. (2008). An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises. *Journal of Applied Psychology*, 93, 424-434.
- Schein, E. H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52, 11-24.
- Schmidt, A. M., Beck, J. W. y Gillespie, J. Z. (2013). Work motivation. En I. B. Weiner, N. Schmitt y S. Highhouse (eds.), *Handbook of psychology. Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 311-340). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B. y Enzman, D. (1998). *The burnout companion to study and practice. a critical analysis*. Londres: Taylor & Francis.
- Sparks, J. R. y Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869.
- Steger, M. F. y Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. En P. A. Linley, S. Harrington y N. Garcea (eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Nueva York: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J. y Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- Steers, R. M. y Porter, L. W. (eds.) (1975). *Motivation and work behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Stevens, G. B. y O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11, 615-627.

- Streepy, J. (1981). Direct-service providers and burnout. *Social Casework*, 62, 352-361.
- Super, D. E. (1976). *Career Education and the meaning of work*. Washington: U. S. Government Printing Office.
- Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Thompson, E. P. (2012). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid: Capitán Swing.
- Trigger, B. G. (2003). *Understanding early civilizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dierendonck, D., Garssen, B. y Visser, A. (2005). Burnout prevention through personal growth: a study from a transpersonal perspective. *International Journal of Stress Management*, 12, 62-77.
- Vilar, P. (1997). *Pensar históricamente*. Barcelona: Crítica.
- Villa-George, F. I., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. y Villalpando, U. J. (2011). Factorial Validity of the Job Expectations Questionnaire in a Sample of Mexican Workers. *The Spanish Journal of Psychology*, 14, 1010-1017.
- Villa-George, F. I., Moreno, B., Sanz, A. y Rodríguez Muñoz, A. (bajo revisión) Significado del trabajo. Desarrollo y propiedades de un instrumento de evaluación.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84(4), 601-618.
- Webber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, R. y Kahn, R. (1960). Definitions of Work and Occupations. *Social Problems*, 8, 142-151.
- Wiener, Y. y Vardi, Y. (1980). Relationship between job organizational, and career commitments and work outcomes. An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wright, R. (2006). *Breve historia del progreso*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Yankelovich, D. (1981). *New rules: Searching for self-fulfillment in a world turned upside down*. Nueva York: Random House.

Anexo

Cuestionario de Expectativas Laborales (CEL)

Referencia: Villa George, F. I., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. y Uribe, J. S. (2011). Factorial Validity of the Job Expectations Questionnaire in a Sample of Mexican Workers. *The Spanish Journal of Psychology, 14*, 1010-1017.

El presente cuestionario plantea un listado de posibles expectativas laborales que **puede** haber tenido **al comienzo** de su ejercicio profesional. Por favor, indique **sólo un número** que represente lo

que piensa en relación con cada una de ellas, marcándolo con una cruz según la siguiente escala de respuesta:

Ejemplo

0	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
Nunca tuve esa expectativa	No se ha cumplido en absoluto	Se ha cumplido parcialmente	Se ha cumplido bastante	Se ha cumplido totalmente

Por favor, lea atentamente todas las cuestiones. Asegúrese de contestar todas las preguntas.

1. Al empezar a trabajar en esta profesión, creía que la posibilidad de ascenso en este puesto de trabajo dependería bastante de uno mismo.
2. Tenía la idea de que mi salario se ajustaría a la dedicación y horas de trabajo que realizo.
3. Suponía que mi profesión facilitaría un rápido incremento de mi poder adquisitivo.

4. Esperaba que a mayor responsabilidad sobre las consecuencias de mi trabajo, hubiera mayor autonomía.
5. Esperaba encontrar respeto y educación en la interacción con los clientes/usuarios.
6. Estaba convencido de que podría controlar con el diálogo actitudes de queja o agravio de los clientes/usuarios.
7. Deseaba un tratamiento equitativo dentro del equipo de trabajo.
8. Esperaba tener un mayor contacto con los clientes/usuarios de mi trabajo.
9. Cuando empecé, esperaba tener oportunidades de demostrar mis conocimientos y habilidades.

10. Creía que iba a tener mayor libertad para organizar mi trabajo.
11. Esperaba sentirme cómodo en la interacción con los clientes/usuarios.
12. Esperaba poder crecer bastante en mi desarrollo profesional.
13. Creía que realizaría trabajos dinámicos y creativos.
14. Esperaba que la autonomía en mi trabajo fuera la adecuada para conciliar vida familiar y laboral.
15. Esperaba retribuciones económicas parejas al aumento de la responsabilidad.

Emociones positivas laborales

EVA GARROSA HERNÁNDEZ

ISABEL CARMONA-COBO

LUIS MANUEL BLANCO

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las emociones positivas se encuentra en auge desde los años noventa promovido en parte por el interés renovado de algunos expertos por estudiar aquello que «funciona» y «está bien» en las personas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Las organizaciones son contextos potenciales en los que los trabajadores pueden desarrollar y expresar sus capacidades y fortalezas para alcanzar un mayor bienestar personal y laboral, aunque no sólo dependa de ellos. La denominada psicología positiva ha intentado desde su fundación incorporar el estudio de lo positivo entre sus objetivos con el fin de alcanzar una visión más comprensiva de la naturaleza humana, incluido el ámbito de las organizaciones.

Un primer acercamiento derivado de este auge e interés por lo positivo es el denominado «comportamiento organizacional positivo» (POB, *positive organizational behaviour*), que se centra en el «estudio y aplicación de las fortalezas, recursos y capacidades psicológicas que puedan ser desarrollados y manejados adecuadamente para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo» (Luthans, 2002, p. 59; Luthans, Youssef y Avolio, 2007). Este nuevo acercamiento estudia cómo capacidades como la sabiduría, la creatividad, la afectividad positiva, el sentido del humor, el optimismo, la esperanza u otros recursos son utili-

zados en el afrontamiento diario de las demandas organizacionales y para fomentar el rendimiento. Una concepción errónea de este enfoque sería centrarse exclusivamente en fomentar o desarrollar las variables del trabajador que le pueden ayudar a resistir en condiciones adversas laborales sin realizar los cambios organizacionales necesarios (Garrosa y Carmona, 2011).

Complementariamente a este enfoque individual, se encuentra aquel que estudia los aspectos positivos del contexto organizacional que influyen en la habilidad de los trabajadores para prosperar (POS, *positive organizational scholarship*) (Cameron, Dutton y Quinn, 2003). Desde esta perspectiva, se pretende desarrollar contextos laborales positivos donde el respeto y las conductas cívicas sean la norma, así como generar posibilidades de desarrollo profesional y entornos amigables donde el trabajador pueda conciliar en mayor medida su entorno laboral y personal. Estas dos vertientes han terminado confluyendo en la denominada psicología de la salud ocupacional positiva (POHP, *positive occupational health psychology*), que, además de examinar cómo los fenómenos positivos (procedentes del contexto y de la persona) pueden ser usados para protegernos de los riesgos ocupacionales, promueve la salud y el crecimiento ocupacional (Bakker y Derk, 2010). Un enfoque de este tipo puede esclarecer cómo los diferentes contextos de trabajo afectan y se ven afectados por las emociones positivas

(Ashkanasy y Ashton-James, 2007; Fredrickson y Dutton, 2008).

2. PERSPECTIVAS ACTUALES DE LAS EMOCIONES

El estudio empírico y sistemático de las emociones hoy en día es un propósito explícito, que se está expandiendo y consolidando rápidamente en nuestra sociedad. Las contribuciones de los investigadores a las clásicas facetas de las emociones y sus nuevos desarrollos y conexiones con otras disciplinas están ganando terreno constantemente (Stearns, 2008). Sin embargo, su estudio ha estado siempre presente en la ciencia de la psicología (Tomkins, 1962). El estudio de las emociones dentro de las organizaciones y como aspecto indiscutible de la experiencia laboral (Barsade y Gibson, 2007) también ha sufrido un espectacular desarrollo, y ha sido abordado principalmente desde la teoría de los eventos afectivos (Kafetsios y Zampetakis, 2008; Weiss y Cropanzano, 1996).

Las emociones pueden considerarse una tendencia de respuesta específica relativamente corta en el tiempo que implica varios componentes (Frijda, 1986). Según Lazarus (1991), el origen del proceso emocional es una evaluación personal del significado de un evento antecedente, consciente o inconsciente, que desencadena una cascada de respuestas que implican todo el sistema, produciendo cambios corporales, fisiológicos y en la experiencia subjetiva de la persona. La emoción es diferente a otras respuestas más globales y generales, como los estados de ánimo o la afectividad. Los primeros tienen una mayor duración en el tiempo, una menor intensidad, son más difusos y no están asociados a un evento u objeto concretos (Frijda, 1993), mientras que la afectividad representaría un concepto más amplio, una disposición a experimentar estados emocionales de distinta valencia emocional, como el optimismo o la hostilidad, que se manifestarían de ma-

nera diferencial entre los individuos (Watson y Clark, 1984).

Desde una perspectiva evolucionista, las emociones tendrían una función adaptativa (Nesse, 1990). Considerando esta visión, se ha prestado mucha más atención a las emociones negativas que a las positivas, pues son más numerosas, específicas, y porque han tenido una mayor repercusión para la supervivencia de la especie. El miedo, por ejemplo, está relacionado con la urgencia de escapar de un peligro y protegernos; la ira, con la urgencia de atacar y defendernos, y el asco, con la expulsión y el rechazo. Este mayor conocimiento e interés por las emociones negativas ha provocado que en muchas ocasiones se haya pretendido conceptualizar las emociones positivas de la misma manera, sin tener en cuenta las diferencias que puede haber entre ellas (Fredrickson, 1998).

2.1. Las emociones positivas

Las emociones positivas son más bien inespecíficas y no siempre llevan una tendencia de respuesta clara (Fredrickson y Levenson, 1998; Levenson, Ekman y Friesen, 1990). Fredrickson (1998, 2001), dentro de la perspectiva evolucionista, señala que las emociones positivas estimulan al individuo a explorar su entorno y a compartir actividades, y se producirían bajo estados de equilibrio, seguridad y saciedad.

Las emociones positivas promueven la salud psicosocial, intelectual y física, y sus efectos permanecen por un largo período de tiempo después de que hayan desaparecido (Fernández-Abascal, 2009; Fredrickson, 1998). Ashby, Isen y Turken (1999) señalan cómo las emociones positivas incrementan la liberación de dopamina en el sistema mesicorticolímbico, lo que afectaría a un mejor rendimiento en las tareas cognitivas que implican procesos de memoria de trabajo, memoria episódica y solución de problemas. Los efectos cognitivos de las emociones positivas se concretan en una mejora del rendimiento cognitivo, en la

resolución de problemas de una manera más innovadora y en la toma de decisiones de forma más eficiente (Isen, 1993; Isen, Daubman y Nowicki, 1987; Isen, Johnson, Mertz y Robinson, 1985). Bajo un estado de ánimo positivo, generamos soluciones más creativas ante los problemas. También las emociones positivas nos hacen actuar de manera más prosocial (Isen, 1984; Isen y Levin, 1972) y favorecen la cooperación con los demás (Oatley y Jenkins, 1996). Pero además tienen un papel fundamental en la regulación de la conducta y en la propia autorregulación emocional: están relacionadas con la conducta de aproximación, y nos proporcionan programas de acción mucho más abiertos que nos permiten dirigir nuestro comportamiento hacia las condiciones más favorables. Al mismo tiempo, permiten focalizar la atención sobre aspectos positivos ante situaciones adversas y reducir el impacto emocional otorgando significados más positivos a las situaciones (Aspinwall, 1998; Fernández-Abascal, 2009).

2.2. Estados afectivos positivos

Las emociones positivas contribuyen a estados estados afectivos más generales como el optimismo, el sentido del humor o la elevación. La afectividad positiva es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros que se manifiesta diferencialmente entre los individuos.

Las personas optimistas tienen una disposición general a pensar que las cosas y acontecimientos se resolverán de la mejor manera posible, además de a no venirse abajo ante situaciones de adversidad. Este pensamiento influirá de manera importante en las metas personales y en el proceso de autorregulación de la vida personal y laboral del individuo (Carver y Scheier, 2001). El optimista mantiene un continuo esfuerzo por conseguir los objetivos, mientras que los pesimistas abandonan con más facilidad. Sin embargo, ser excesivamente optimista puede en algunas

ocasiones implicarnos en actividades o retos irrealistas, así como hacer que no prestemos atención a informaciones clave de cara a una toma de decisiones. También es cierto que si bien ser excesivamente pesimista puede llevarnos a no emprender ninguna acción, el pesimismo defensivo como estrategia de «ponerse en lo peor» y prever que las cosas pueden ir mal puede ayudar a las personas a dominar su ansiedad, controlándola (Norem, 2001).

El optimismo y las emociones positivas están asociados con el sentido del humor (Greengross y Miller, 2008; Korotkov y Hannah, 1994). Éste se ha relacionado frecuentemente con la salud y el funcionamiento óptimo de las personas (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray y Weir, 2003), y con estilos de afrontamiento centrados en el problema (Abel, 2002).

Algunos estilos de humor, por ejemplo el humor afiliativo, facilitan las relaciones interpersonales y reducen la tensión en el trabajo (Hampes, 1992; Broeck, Elst, Dikkers, De Lange y De Witte, 2012).

Finalmente, algunas personas sienten un estado de bienestar y satisfacción importante cuando ayudan a los demás o son testigos de estos actos prosociales. Este sentimiento, denominado «elevación» (Haidt, 2000), se relaciona con el deseo de llegar a ser mejor persona. En el ambiente laboral, la elevación se concreta en comportamientos de apoyo y ayuda ante las demandas de trabajo. Desde esta perspectiva, se experimentaría el sentimiento de elevación al ayudar a los compañeros por la satisfacción que supone realizar el acto en sí mismo o haberlo visto realizar en otros (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

3. MARCO TEÓRICO DE LAS EMOCIONES POSITIVAS: EL MODELO DE BARBARA FREDRICKSON

El campo de estudio de las emociones positivas está experimentando un auge en los últimos años dentro del marco de la psicología positiva

(Fredrickson y Branigan, 2005; Wadlinger e Isaacowitz, 2006; Schmitz, De Rosa y Anderson, 2009; Algoe, 2012). Barbara L. Fredrickson es la principal investigadora en este ámbito y en sus quince años de dedicación ha contribuido con numerosos estudios. Sin duda, su aportación más relevante es la teoría de la ampliación y construcción de recursos (Fredrickson, 1998, 2001, 2004).

3.1. Teoría de la ampliación y construcción de recursos

La teoría de las emociones positivas de Fredrickson (Fredrickson, 1998, 2001, 2004) está basada en la ampliación y construcción de los recursos personales. La teoría afirma que, a diferencia de las emociones negativas, que restringen la atención y las cogniciones personales, las emociones positivas amplían la atención y el pensamiento individual. Esto les permite establecer una mayor conexión con las demás personas y generar un rango más amplio de percepciones e ideas sobre sí mismo y el mundo que les rodea. Con el tiempo, esta expansión de los estados mentales que generan las emociones positivas ayuda a las personas a descubrir y construir una variedad de recursos personales que contribuyen al bienestar personal.

Se trata de recursos a distintos niveles: psicológico, cognitivo, social y físico. Por ejemplo, recursos psicológicos, como la capacidad para mantener el control sobre los cambios del entorno; recursos cognitivos, como la capacidad para tomar conciencia del momento presente; recursos sociales, como la habilidad para dar y recibir apoyo emocional, y físicos, como la habilidad para protegerse de un simple resfriado. Las personas con estos recursos son más propensas a responder de forma eficaz a los desafíos de la vida y aprovechar sus oportunidades, alcanzar el éxito o sentirse sanas y felices a corto y largo plazo. Por tanto, sentir y experimentar de forma frecuente emociones positivas hace que las personas adquieran de manera

no consciente una serie de recursos personales clave en el incremento del bienestar personal.

Los efectos beneficiosos de las emociones positivas se extienden incluso a la salud física. Hasta el momento, no se conocían los mecanismos que subyacen a la asociación entre las emociones positivas y la salud física. Kok y colaboradores (2012) acaban de realizar un estudio para poner a prueba la siguiente hipótesis: la espiral ascendente entre la salud física y las emociones positivas estará mediada por las percepciones de las personas sobre sus relaciones sociales positivas. Los autores han puesto a prueba esta hipótesis realizando un estudio experimental longitudinal en una muestra de 65 trabajadores. Los resultados mostraron que el aumento de las emociones positivas, que a su vez es producido por un aumento en el tono vagal, está mediado por el incremento de las percepciones de las relaciones sociales. Este experimento identifica un mecanismo, el de las percepciones de las relaciones sociales, a través del cual las emociones positivas construyen la salud física, basada en el tono vagal. Estos resultados sugieren que las emociones positivas, las relaciones sociales positivas y la salud física se retroalimentan en una espiral dinámica ascendente (véase la figura 20.1).

La teoría de la ampliación y construcción de recursos de las emociones positivas comprende dos partes: la hipótesis de ampliación de recursos (*broaden hypothesis*) y la hipótesis de la construcción de recursos (*build hypothesis*). El efecto de la hipótesis de ampliación de las emociones positivas ha sido el foco de análisis de numerosas investigaciones recientes que lo han estudiado experimentalmente (Fredrickson y Branigan, 2005; Rowe, Hirsh y Anderson, 2007; Schmitz, De Rosa y Anderson, 2009; Wadlinger e Isaacowitz, 2006). La hipótesis de ampliación de recursos sostiene que las emociones positivas amplían la atención y el pensamiento de las personas.

Las investigaciones han mostrado que, en comparación con los estados emocionales negativos o neutros, promover emociones positivas am-

plía la esfera de la atención visual de las personas (Fredrickson y Branigan, 2005; Rowe, Hirsh y Anderson, 2007; Wadlinger e Isaacowitz, 2006) amplía su repertorio de acción deseada (Fredrickson y Branigan, 2005), incrementa la apertura a nuevas experiencias (Kahn e Isen, 1993) y fomenta el pensamiento crítico (Raghunathan y Trope, 2002).

También la hipótesis de construcción de recursos personales ha recibido recientemente una contribución importante con el estudio experimental de Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek y Finkel (2008). Los autores probaron la hipótesis de construcción de recursos personales de las emociones positivas a través de la metodología experimental en 139 trabajadores. La manipulación consistió en asignar aleatoriamente a la mitad de ellos a una condición experimental donde ponían en práctica la meditación de amor y bondad.

La otra mitad formó el grupo control. El entrenamiento en meditación consistió en seis sesiones de grupo dirigidas por un especialista en el manejo del estrés. Los participantes de la condición experimental realizaron la meditación durante al menos cinco días a la semana en su propia casa. Los resultados confirmaron la hipótesis de construcción de recursos personales. Los incrementos en las emociones positivas se asociaban con mayores niveles de recursos personales, que a su vez aumentaban significativamente la satisfacción con la vida y disminuían la depresión.

4. EMOCIONES POSITIVAS REPRESENTATIVAS

La literatura ha dado lugar al estudio de un gran número de emociones positivas. Estas emociones crean una serie de recursos personales du-

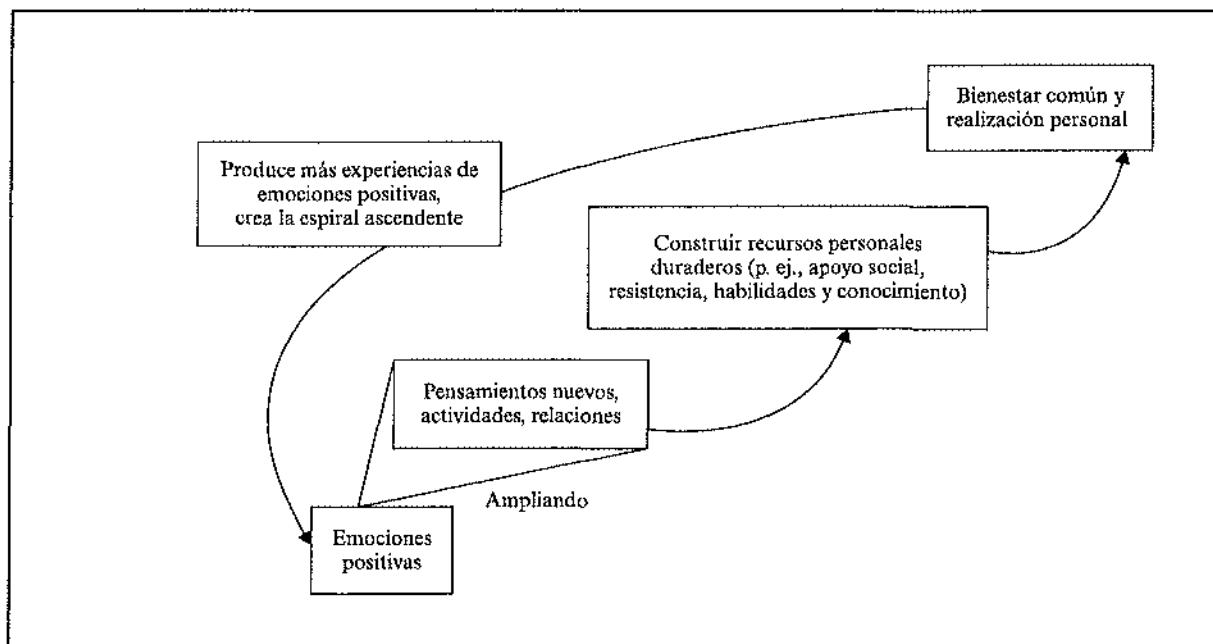


Figura 20.1.—Teoría de ampliación y construcción de recursos de las emociones positivas (adaptado de Fredrickson y Cohn, 2008).

raderos en el tiempo. A continuación se presentan las diez emociones más representativas (véase el cuadro 20.1) que aparecen con más frecuencia en la vida diaria de las personas (Fredrickson, en prensa).

Alegria. Esta emoción surge cuando en la vida de la persona aparece algo bueno inesperado. Las personas se sienten alegres, por ejemplo, cuando reciben buenas noticias o sorpresas agradables. Los recursos personales creados a través de esta participación son habilidades adquiridas mediante el aprendizaje de estas experiencias espontáneas. La felicitación por un trabajo bien hecho puede llevar al trabajador a experimentar esta emoción.

Gratitud. Se produce cuando un individuo reconoce a otra persona como el origen de algo bueno que le ha sucedido sin esperarlo. La alegría se convierte en gratitud cuando la aparición de algo bueno se combina con la admiración hacia otra persona (Algoe, 2012). La gratitud hace que las personas generen nuevas formas de ser amables y generosas con sí mismas. Tomar conciencia de la ayuda y reconocimiento que nuestros compañeros de trabajo nos proporcionan y agradecerlo explícitamente puede generar un sentimiento de gratitud en la persona. Los recursos personales que se crean dan lugar a nuevas habilidades para expresar la bondad y la atención a los demás.

Serenidad. También llamada bienestar o disfrute, aparece cuando las personas interpretan sus circunstancias actuales como algo absolutamente valioso, bueno y satisfactorio. Las personas sienten serenidad cuando se sienten cómodas o en descanso con su propio momento vital. La serenidad crea la sensación de disfrutar de las experiencias actuales e integrarlas como algo prioritario en la escala de valores. Los recursos personales que se crean a través del disfrute incluyen un sentido más refinado y complejo de uno mismo y de las prioridades personales. Los trabajadores pueden sentir serenidad cuando perciben que gestionan bien su tiempo de trabajo y están seguros del trabajo realizado.

Interés. El interés surge en una circunstancia segura pero que a su vez ofrece algo novedoso. Las personas sienten interés, por ejemplo, ante algo misterioso o cambiante que no llega a ser abrumador. El interés crea necesidad de explorar, aprender, sumergirse en la propia novedad, y, de este modo, hace que se extienda el horizonte de uno mismo (Izard, 1977; Silvia, 2008). Este conocimiento adquirido se convierte en un recurso personal duradero en el tiempo. La asignación de nuevas responsabilidades (i.e., promocionar en la empresa) puede llevar al trabajador a sentir interés por su nuevo cometido.

Esperanza. Mientras que el resto de las emociones positivas surgen en circunstancias consideradas seguras, la esperanza es una excepción. Ésta ocurre en situaciones extremas en las que la persona teme lo peor y todavía anhela algo mejor (Lazarus, 1991). Por ejemplo, las personas sienten esperanza en situaciones tristes en las que imaginan que las cosas podrían ser mejores. La esperanza crea la necesidad de recurrir a las propias capacidades y la creatividad para cambiar las cosas que nos rodean. Los recursos personales construidos incluyen el optimismo y la resistencia a la adversidad. Ante momentos de dificultad laboral, adoptar una visión realista de las circunstancias y un afrontamiento dirigido a resolver el problema puede generar un sentimiento de esperanza.

Orgullo. Aparece cuando las personas se atribuyen un mérito bien valorado por la sociedad. La gente siente orgullo, por ejemplo, cuando alcanza una meta importante (Tracy y Robins, 2007). El orgullo crea la necesidad de fantasear con el alcance de logros aún mayores en ámbitos similares. Los grandes sueños ideados por el orgullo dan lugar a la motivación de logro como recurso personal (Williams y DeSteno, 2008). Compartir nuestros logros laborales con las personas más allegadas y hacer balance de los éxitos alcanzados puede llevar al trabajador a sentirse orgulloso por su trabajo.

Inspiración. Acontece cuando las personas son testigos de la excelencia del ser humano a

través de algún hecho concreto. Por ejemplo, una persona se siente inspirada cuando ve a alguien que hace una buena acción. La inspiración crea un deseo de superarse a uno mismo para alcanzar un terreno personal superior. El recurso personal que se construye es la motivación para alcanzar la superación o el crecimiento personal (Algove y Haidt, 2009; Thrash y Elliot, 2004). Observar y valorar el trabajo de los compañeros puede generar sentimientos de inspiración que lleven al trabajador a desarrollar las mismas habilidades.

Sobrecogimiento/estremecimiento. Tiene lugar cuando las personas se encuentran con algo muy bondadoso, por ejemplo cuando se sienten impresionadas por algo o alguien más bonito o poderoso que la propia existencia. Esta experiencia hace que las personas absorban y se adapten a esta nueva sensación de inmensidad que han encontrado. Este sobrecogimiento crea un recurso personal que les hace plantearse una nueva forma de ver el mundo (Shiota, Keltner y Mossman, 2007).

Entretenimiento/diversión. Ocurre cuando las personas viven situaciones informales divertidas, como por ejemplo cuando alguien se equivoca en un discurso. El entretenimiento crea la necesidad de compartir los momentos de risa e idear la forma de continuar con la diversión. Mientras las personas se dejan llevar por estos impulsos están construyendo y reforzando sus lazos sociales (Gervais y Wilson, 2005).

Amor. El amor incluye a su vez una amalgama de emociones positivas que la gente siente con mayor frecuencia. Surge cuando se activan el resto de emociones positivas en un contexto de seguridad y de relación interpersonal. Amplía el repertorio de pensamiento-acción manifestando la persona todas las emociones descritas. Crea por momentos percepciones de conexión social hacia los otros y de expansión personal. Del mismo modo, el amor construye un amplio rango de recursos personales, especialmente recursos sociales y comunitarios (Fredrickson, en prensa). Poner en práctica actitudes y comportamientos de generosidad entre compañeros puede contribuir a ello.

CUADRO 20.1

*Características de las diez emociones positivas más representativas
(adaptado de Frederickson, en prensa)*

Emoción	Evaluación de la emoción	Repertorio pensamiento-acción	Recursos personales adquiridos	Estado que genera en el trabajador
Alegria.	Seguro, familiar, impredecible, bueno.	Participar, involucrar.	Habilidades adquiridas a través del aprendizaje experiencial.	Alegre, contento, feliz.
Gratitud.	Recibir un regalo u obtener un beneficio.	Impulso creativo para ser prosocial.	Habilidades para demostrar protección, lealtad y lazos sociales.	Muestra agrado, agradecimiento y admiración.
Serenidad.	Seguro, familiar, que requiere poco esfuerzo.	Disfrutar e integrar.	Creación de nuevas prioridades y punto de vista de sí mismo.	Sereno, tranquilo, en paz.
Interés.	Seguridad, novedad.	Explorar, aprender.	Conocimiento.	Interesado, alerta, curioso.

CUADRO 20.1 (*continuación*)

Emoción	Evaluación de la emoción	Repertorio pensamiento-acción	Recursos personales adquiridos	Estado que genera en el trabajador
Esperanza.	Temer lo peor, anhelar algo bueno.	Pensar en un futuro mejor.	Resistencia, optimismo.	Esperanzado, optimista, animado.
Orgullo.	Socialmente valorado.	Tener un gran sueño/proyecto.	Motivación de logro.	Orgulloso, confiado, seguro de sí mismo.
Entretenimiento/diversión.	Error social informal.	Compartir la diversión y la risa.	Estrechamiento de lazos sociales.	Inspirado, elevado, animado.
Sobrecogimiento/estremecimiento.	Encontrar la belleza o la bondad a gran escala.	Absorber y adaptarse.	Creación de nuevos planteamientos sobre la visión del mundo.	Asombrado, maravillado, impresionado.
Amor.	Emociones anteriores en una relación interpersonal.	Cualquier emoción anterior o todas ellas de forma recíproca.	Cualquier emoción anterior o todas ellas de carácter social.	Amado, cercano, confiado.

5. EMOCIONES POSITIVAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Como podemos observar, son numerosas las relaciones que se establecen entre las emociones positivas y la ampliación de repertorios de pensamientos y acciones, la formación de recursos personales y sociales y con nuestra salud y bienestar. Por ello, y porque es incuestionable el papel que desempeñan las emociones en la vida laboral (Barsade y Gibson, 2007; Connolly y Viswesvaran, 2000; Lazarus y Cohen-Charash, 2001; Lyubomirsky, King y Diener, 2005), muchos investigadores comenzaron a analizar las causas y consecuencias de experimentar emociones positivas dentro de las organizaciones con el fin de tener en la empresa empleados más satisfechos y felices, con un alto rendimiento y productividad, que desarrollen su actividad en entornos grupales y organizacionales saludables que al mismo tiempo se retroalimenten constantemente (Estrada, Isen y Young, 1997; Staw, Bell y Clause, 1986; Staw, Sutton y Pelled, 1994). La teoría de Barbara Fredrickson (1998) ha conseguido describir cómo la experiencia de emociones positivas en el trabajo, como la

alegría, el disfrute, el interés, el orgullo, la gratitud o el amor, pueden generar espirales ascendentes para alcanzar un funcionamiento individual y organizacional óptimo (Fredrickson, 2003).

5.1. Las emociones positivas del trabajador

Recientemente, Arie Shirom (2011) ha planteado que el afecto positivo está profundamente relacionado con las experiencias de vigor y energía en el trabajo. Sentirse con vigor denota una combinación de un balance de energía positiva y placer, y el placer es considerado una emoción positiva (Russell, 2003). Sin embargo, la experiencia de vigor reflejaría más un estado de ánimo positivo relacionado con el trabajo que una emoción específica. Por otro lado, el vigor genera conductas de aproximación (Watson, Wiese, Vaidya y Tellegen, 1999), dirigiéndonos a experiencias de refuerzo y facilitando la aparición de recursos (Watson, 2000).

En este sentido el vigor va a ser altamente beneficioso para el trabajador y específicamente

cuando su medio laboral le permite o da opciones para su desarrollo.

También los recursos personales propios y relacionados con el trabajo van a influir en la experiencia de vigor. Así, por ejemplo, la identificación que tenga un empleado con la tarea, el significado que le otorgue y el logro de sus objetivos van a influir en que experimente energía. Al mismo tiempo, los trabajadores más optimistas y con mayor afectividad positiva están más predispuestos a sentirse más energéticos en el trabajo (Shirom, 2011).

En la década de los noventa, Staw y colaboradores (1994) ya propusieron un modelo que sugería el posible proceso por el que las emociones positivas acarreaban resultados favorables en el trabajo, debido fundamentalmente a tres procesos (véase la figura 20.2). En primer lugar, las emociones positivas aumentan la actividad y persis-

tencia en la tarea, además de mejorar el funcionamiento cognitivo. Estas emociones fomentan además disposiciones positivas más duraderas, como el optimismo, la esperanza o la percepción de control, que necesariamente van a influir en la perseverancia en la tarea (Seligman y Schulman, 1986). El trabajador optimista mantendrá la esperanza ante las situaciones adversas, utilizará estrategias centradas en el problema y estará más vinculado con su trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009). En segundo lugar, las personas que muestran más emociones positivas se benefician de una respuesta más favorable por parte de los compañeros. Ayudar a un compañero alegre es una experiencia gratificante (Vinsonck, Schul y Caplan, 1987). También las personas positivas influyen más en los otros, son más deseables y se benefician de un efecto halo cuando los otros evalúan sus características persona-

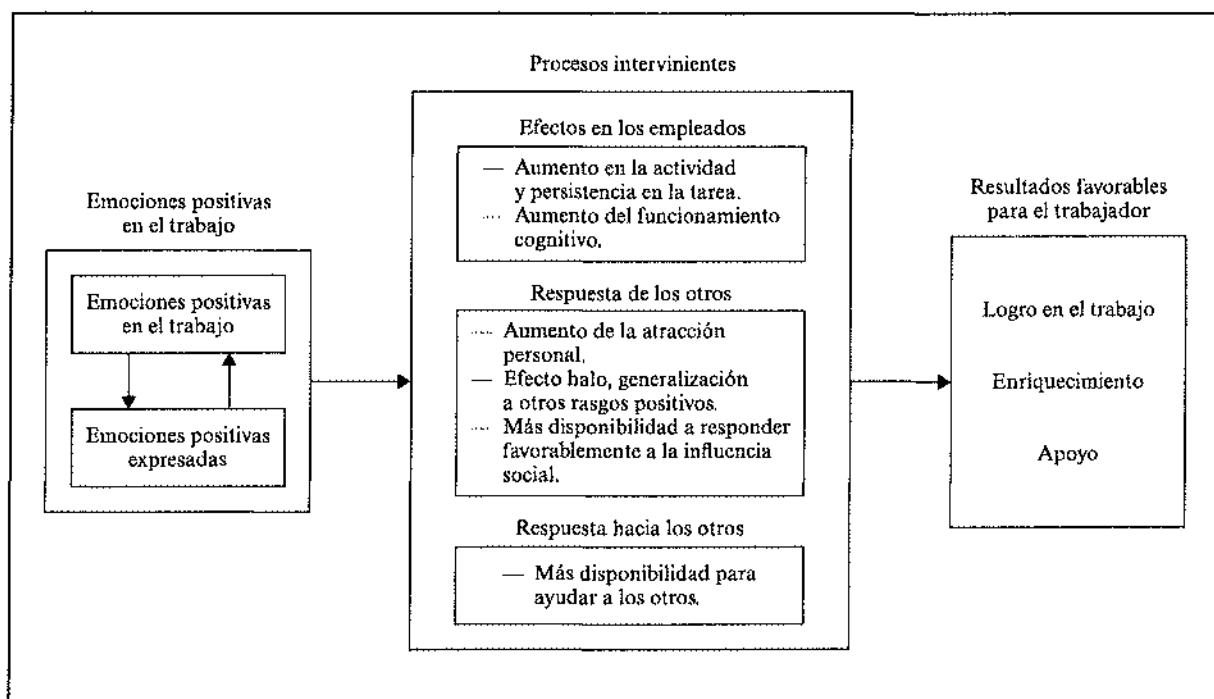


Figura 20.2.—Relaciones entre emociones positivas de los trabajadores y los resultados favorables en el trabajo (adaptado de Staw, Sutton y Pelled, 1994).

les, sobregeneralizando sus cualidades positivas. Por último, los trabajadores con más emociones positivas reaccionan de una manera más favorable hacia los otros, lo que se refleja en un mayor comportamiento altruista y de cooperación. Este comportamiento de ayudar a los demás tiene consecuencias favorables en el día a día de los trabajadores (Saavedra y Kwun, 2000). Por ejemplo, cuando los trabajadores se sienten bien, ayudan más a sus compañeros, y esto puede llevarles a sentirse orgullosos de su comportamiento, lo que aumenta la probabilidad de repetir esas acciones en el futuro. Los compañeros que reciben esa ayuda al mismo tiempo pueden sentir una emoción de gratitud, que les lleve a querer devolver esta acción de alguna manera al compañero que previamente les había ayudado. Incluso, estas dinámicas pueden generar en otros observadores la motivación de querer repetirlos, pues se benefician de un sentimiento de elevación que les insta a querer poner en marcha comportamientos moralmente adecuados (Haidt, 2000). Estos sentimientos positivos derivan en una cascada de recursos socialmente beneficiosos (p. ej. apoyo entre los compañeros, clima laboral positivo) que se traducen en una mayor frecuencia de emociones positivas (Fredrickson, 2003).

5.2. Las emociones positivas del grupo de trabajo

La combinación de los tres procesos intervintores descritos por Staw y colaboradores (1994) lleva al trabajador a obtener unos resultados favorables en el lugar de trabajo, incluyendo el logro de objetivos, evaluaciones positivas de los supervisores, un enriquecimiento laboral (p. ej., variedad en la actividad, autonomía, feedback y significado) y un mayor apoyo social por parte de los compañeros y jefes. Las emociones positivas se propagan dentro de la organización al resto de miembros. Los eventos y experiencias laborales son potenciales fuentes compartidas de significa-

dos positivos, que generan mayor positividad en los trabajadores, creando un clima laboral positivo que contribuye a la construcción de una organización con una importante fortaleza relacional, algo que será valorado por todos sus miembros y que redundará nuevamente en significados positivos, generando así espirales ascendentes dentro de la organización (Lewis, 2011; Sekerka y Fredrickson, 2010). En la figura 20.3 se pueden observar algunos procesos implicados.

A través del contagio de las expresiones faciales y posturas, las emociones positivas se propagan (Barsade, 2002; Bartel y Saavedra, 2000; Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994; Neumann y Strack, 2000) e influyen positivamente sobre las emociones de los demás, algo que se transmite también a los clientes/usuarios del servicio. Por este motivo, la risa y el uso del humor entre los compañeros pueden ser factores de protección que influyen en cómo el trabajador afronta las distintas situaciones en su jornada laboral y en el clima del grupo (Cooper, 2008). El usuario/cliente percibe de manera directa estos sentimientos, lo que se traduce también en satisfacción con el servicio. En un estudio llevado a cabo con 290 empleados del sector ventas, Tsai (2001) mostró que exhibir emociones positivas hacia los clientes estaba relacionado con la intención de volver al comercio y de recomendarlo a los amigos.

Los compañeros e incluso los clientes pueden también colocarse psicológicamente en el estado emocional de las personas que tienen enfrente o que les rodean, adoptando el mismo estado emocional que ellas, a través del proceso vicario llamado empatía (Lazarus, 1991). Al mismo tiempo, las emociones son una importante fuente de comparación social, y muchas veces nos van a dar información de la naturaleza e intensidad de las reacciones apropiadas ante ciertas situaciones (Salsalick y Pfeffer, 1978), cumpliendo con el papel mencionado de autorregulación de nuestra conducta. El hecho de que las emociones de los trabajadores y de los clientes influyan en las actitudes y conductas de los demás ha sido considerado el

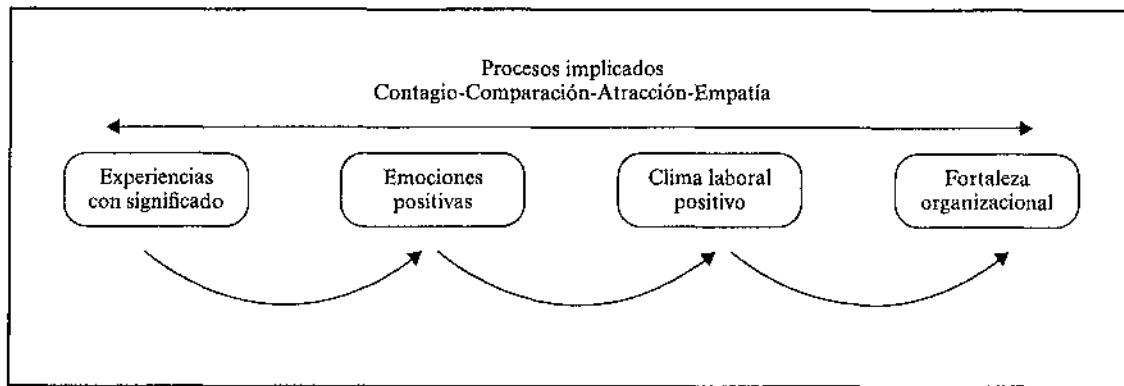


Figura 20.3.—Espirales de emociones positivas en los grupos de trabajo y procesos implicados.

núcleo del trabajo emocional (Brucks, 1998). Por ello, la habilidad para manejar las emociones en el contexto laboral va a requerir de una adecuada competencia emocional (Garrosa, Moreno-Jiménez, Liang y González, 2008).

Las múltiples relaciones interpersonales que se establecen dentro de los contextos laborales, con los compañeros y supervisores, nos hacen mirar hacia el afecto positivo no sólo desde un enfoque individual, sino también como un constructo colectivo (Barsade, 2002; Bartel y Saavedra, 2000; Kelly y Barsade, 2001) que a través de los procesos que acabamos de mencionar, se va propagando e instaurando en los grupos y organizaciones, mejorando la calidad de las relaciones entre sus miembros. De esta manera, podemos hablar de un tono afectivo grupal positivo, que reduce el absentismo, los conflictos entre los compañeros, mientras que paralelamente promueve comportamientos cooperativos, el alto rendimiento y el bienestar individual (George, 1991). Este tono se retroalimenta de manera que todos los miembros del grupo intentan mantenerlo, buscando una homogeneidad afectiva positiva (Walter y Bruch, 2008).

Un trabajador que se siente con energía puede al mismo tiempo sentirse bien al comprobar que el resto de sus compañeros se sienten de esa

manera, siendo por ello reforzante, lo que al mismo tiempo hace que unos y otros tiendan a compartir estados emocionales de la misma valencia. Como consecuencia, los trabajadores pueden llegar a sentir altos niveles de integración social, cohesión y confianza mutua (Barsade y Gibson, 1998). No obstante, la discrepancia en el afecto de los miembros del grupo puede frenar esta similaridad afectiva y reducir sus efectos beneficiosos (Walter y Bruch, 2008). El papel del líder del grupo va a ser importante en el mantenimiento de estas espirales positivas (Bono y Ilies, 2006), ya que sus emociones resultan especialmente contagiosas debido a su posición e influencia dentro del grupo (Fredrickson, 2003; Lewis, 2011).

5.3. Emociones positivas en la organización

La teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) propone que los afectos son el mecanismo mediador por el cual las características del ambiente de trabajo (por ejemplo, el diseño del puesto) y los eventos que se producen en él impactan sobre las conductas y actitudes laborales. De esta manera podemos encontrarnos con

que determinados diseños y políticas laborales generen emociones positivas dentro del trabajo y esto explique conductas como el compromiso organizacional o la satisfacción con el trabajo. Esto nos obliga a prestar atención a aquellas demandas y recursos organizacionales que pueden potenciar estas experiencias positivas. En general los recursos son aquellas características, objetos o condiciones que son valorados por los individuos o que sirven como un medio para conseguir el logro de otros objetos, características personales o condiciones.

Según Shirom (2011), una organización que preste a sus trabajadores recursos relacionados con el trabajo es una organización que permite la emergencia de emociones positivas en sus trabajadores, y, en concreto, puede generar experiencias de vigor y energía (Halbesleben, Harvey y Bolino, 2009; Shraga y Shirom, 2009). El vigor puede ser promovido por las características laborales (p. ej., autonomía, significado, feedback, identidad) y por los recursos organizacionales (i.e., participar en decisiones organizacionales, permitir respiros y descansos, promocionar el ejercicio dentro de la organización). Los cambios llevados a cabo en el diseño del puesto de trabajo para generar significados positivos (Grant, 2011), fomentar el sentido del humor (Broeck et al., 2012) y aumentar la frecuencia de emociones y relaciones positivas pueden derivar en efectos a gran escala dentro de la misma organización que se influyan recíprocamente generando un funcionamiento óptimo, no sólo a un nivel individual, sino también grupal y organizacional (Fredrickson, 2003; Fredrickson y Dutton, 2008; Sekerka y Fredrickson, 2010; Turner, Barling y Zacharatos, 2002).

Las normas grupales y organizacionales con respecto a cómo se deben sentir y expresar ciertas emociones ante determinadas situaciones pueden influir también sustancialmente en el proceso afectivo dentro de los grupos de trabajo (Kelly y Barsade, 2001). Por ello, normas que permitan la experiencia y expresión de sentimientos positivos dentro de la organización permitirán que las es-

pirales positivas dentro de los grupos sean ascendentes y puedan alcanzar todos los beneficios mencionados. Al mismo tiempo, es importante resaltar que las emociones negativas no han de ser un elemento que deba castigarse ni intentar evitar, pues son parte de la naturaleza humana y también de la experiencia laboral de los trabajadores. Muchas veces son generadoras de cambios positivos, que invitan a la reflexión y al análisis más exhaustivo de las situaciones, y por ello han de tener también un espacio donde se puedan expresar y al mismo tiempo aprender a gestionarlas de la manera más eficaz posible. Tener sólo y exclusivamente en cuenta las emociones y procesos positivos puede ser a veces perjudicial, mientras que atender a lo que se supone negativo puede ser incluso beneficioso para el bienestar (Cabanas Díaz y Sánchez González, 2012; McNulty y Fincham, 2012; Pérez-Álvarez, 2012).

6. ENTORNOS LABORALES POSITIVOS: APPLICACIONES

Las organizaciones son un lugar idóneo para poner en marcha las emociones positivas. Al igual que en el ámbito clínico (Garland y Fredrickson, en prensa; Garland et al., 2010), fomentar la práctica de emociones positivas en el contexto laboral puede desencadenar resultados beneficiosos tanto para los trabajadores como para la organización.

La teoría de ampliación y construcción de recursos también se ha aplicado en las organizaciones con el objetivo de crear climas laborales que fomenten nuevas vías de relación para promover la salud de los trabajadores y aumentar la productividad de la organización (Vacharkulksemsuk, Sekerka y Fredrickson, 2011). Otro ejemplo es el estudio de Carlson, Kacmar, Zivnuska, Ferguson y Whitten (2011). En una muestra de trabajadores de diferentes ocupaciones compuesta por empleados y jefes inmediatos, los autores encontraron que las emociones positivas que los je-

fes transferían en la relación trabajo-familia se transmitían también hacia sus empleados creando experiencias positivas similares.

La aplicación más reciente de las emociones positivas en el ámbito laboral se ha realizado en el ejército de Estados Unidos. Bajo la iniciativa *Comprehensive Soldier Fitness*, se entrenó a los soldados en habilidades emocionales básicas. Este entrenamiento incluye el aumento de la frecuencia y duración de las emociones positivas como objetivo general del ejército para construir una mayor capacidad de resistencia ante la adversidad y el trauma que los soldados experimentan durante misiones de guerra (Cornum, Matthews y Seligman, 2011; Algoe y Fredrickson, 2011).

Estas aplicaciones son sólo unos ejemplos de la emergencia que está teniendo la psicología de la salud ocupacional positiva en los últimos años (Bakker, Rodríguez Muñoz y Derkx, 2012). El enfoque positivo pretende ampliar las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades en el contexto laboral. En este sentido, cobra importancia el trabajo en un contexto de desarrollo positivo. Por ello, experimentar emociones positivas en el trabajo conduce a las personas a estados de bienestar personal, y esto a su vez repercute en la creación de un entorno laboral positivo.

Existen diferentes estrategias para llevar a la práctica las emociones positivas en el trabajo, y algunas de ellas se muestran en el cuadro 20.2. Tal y como ya se ha comentado, es importante que en la organización se preste atención a las demandas y recursos organizacionales que potencian experiencias positivas, como por ejemplo el humor o el optimismo. Estos estados positivos se convierten así en un medio del trabajador para conseguir el logro de los objetivos laborales. Es decir, la puesta en marcha de estrategias que fomentan las emociones positivas en el trabajo tiene un impacto en el desarrollo laboral diario.

En muchas ocasiones las personas ya conocen los efectos beneficiosos de las emociones positivas, pero ¿cómo aplicarlas en el trabajo?, ¿qué puede hacer un trabajador para ser positivo en su entor-

no laboral? Al pensar en experiencias laborales pasadas, centrémonos principalmente en los sucesos positivos, distanciémonos de la explicación pesimista observando que hay otras explicaciones. Cuestionemos las creencias comprobando pruebas a favor y en contra; esto nos ayudará a ampliar nuestra visión sobre los hechos y a darnos cuenta de que también hemos aprendido en circunstancias difíciles. Formulemos objetivos claros y veamos los obstáculos como retos a superar, desarrollemos incentivos que nos ayuden a valorar el futuro. Por ejemplo, podemos centrarnos en la consecución de metas en el futuro más que en el esfuerzo diario que requieren hasta que se alcanzan. Las personas vivimos eventos laborales inevitables que provocan un malestar; darle un sentido permite aprovechar esa experiencia para nuestro propio desarrollo, viendo lo malo como algo que

CUADRO 20.2

Estrategias para aumentar las emociones positivas en el trabajo (adaptado de Garrosa, Moreno, Boada y Blanco, 2010)

- Cuidar la salud física y psicológica.
- Tener una alimentación saludable.
- Cuidar el sueño.
- Practicar ejercicio físico.
- Desarrollar destrezas.
- Lograr éxito y reconocimiento en el trabajo.
- Trabajar por el logro del equipo.
- Descansar, relajarse y tomar vacaciones.
- Actividades de ocio.
- Practicar el optimismo.
- Desarrollar competencias emocionales.
- Cuidar la autoestima.
- Buscar cierta parte de responsabilidad y una postura activa ante eventos estresantes en nuestra vida nos ayuda a sentirnos más competentes y a afrontar, en la medida de la posible, las situaciones que se nos presentan.
- Aceptar las situaciones difíciles en lugar de luchar contra lo inevitable y comprometernos con nuestros valores superando las barreras que surjan y dirigiéndonos hacia nuestras metas laborales.

te permite crecer. Así, en situaciones de conflicto laboral, por ejemplo, veamos la experiencia como una fuente de aprendizaje y desarrollo.

Por otra parte, estrategias relacionadas con los canales de comunicación laboral cobran especial relevancia en el aumento de las emociones positivas. La mayoría de los trabajos requieren la interacción social entre sus trabajadores, comunicarnos amablemente y con claridad, aprender de los fallos y realizar críticas constructivas a los compañeros o empleados, cooperar en lugar de competir, aprender a reforzar a los compañeros resaltando su trabajo bien hecho o fomentar un buen clima laboral son estrategias que pueden facilitar la actitud positiva entre compañeros de tra-

bajo, en la relación jefe-empleado e incluso en la calidad del servicio prestado.

Además, condiciones ergonómicas que permitan la experiencia y expresión de sentimientos positivos dentro de la organización también influyen en el bienestar laboral del trabajador. Por ejemplo, adaptar el puesto de trabajo a la persona o cuidar las condiciones físicas del espacio. Es decir, humanizar el espacio laboral donde trabajan personas. En definitiva, expresar y manifestar emociones positivas en el entorno de trabajo tiene efectos beneficiosos para la salud individual, grupal y organizacional, creando climas laborales positivos que dan lugar a un desarrollo potencial del trabajador y de la organización.

EMOCIONES POSITIVAS EN EL ÁMBITO LABORAL

En este capítulo hemos realizado una aproximación a las aportaciones más significativas de las emociones positivas aplicadas al ámbito organizacional. Hemos tratado cómo las organizaciones son contextos potenciales de desarrollo para el bienestar del trabajador. Desde el enfoque de la psicología de la salud ocupacional positiva es relevante prevenir los riesgos psicosociales, promover la salud y el crecimiento laboral. Este enfoque de la salud laboral añade los efectos beneficiosos de las emociones positivas, integrándolas como parte del proceso de bienestar emocional y conservando la importancia de las emociones negativas como parte de los mecanismos de adaptación. Se trata por tanto de ampliar el marco teórico explicativo de los procesos de estrés y salud laboral.

Desde esta perspectiva, sentir y experimentar de forma frecuente emociones positivas en el trabajo hace que las personas amplíen y adquieran una serie de recursos personales clave en el incre-

mento del bienestar personal y laboral. La experiencia de emociones como la alegría, el disfrute, el interés, el orgullo, la gratitud o el amor puede generar espirales ascendentes para alcanzar un funcionamiento individual y organizacional óptimo.

En este sentido influyen tres procesos intervinientes en el ámbito laboral: los efectos de las emociones positivas en los empleados, la respuesta de los otros a estas emociones y la respuesta hacia los otros. Estos tres procesos pueden desencadenar resultados favorables para el trabajador y la organización. Finalmente, se han aportado diversos ejemplos para incorporar las emociones positivas en el trabajo diario de las personas. Estas aplicaciones pueden llevarse a cabo a nivel individual, grupal y organizacional.

En conclusión, incorporar las emociones positivas en las organizaciones se traduce en la aplicación de modelos laborales saludables que desencadenan beneficios para todos los colectivos del ámbito organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(4), 365-381.
- Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*. Online publish.
- Algoe, S. B. y Fredrickson, B. L. (2011). Emotional fitness and the movement of affective science from lab to field. *American Psychologist*, 66, 35-42.
- Algoe, S. B. y Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The «other-praising» emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105-127.
- Ashkanasy, N. M. y Ashton-James, C. E. (2007). Positive emotion in organizations: A multi-level framework. En C. L. Cooper y D. Nelson (eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 57-73). Chichester, RU: John Wiley & Sons.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in selfregulation. *Motivation and Emotion*, 22(1), 1-32.
- Bakker, A. B., Rodríguez Muñoz, A. y Derk, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), pp. 66-72.
- Bakker, A. B. y Derk, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. En S. Leka y J. Houdmont (eds.), *Occupational health psychology: A key text*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (2007). Group emotion: A view from top and bottom. En D. Gruenfeld,

- E. Mannix y M. Neale (eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 81-102). Stanford, CT: JAI Press.
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-57.
- Bartel, C. y Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Bono, J. E. e Illes, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Broeck, Vander Elst, Dikkers, De Lange y De Witte (2012). ¡Tiene gracial!: Sobre el rol beneficioso del humor como afrontamiento y afiliativo en el diseño del trabajo. *Psicothema*, 24(1), 87-93.
- Brucks, U. (1998). *Arbeitspsychologie personbezogener Dienstleistungen* (Work psychology of person-related services). Berna: Huber.
- Cabanas Díaz, E. y Sánchez González, J. C. (2012). Las raíces de la psicología positiva. *Papeles del psicólogo*, 33(3), 172-182.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (eds.) (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Carlson, D., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., Ferguson, M. y Whitten, D. (2011). Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 297-312.
- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. En Edward C. Chang (ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 31-51). Washington, DC: American Psychological Association.
- Connolly, J. J. y Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cooper, C. (2008). Darkness visible: strategies and prevention. En S. Palmer (ed.), *Suicide: Strategies and Interventions for Reduction and Prevention*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Cornum, R., Matthews, M. D. y Seligman, M. E. P. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66(1), 4-9.
- Estrada, C. A., Isen, A. M. y Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(1), 117-135.
- Fernández-Abascal, E. (2009). *Emociones positivas*. Madrid: Pirámide.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frederickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Kohler.
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. En R. A. Emmons y M. E. McCullough (eds.), *The Psychology of Gratitude* (pp. 145-166). Nueva York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. (en prensa). *Love 2.0*. Nueva York: Hudson Street Press.
- Fredrickson, B. L. (en prensa). Positive Emotions Broaden and Build. En A. Plant y P. G. Devine (eds.), *Advances on Experimental Social Psychology*, vol. 47.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. y Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045-1062.
- Fredrickson, B. L. y Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. L. y Dutton, J. E. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 1-3.
- Fredrickson, B. L. y Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12(2), 191-220.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Frijda, N. (1993). Moods, emotion episodes and emotions. En M. Lewis y J. M. Haviland (eds.), *Hand-*

- book of emotions (pp. 381-403). Nueva York: Guilford Press.
- Garland, E. L., Fredrickson, B., Kring, A. M., Johnson, D. P., Meyer, P. S. y Penn, D. L. (2010). Upward spirals of positive emotions counter downward spirals of negativity: Insights from the broaden-and-build theory and affective neuroscience on the treatment of emotion dysfunctions and deficits in psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 849-864.
- Garland, E. y Fredrickson, B. L. (en prensa). Positive emotions, mindfulness, and ACT. En T. B. Kashdan y J. Ciarrochi (eds.), *Linking Acceptance and Commitment Therapy and positive psychology: A practitioner's guide to a unifying framework*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Garrosa, E., Moreno, B., Boada, M. y Blanco, L. M. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 74. Recuperado de: <http://riesgosalabores.wke.es/articulos/emociones-positivas-y-bienestar-laboral>.
- Garrosa, E., Moreno Jiménez, B., Liang, Y. y González, J. L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nursing: an exploratory study. *International Journal Nurse Studies*, 45(3), 418-427.
- Garrosa, E. y Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 225-238.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Gervais, M. y Wilson, D. S. (2005). The Evolution and functions of laughter and humor: A synthetic approach. *The Quarterly Review of Biology*, 80(4), 395-430.
- Grant, A. M. y Leigh, A. (2011). *Eight steps to happiness: An everyday handbook*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Greengross, G. y Miller, G. F. (2008). Dissenting oneself versus dissenting rivals: Effects of status, personality, and sex on the short-term and long-term attractiveness of self-deprecating and other-deprecating humor. *Evolutionary Psychology*, 6(3), 393-408.
- Haidt, J. (2000). The positive emotion of elevation. *Prevention & Treatment*, 3(1), 1-5.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J. y Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Hampes, W. P. (1992). Relation between intimacy and humor. *Psychological Reports*, 71(1), 127-130.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. y Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Isen, A. M. (1993). Positive affect and decision making. En M. Lewis y J. M. Haviland (eds.), *Handbook of emotions* (pp. 261-277). Nueva York: Guilford Press.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. y Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Isen, A. M., Johnson, M. M., Mertz, E. y Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.
- Isen, A. M. y Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384-388.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. Springer.
- Kafetsios, K. y Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722.
- Kahn, B. E. e Isen, A. M. (1993). The influence of positive affect on variety seeking among safe, enjoyable products. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 257-270.
- Kelly, J. y Barsade, S. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Korotkov, D. y Hannah, T. E. (1994). Extraversion and emotionality as proposed superordinate stress moderators: A prospective analysis. *Personality and Individual Differences*, 16(5), 787-792.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. y Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. En R. Payne y C. L. Cooper (eds.), *Emotions in Organizations* (pp. 48-81). Chichester, RU: Wiley.

- Levenson, R. W., Ekman, P. y Friesen, W. V. (1990). Voluntary facial action generates emotion-specific autonomic nervous system activity. *Psychophysiology*, 27(4), 363-384.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans F., Youssef, C. M. y Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Nueva York: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. y Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.
- McNulty, J. K. y Fincham, F. D. (2012). Beyond positive Psychology? Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *American Psychologist*, 67, 101-110.
- Nesse, R. M (1990). Evolutionary explanations of emotions. *Human Nature*, 1(3), 261-289.
- Neumann, R. y Strack, F. (2000). «Mood contagion»: The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 211-223.
- Norem, J. K. (2001). The positive power of negative thinking. *Using defensive pessimism to harness anxiety and perform at your peak*. Nueva York: Basic Books.
- Oatley, K. y Jenkins, J. M. (1996). *Understanding emotions*. Malden: Blackwell Publishing.
- Pérez Álvarez, M. (2012). La psicología positiva: magia simpática. *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 183-201.
- Raghunathan, R. y Trope, Y. (2002). Walking the tightrope between feeling good and being accurate: Mood as a resource in processing persuasive messages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 510-525.
- Rowe, G., Hirsh, J. B. y Anderson, A. K. (2007). Positive affect increases the breadth of attentional selection. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 104, 383-388.
- Russell, J. A. (2003). Introduction: The return of pleasure. *Cognition and Emotion*, 17(2), 161-165.
- Saavedra, R. y Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristic theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 41(3), 246-255.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schmitz, T. W., De Rosa, E. y Anderson, A. K. (2009). Opposing influences of affective state valence on visual cortical encoding. *The Journal of Neuroscience*, 29(2), 7199-7207.
- Sekerka, L. E. y Fredrickson, B. L. (2010). Working positively toward transformative cooperation. En A. Linley, S. Harrington y N. Garcea (eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 81-94). Nueva York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist*, 16(3), 126-127.
- Seligman, M. E. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. y Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Shiota, M. N., Keltner, D. y Mossman, A. (2007). The nature of awe: Elicitors, appraisals, and effects on self-concept. *Cognition & Emotion*, 21(5), 944-963.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64.
- Shraga, O. y Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Silvia, P. J. (2008). Interest: The curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57-60.
- Staw, B. M., Bell, N. E. y Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime

- longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56-77.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. y Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Stearns, P. N. (2008). History of emotions: Issues of Change and Impact. En M. Lewis, J. M. Haviland-Jones y L. F. Barret (eds.), *Handbook of emotions*, 3.^a ed. (pp. 17-31). Nueva York: Guilford Press.
- Thrash, T. M. y Elliot, A. J. (2004). Inspiration: Core characteristics, component processes, antecedents, and function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 957-973.
- Tomkins, S. S. (1962). *Affect, imagery, and consciousness*. Vol. I. *The positive affects*. Nueva York: Springer.
- Tracy, J. L. y Robins, R. W. (2007). Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147-150.
- Tsai, W. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27(4), 497-512.
- Turner, N., Barling, J. y Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. En C. R. Snyder y S. López (eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730). Oxford: Oxford University Press.
- Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L. E. y Fredrickson, B. L. (2011). Establishing a positive emotional climate to create 21st-century organizational change. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2.^a ed. (pp. 101-118). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vinokur, A., Schul, Y. y Caplan, R. D. (1987). Determinants of perceived social support: Interpersonal transactions, personal outlook, and transient affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1137-1145.
- Wadlinger, H. A. e Isaacowitz, D. M. (2006). Positive mood broadens visual attention to positive stimuli. *Motivation and Emotion*, 30(1), 89-101.
- Walter, F. y Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 239-261.
- Watson, D. (2000). Basic problems in positive mood regulation. *Psychological Inquiry*, 11(3), 205-209.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. y Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 820-838.
- Watson, D. y Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI.
- Williams, L. A. y DeSteno, D. (2008). Pride and perseverance: The motivational role of pride. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 1007-1017.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

Recuperación del estrés

ANA ISABEL SANZ-VERGEL
SABINE SONNENTAG

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, numerosas investigaciones han demostrado que las personas que hacen frente a condiciones laborales estresantes tienden a experimentar menor bienestar psicológico y tienen más problemas de salud. El primer mecanismo que abre la capacidad para recuperarse de los esfuerzos realizados en el trabajo es que el propio trabajador sea consciente de su nivel de estrés y pueda poner en marcha estrategias de recuperación.

Tener la oportunidad de «tomarse un respiro», de coger fuerzas para un nuevo día de trabajo, resulta crucial para evitar los efectos negativos sobre la salud (Eden, 2001). Pese a la importancia de esta temática de cara al bienestar de los trabajadores, la investigación sobre recuperación del estrés es aún incipiente a nivel internacional, y más aún en España.

El objetivo del presente capítulo es ofrecer una visión general sobre el concepto de recuperación del estrés, atendiendo a las principales aproximaciones teóricas que explican este proceso, así como describiendo la literatura más relevante. Se hará especial hincapié en los beneficios que puede aportar la recuperación al bienestar del trabajador. Finalmente, se presentan una serie de sugerencias para el futuro de la investigación en esta área, así como líneas de prevención e intervención.

2. EL CONCEPTO DE RECUPERACIÓN DEL ESTRÉS

Desde el trabajo de Seligman y Csikszentmihalyi (2000), se ha enfatizado la idea de que no es suficiente centrarse en la enfermedad, sino que también hay que atender a los procesos positivos que pueden ayudar a la persona a alcanzar el bienestar y la felicidad. Desde este punto de vista, lo que se está reclamando actualmente es la necesidad de analizar no sólo el marco ofrecido por el estudio del estrés laboral, sino ir más allá.

Dentro de esta línea de la psicología ocupacional positiva, se ha comenzado a prestar atención al concepto de recuperación, definido como un *proceso de relajación psicofisiológica tras la exposición a una situación estresante que requiere un esfuerzo* (Geurts y Sonnentag, 2006, p. 485). Así pues, la recuperación puede considerarse un proceso opuesto al proceso de estrés (Sonnentag y Fritz, 2007).

A través de la recuperación, los sistemas psicofisiológicos activados vuelven a la línea base, evitándose así un proceso acumulativo que termina en problemas de fatiga crónica, estrés crónico o problemas persistentes de sueño (Van Hooff, Geurts, Beckers y Komپier, 2005). Un aspecto a señalar es que este concepto se ha confundido habitualmente con otros términos relacionados pero no exactamente similares, como la necesidad de

recuperación o la fatiga. Es importante distinguirlos, ya que el tipo de relación con otras variables se ve modificado, y el proceso no es exactamente el mismo (véase el cuadro 21.1).

Según Sonnentag y Zijlstra (2006), la *fatiga* es el estado resultante, o la consecuencia, de haber tenido que estar activo para enfrentarse a una situación demandante, mientras que la recuperación es el proceso a través del cual se renuevan recursos y se vuelve a un equilibrio óptimo de los sistemas. Sin embargo, cuando la persona siente una gran urgencia por tomarse un descanso de las demandas a las que se enfrenta, nos referimos a la «necesidad de recuperación» (Sluiter, Frings-Dresen, Van der Beek y Meijman, 2001). La necesidad de recuperación se ha considerado un precursor de la fatiga prolongada o del estrés psicológico (Jansen, Kant y Van den Brandt, 2002, p. 324).

Por último, recientemente se ha hecho referencia a un paso previo al proceso de recuperación. La cuestión clave es: ¿tiene la persona la oportunidad de recuperarse? Como vemos, se trata de un campo de investigación que continúa evolucionando y por tanto vamos conociendo nuevos conceptos relacionados.

CUADRO 21.1

El concepto de recuperación y términos relacionados

- La recuperación como *proceso* (Geurts y Sonnentag, 2006): se centra en la importancia de restablecer los sistemas psicofisiológicos.
- La *fatiga* (Sonnentag y Zijlstra, 2006): consecuencia de haber estado activo sin posibilidad de recuperarse.
- La *necesidad de recuperación* (Sluiter et al., 2001): la urgencia por tomarse un descanso de las demandas laborales.
- La *oportunidades de recuperación* (Rodríguez Muñoz, Sanz Vergel, Demerouti y Bakker, 2012): se refiere a si la persona puede disponer del tiempo necesario para implicarse en actividades de recuperación.

3. APROXIMACIONES TEÓRICAS AL ESTUDIO DE LA RECUPERACIÓN

Aunque el estudio sobre la recuperación es bastante reciente, lo cierto es que los investigadores llevan varias décadas haciendo hincapié en la idea de que una recuperación insuficiente desemboca en problemas de salud crónicos. Estas perspectivas resultan de gran ayuda para explicar cómo tiene lugar este proceso y proporcionan la base teórica para el desarrollo de estudios sobre esta temática. En concreto, se trata principalmente del modelo de esfuerzo-recuperación (Meijman y Mulder, 1998), la teoría de la conservación de recursos (Hobfoll, 1998) y la teoría de la carga alostática (MacEwen, 1998). A continuación se expone brevemente en qué consiste cada una de ellas.

3.1. El modelo de esfuerzo-recuperación

Según este modelo, la realización de un esfuerzo (p. e.j., en el trabajo) tiene una serie de costes a corto plazo, tanto a nivel psicológico como fisiológico. De este modo, existen reacciones normales que se relacionan inevitablemente con el esfuerzo realizado en el trabajo (como la fatiga). Normalmente, estas reacciones no tienen por qué suponer un problema, y, una vez que se realiza un descanso, los sistemas psicobiológicos se reestabilizan. Sin embargo, estas reacciones pueden conducir a problemas crónicos si existe una exposición prolongada a una situación estresante y una recuperación incompleta (Meijman y Mulder, 1998).

El argumento en el que se basa esta idea es que la continua falta de recuperación es un círculo vicioso, ya que las personas tienen que realizar un esfuerzo adicional para contrarrestar el estado psicofisiológico subóptimo en el que se encuentran para evitar que su rendimiento se vea afectado (Sluiter, Van der Beek y Frings-Dresen, 1999).

Esta teoría aplicada al campo de estudio de los estresores y sus consecuencias sobre la salud resulta de gran utilidad, puesto que ofrece una explicación de por qué un enfrentamiento continuado a la fuente de estrés puede derivar en problemas crónicos. Desde esta perspectiva, el estresor en sí no debe considerarse algo negativo en principio, siempre y cuando existan períodos en los que la persona deje de realizar esfuerzos y pueda así volver a una línea base.

3.2. Teoría de la conservación de recursos

Esta teoría se basa en la idea de que las personas necesitan renovar recursos, así como adquirir otros nuevos. La pérdida real de recursos, o el miedo a perderlos, genera situaciones de estrés (Hobfoll, 1998). Aunque Hobfoll habla de recursos internos (como la energía), y recursos externos (como el dinero), para recuperarse del estrés, es especialmente importante la renovación de recursos internos.

Por ejemplo, tras trabajar un elevado número de horas, la energía disminuye, mientras que la tensión y la fatiga aumentan. En este momento, para evitar problemas de salud crónicos, la persona necesita renovar sus recursos, necesita recuperarse (Sonnenstag y Fritz, 2007). Para ello, un primer paso es dejar de invertir el mismo tipo de recursos que aquellos que emplearon en sus tareas laborales. En segundo lugar, necesitan adquirir nuevos recursos que ayuden a renovar los perdidos. Este proceso de ganancia de recursos puede llevarse a cabo por ejemplo mediante la búsqueda de apoyo social o la implicación en actividades que ayuden a la persona a aumentar su energía (como actividades de ocio).

Así pues, esta teoría ayuda a explicar el proceso por el que la persona puede recuperarse tras la realización de un esfuerzo, teniendo en cuenta que para adquirir nuevos recursos la persona tiene que invertir a su vez recursos. El llevar a cabo

determinadas actividades como practicar un deporte o leer un libro supone también un gasto de recursos, pero lo importante es que los mecanismos que se activan para desarrollar dicha actividad no son los mismos que se activan ante un estresor laboral.

Por tanto, la idea clave es que si durante el tiempo que la persona se encuentra fuera del trabajo, ésta invierte el mismo tipo de recursos que pone en marcha frente las demandas laborales, entrará en una espiral de pérdida que impide un completo proceso de recuperación, y por tanto terminarán apareciendo problemas de salud de mayor envergadura, como la fatiga crónica.

3.3. La teoría de la carga alostática

El término «alostasis» hace referencia al proceso por el cual los sistemas fisiológicos se ajustan para pasar de un nivel de activación a otro, como es el caso del ciclo actividad-descanso que se trabaja en el campo de la recuperación. Así pues, la teoría de la carga alostática (MacEwen, 1998) describe detalladamente los sistemas fisiológicos que son cruciales para el proceso de recuperación:

- El sistema nervioso autónomo (compuesto por el sistema nervioso simpático y parasympático).
- El eje hipotalámico-hipofisiario-adrenal (HPA; responsable de la secreción de cortisol).
- Los sistemas metabólicos (eje tiroideo, insulina).
- El sistema inmunológico.

Según esta teoría, estos sistemas «alostáticos» tienen un papel crucial a la hora de proteger al individuo de los estresores, y cambian continuamente para adaptarse a las exigencias de la situación. Así pues, una respuesta correcta de los sistemas alostáticos ante la exposición a una «carga» (como por ejemplo la sobrecarga laboral) comen-

zaría por el inicio de una respuesta para adaptarse a una situación demandante. Por ejemplo, ante una emergencia, el sistema nervioso simpático entra en acción, segregando adrenalina y nora-drenalina y aumentando la tasa cardíaca o la presión sanguínea entre otros. Esta respuesta se mantiene hasta que la situación demandante finaliza. En este caso, una vez que ya no existe emergencia, entraría en acción el sistema parasimpático, y el organismo volvería a una situación de relajación.

Este proceso de balance entre el sistema sim-pático y el parasimpático permite una homeostasis que se ve afectada cuando existe una exposición prolongada excesiva a estresores. Por esta razón, los procesos de recuperación son de vital importancia, ya que permiten a los sistemas fisiológicos volver a su línea base. Desde este punto de vista, esta teoría realiza una aportación importante al campo de la recuperación. Basándose en esta perspectiva, sería muy interesante realizar estudios en los que se incluyan por ejemplo parámetros cardiovasculares como indicadores de salud, teniendo en cuenta no sólo la exposición a una sobrecarga de trabajo (como se ha venido haciendo hasta ahora) sino también el proceso de recuperación que ha existido posteriormente.

4. PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE RECUPERACIÓN DEL ESTRÉS

En los últimos años, han proliferado los estudios sobre esta temática. Habitualmente, los autores han realizado distinciones en función de dónde tiene lugar la recuperación, qué tipo de actividades se realizan o qué sensación psicológica subyace. Algunos de los principales estudios al respecto se comentan en este apartado.

4.1. La recuperación interna y externa

Se han diferenciado dos tipos de recuperación, en función del contexto en el que ésta tiene

lugar: la recuperación interna y la externa (Taris et al., 2006). La recuperación interna tiene lugar durante la jornada laboral, mientras que la recuperación externa se refiere a aquellas actividades que realizamos una vez acabada la jornada. Los descansos en el lugar de trabajo son sin duda la mejor oportunidad para renovar nuestra energía (Trougakos y Hideg, 2009). Dichos descansos pueden ser relativamente largos (como las pausas para comer), pero también más cortos, de modo que una pequeña pausa para tomar un café puede ser útil para recuperarnos.

Por ejemplo, se ha demostrado que los descansos diarios durante la jornada, independiente mente de su duración, se asocian con una mejor relación entre el trabajo y la familia, así como con mayores niveles de vitalidad (Sanz Vergel, Demerouti, Moreno Jiménez y Mayo, 2010). Este estudio sigue la línea de Trougakos, Beal, Green y Weiss (2008), que demostraron que, más que la duración del descanso, lo importante es lo que la persona hace durante éste para sentirse recuperada. En concreto, cuando los participantes utilizaban la pausa para socializarse, echarse una siesta o relajarse, éstos mostraban mayores emociones positivas tras el descanso, mientras que cuando se realizaban actividades relacionadas con el trabajo (como preparar tareas para el día siguiente), existía un aumento de emociones negativas tras el descanso. Sin embargo, en otro estudio, Trougakos, Hideg y Cheng (2011) encontraron que las actividades sociales durante la pausa para comer se relacionaban de forma positiva con la fatiga.

Por otra parte, Krajewski y colaboradores (Krajewski, Sauerland y Wieland, 2011; Krajewski, Wieland y Sauerland, 2010) desarrollaron intervenciones específicas durante las pausas para comer. En concreto, examinaron si realizar ejercicios de relajación muscular progresiva ayudaba a sentirse más recuperado tras el descanso. Los resultados de su estudio experimental mostraron que aquellas personas que habían recibido la intervención de relajación durante el descanso in-

formaban de menores niveles de estrés percibido. También se obtuvieron medidas objetivas, y se constató que los niveles de cortisol mostraban patrones más beneficiosos para el grupo experimental.

Uno de los estudios más exhaustivos sobre la recuperación interna lo realizaron Fritz, Lam y Spreitzer (2011), centrándose en los «microdescansos». Se trata de un tipo de pausas «informales», por ejemplo para beber agua, dar un breve paseo o consultar el e-mail personal. Estos autores encontraron que este tipo de actividades se relacionaban con mayores niveles de fatiga y menor sensación de vitalidad, por lo que se cuestiona el potencial de dichas actividades como recursos para recuperarse. Es cierto que la investigación sobre este tipo de descansos es incipiente, por lo que en el futuro sería necesario continuar con estudios de estas características empleando diversos diseños metodológicos.

Además, cabe preguntarse si la recuperación interna sólo puede tener lugar durante las pausas o si es posible que las personas se recuperen de otro modo, como por ejemplo cambiando el ritmo de trabajo hacia tareas menos demandantes. En este sentido, Elsbach y Hargadon (2006) sugirieron que las personas que se enfrentan a demandas cognitivas elevadas (por ejemplo, tareas que requieren creatividad) deberían tomarse un descanso mental entre períodos de trabajo intenso. Dichos «descansos mentales» pueden consistir en realizar tareas menos exigentes a nivel cognitivo (p. ej., hacer fotocopias).

Por último, Fritz et al. (2011) proponen que la recuperación puede tener lugar incluso mientras se trabaja. En este estudio comentado anteriormente, también se encontró que realizar actividades laborales que impliquen aprender algo nuevo o pensar en cosas positivas sobre nuestro trabajo ayuda a mejorar nuestra sensación subjetiva de vitalidad. En conclusión, parece que el rango de actividades que pueden ayudar a alcanzar la recuperación interna es muy amplio, incluyendo desde actividades que requieren energía

hasta experiencias de renovación de energía (como la relajación). Sin duda, se necesitan más estudios sobre este tipo de recuperación para esclarecer qué tipo de actividades resultan útiles para conseguir recuperarnos durante la jornada laboral.

Con respecto a la recuperación externa, la mayoría de estudios se han centrado en examinar qué ocurre fuera del contexto laboral, ya sea durante la tarde, el fin de semana o las vacaciones. Existe por tanto un mayor conocimiento sobre la recuperación externa que sobre la interna. En general, se ha observado que una vez que la jornada laboral acaba, no siempre se encuentran oportunidades para recuperarse. Por ejemplo, en un estudio sobre recuperación durante el fin de semana, se detectó que los niveles de agotamiento y bienestar general permanecían sin cambios significativos antes y después del fin de semana (Fritz y Sonnentag, 2005). Esto nos lleva a pensar que no todas las actividades que realizamos en nuestro tiempo libre son apropiadas para renovar nuestros recursos. En la siguiente sección explicaremos en mayor detalle qué actividades facilitan o dificultan la recuperación.

En cuanto a las vacaciones, la mayoría de estudios coinciden en que tienen un efecto positivo sobre el bienestar, pero éste suele desaparecer después de un corto período de tiempo —de dos a cuatro semanas (i.e., Fritz y Sonnentag, 2006).

Este fenómeno se conoce con el nombre de «desvanecimiento» (*vacation fade-out*). Parece que tener que enfrentarse a numerosas demandas laborales después de las vacaciones, y una falta de recuperación a nivel diario, pueden acelerar este proceso de desvanecimiento (Kühnl y Sonnentag, 2011).

4.2. Actividades que facilitan o dificultan la recuperación

Una pregunta fundamental que ha de plantearse en este ámbito de investigación es la si-

guiente: ¿Qué deberían hacer las personas durante la tarde libre, el fin de semana o cualquier otro período de descanso para poder recuperarse adecuadamente? Los estudios al respecto han analizado diversos tipos de actividades para comprobar sus efectos sobre el bienestar.

En uno de los primeros estudios centrados en este aspecto, Sonnentag (2001) distinguió entre cinco tipos de actividades (véase el cuadro 21.2): relacionadas con el trabajo, domésticas y de cuidado de los hijos, de bajo esfuerzo, sociales y físicas. Los resultados del estudio mostraron que cada una de estas actividades tenía unos efectos específicos sobre el nivel de bienestar al final del día. Por ejemplo, realizar actividades relacionadas con el trabajo tenía un impacto negativo sobre el bienestar. Recientemente se ha demostrado que este efecto perjudicial ni siquiera se mitiga tras el descanso nocturno (Ten Brummelhuis y Bakker, 2012). En concreto, lo que estos autores encontraron en su estudio fue que aquellas personas que realizaban este tipo de actividades durante la tarde sentían menor vitalidad a la mañana siguiente.

CUADRO 21.2

Tipos de actividades que se realizan fuera del contexto laboral

<ul style="list-style-type: none"> — <i>Actividades relacionadas con el trabajo.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Terminar tareas laborales. • Preparar tareas para el día siguiente. — <i>Actividades domésticas.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar, cocinar, ir a la compra. • Cuidado de los hijos. — <i>Actividades de bajo esfuerzo.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ver la televisión. • Tomar un baño relajante. — <i>Actividades sociales.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Quedar con amigos. — <i>Actividades físicas.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Practicar deporte.
--

En cuanto a las actividades domésticas y cuidado de los hijos, la mayoría de estudios no han encontrado efectos significativos sobre el bienestar (Ten Brummelhuis y Bakker, 2012; Sonnentag, 2001; Sonnentag y Natter, 2004). Una posible explicación de esta ausencia de relación es que las actividades domésticas incluyen un amplio rango de tareas, de modo que mientras que algunas podrían promover la recuperación, otras podrían dificultarla.

A esta explicación hay que añadir el hecho de que pueden existir otra serie de variables personales que influyen en el proceso, como el grado de gratificación que te proporciona dicha actividad. En próximos apartados se aborda esta cuestión con mayor detalle.

En el caso de las actividades de bajo esfuerzo y las actividades sociales, los resultados son algo contradictorios. Por ejemplo, en el estudio comentado al comienzo de este apartado Sonnentag (2001) encontró una relación positiva entre el tiempo dedicado a este tipo de actividades y el nivel de bienestar al final del día. De forma similar, Ten Brummelhuis y Bakker (2012) demostraron en su estudio de diario que realizar este tipo de actividades durante la tarde se asociaba con mayores niveles de vitalidad a la mañana siguiente. En un contexto experimental, Van Hooff y Baas (en prensa) compararon los efectos de una actividad específica de baja activación (la meditación) con una actividad control (escuchar una entrevista por la radio). Su estudio mostró que la meditación provocaba un aumento en los niveles de serenidad y una disminución del estrés percibido, especialmente entre aquellas personas que estaban intrínsecamente motivadas a realizar este tipo de actividad. Sin embargo, otros estudios no han conseguido replicar los efectos beneficiosos de las actividades de bajo esfuerzo (i.e., Sonnentag y Bayer, 2005) ni de las actividades sociales, que, de hecho, se han llegado a relacionar de forma negativa con el bienestar (Sonnentag y Natter, 2004).

Los resultados sobre las actividades físicas son más concluyentes. La mayoría de estudios

han demostrado que invertir tiempo en realizar algún tipo de ejercicio físico mejora diversos indicadores de bienestar tanto al final del día (Sonnenstag, 2001) como al día siguiente (Ten Brummelhuis y Bakker, 2012).

4.3. Las experiencias de recuperación

Un aspecto clave para estudiar la recuperación es comprender por qué determinadas actividades ayudan a la persona a sentirse recuperada. Como vemos, hasta el momento, los estudios analizan distintos tipos de actividades, pero no las experiencias psicológicas subyacentes. Sin embargo, no es una actividad en sí misma la que ayuda a la persona a recuperarse de una situación de estrés, sino que es el proceso psicológico que subyace, como la sensación de relajación o de desconexión, lo que hace que la persona se sienta recuperada.

Por ejemplo, realizar actividades sociales puede resultar beneficioso para una persona pero no para otra (Sonnenstag y Fritz, 2007). Estas autoras se han referido a este proceso psicológico subyacente con el nombre de «experiencias de recuperación», definiéndolas como «estrategias que pueden llevar a cabo las personas para mejorar su afecto y que incluyen aspectos tanto cognitivos como conductuales» (Sonnenstag y Fritz, 2007, p. 205). En concreto, proponen cuatro experiencias de recuperación que se relacionan con mayores niveles de bienestar psicológico: *a)* distanciamiento psicológico del trabajo; *b)* relajación; *c)* búsqueda de retos, y *d)* control sobre el tiempo libre.

El *distanciamiento psicológico del trabajo* se puede describir como una desconexión temporal del trabajo, no sólo a nivel físico sino también mental. Esto implica olvidarse de las tareas laborales durante el tiempo libre en lugar de continuar pensando en tareas inacabadas o acumuladas para el día siguiente. La *relajación* se refiere a un estado de baja activación tanto a nivel fisi-

lógico como mental. La *búsqueda de retos* consiste en la realización de actividades que suponen un desafío para la persona y son por tanto un medio para sentirse motivado y buscar la superación personal.

Por ejemplo, aprender un idioma o practicar un nuevo deporte puede considerarse una estrategia de recuperación de este tipo ya que ayuda a adquirir nuevas competencias. Finalmente, el *control durante el tiempo libre* implica que la persona puede decidir qué actividad realizar una vez finalizada la jornada laboral.

Diversas investigaciones han examinado el papel de estas experiencias de recuperación, teniendo en cuenta: *a)* la diferencia entre personas, o *b)* las variaciones en la misma persona. ¿Qué significa esto? Los estudios que analizan diferencias entre personas investigan, por ejemplo, si aquellos que se distancian del trabajo tienen mayores niveles de bienestar que aquellos que no lo hacen. Este tipo de investigaciones han mostrado que las cuatro experiencias de recuperación se relacionan con menor agotamiento, quejas sobre la salud, problemas de sueño y necesidad de recuperación (Siltaloppi, Kinnunen y Feldt, 2009; Sonnenstag y Fritz, 2007). Es importante señalar que estos resultados se replican en distintos países, incluyendo España (Sanz Vergel et al., 2010), Finlandia (Siltaloppi et al., 2009), Alemania (Sonnenstag y Fritz, 2007) o Japón (Shimazu, Sonnenstag, Kubota y Kawakami, 2012).

Una de las experiencias de recuperación que más atención ha recibido es el distanciamiento psicológico en el trabajo. Diversos estudios han mostrado que se trata de una estrategia muy valiosa que aumenta los niveles de satisfacción vital no sólo del propio trabajador, sino también de su pareja (Hahn y Dormann, en prensa). Además, el distanciamiento reduce los efectos negativos de estresores como el conflicto trabajo-familia o el acoso psicológico (Moreno Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Rodríguez Muñoz y Garrosa, 2009a; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Pastor, Sanz-Vergel y Garrosa, 2009b).

Los efectos de esta experiencia de recuperación no se limitan a ser mitigadores, ya que el distanciamiento psicológico también media la relación entre la sobrecarga de trabajo y los niveles de agotamiento emocional y de necesidad de recuperación (Sonnenstag, Kuttler y Fritz, 2010). Por tanto, distanciarse psicológicamente del trabajo parece ser una estrategia clave para evitar que diversos estresores afecten negativamente a nuestra salud y bienestar.

El segundo tipo de estudios al que nos referíamos anteriormente (variaciones en la misma persona) examinan si aquel trabajador que se distancia psicológicamente durante una tarde consigue mayores niveles de bienestar por la noche (o a la mañana siguiente) en comparación con otro día en el que no ha sido capaz de conseguir dicha desconexión. Por tanto, en estos casos, se están comparando los niveles de recuperación y bienestar de la misma persona durante varios días o semanas, para saber si se mantienen estables o fluctúan.

Existen numerosos estudios que analizan el fenómeno de la recuperación empleando este tipo de diseños. Por ejemplo, se ha observado que las personas que desconectan del trabajo durante el fin de semana se encuentran menos fatigadas. Adicionalmente, la experiencia de relajación incrementa la vitalidad, jovialidad y serenidad después del fin de semana (Hahn, Binnewies y Haun, 2012). Un patrón similar se ha encontrado en otros estudios de diario centrados en analizar las experiencias de recuperación durante una o dos semanas laborales (Sonnenstag, Binnewies y Mojza, 2008). También en este tipo de investigaciones, el distanciamiento psicológico continúa siendo la experiencia de recuperación más ampliamente analizada. Por ejemplo, esta estrategia resulta muy útil para centrarse en los asuntos personales una vez finalizada la jornada, de modo que se consigue reducir el conflicto trabajo-familia durante la tarde (Derkx y Bakker, 2012; Sanz Vergel, Demerouti, Bakker y Moreno-Jiménez, 2011).

Es importante señalar que además de los estudios transversales y los estudios de diario, los efectos

del distanciamiento psicológico del trabajo se han encontrado también en diseños longitudinales. En concreto, los resultados del estudio de Sonnenstag, Binnewies y Mojza (2010) mostraron que aquellos trabajadores con bajos niveles de distanciamiento informaban de un mayor agotamiento emocional un año después. En este caso, esta experiencia de recuperación también tuvo un rol moderador, ya que ante niveles elevados de presión temporal en el trabajo, aquellos que no conseguían desconectar mostraban un año después mayores niveles de quejas psicosomáticas, así como un menor nivel de *engagement* en su trabajo.

Por último, es preciso señalar que no todas las investigaciones sobre este tema se basan en las cuatro experiencias de recuperación propuestas por Sonnenstag y Fritz (2007). Por ejemplo, resulta muy interesante el estudio desarrollado por Van Hooff, Geurts, Beckers y Kompier (2011), en el que examinaron cómo experiencias clasificadas como «placenteras» se relacionaban con menores niveles de fatiga. Por tanto, más allá de una tipología de actividades, o más allá de las clásicas experiencias de recuperación aquí comentadas, existen múltiples variables a tener en cuenta. Lo importante es que se desarrolle una gran variedad de estudios, con diversos diseños, que incorporen nuevas variables. De este modo conseguiremos continuar avanzando en esta línea de investigación.

5. ¿CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO EN EL ESTUDIO DE LA RECUPERACIÓN?

Pese a que el estudio de este campo es relativamente reciente, el volumen de investigaciones ha crecido a un ritmo vertiginoso. Cabe preguntarse entonces si en poco más de una década ya sabemos todo lo que había que saber sobre la recuperación.

Como en cualquier campo de estudio, la respuesta es no: siempre quedan preguntas por responder, procesos que explicar y conceptos que

aclarar. En los siguientes apartados proponemos una serie de cuestiones para reflexionar y que pretenden ser un aliciente para continuar avanzando en este tema.

**a) Cómo recuperarse del estrés:
¿es una cuestión de gustos?**

Como hemos visto a lo largo del presente capítulo, las actividades de recuperación consiguen su propósito en el momento en el que generan una experiencia subjetiva de renovación de recursos. Es decir, lo importante es que la persona sienta que realmente «ha cargado las pilas». Sin embargo, la mayoría de investigaciones reflejan o bien actividades específicas, que pueden no resultar del agrado de la persona, o bien preguntas muy generales sobre si desconectan o si se relajan. Lo que proponemos es una mayor profundidad en el análisis de las estrategias de recuperación, de modo que la persona pueda indicar el grado en el que le gusta esa actividad, hasta qué punto le ayuda a sentirse recuperado, etc.

En este sentido, Volman, Bakker y Xanthopoulou (en prensa) han introducido un concepto muy interesante dentro del campo de la recuperación del estrés. Se trata de un término que refleja si la persona quiere y le gusta realizar esa actividad (*the role of wants*). En su estudio de diario, encontraron que las actividades domésticas favorecían el ambiente familiar sólo aquellos días en los que a la persona le resulta agradable realizarlas. Es un inicio prometedor de una nueva línea más exhaustiva que tendrá también importantes aplicaciones a nivel de intervención, puesto que podrá ayudar a la persona a identificar su perfil de recuperación y, a partir de ahí, escoger las estrategias más apropiadas.

b) ¿Cómo influye el entorno en los procesos de recuperación?

Una cuestión que está cobrando fuerza en el estudio sobre recuperación es el papel que tienen

las relaciones interpersonales en este proceso. Por ejemplo, ¿es más eficaz la recuperación si se realiza con la pareja? ¿El hecho de realizar actividades sociales con los compañeros de trabajo afecta positivamente al equipo? Puede haber ocasiones en las que la persona trate de desconectar y no le sea posible porque sus compañeros o familiares continúan hablando de temas relacionados con el trabajo. Siguiendo esta línea, recientemente Hahn et al. (2012) han realizado un estudio en el que se demuestra que cuando se realizan actividades con la pareja, resulta más fácil desconectar y relajarse. Por tanto, estudios futuros que incluyan a otras personas del entorno pueden ayudar a comprender qué condiciones fomentan la recuperación.

c) El estudio de la recuperación como proceso

Los fenómenos relacionados con el estrés y la salud laboral no son estáticos, sino que se trata de procesos. Los estudios transversales no permiten alcanzar un conocimiento exhaustivo, por lo que estudios longitudinales y de diario son los diseños más apropiados para avanzar en la investigación sobre este tema. Por ejemplo, ¿la falta de relajación produce más ansiedad o es la ansiedad la que dificulta que la persona realice actividades relajantes?

Futuros estudios en el área de la recuperación deberían emplear diseños longitudinales para explorar modelos más dinámicos en los cuales la recuperación puede desempeñar diferentes roles. Además de este tipo de diseños, como hemos comentado anteriormente, cada vez en mayor medida se opta por los diseños de diario.

Tal y como Demerouti, Bakker, Geurts y Taris (2009) señalan, este tipo de diseños son especialmente pertinentes en esta línea de investigación, dado que permiten estudiar el fenómeno de la recuperación de una forma más dinámica, comprobando qué ocurre antes y después de que dicha recuperación tenga lugar. Recientemente, se ha comenzado a trabajar con un diseño aún más ex-

haustivo, «el método de reconstrucción diario», mediante el cual la persona informa de las actividades que realiza durante el día, cuándo las realiza, durante cuánto tiempo y el grado de felicidad que le producen (Bakker, Demerouti, Oerlemans y Sonnentag, 2012). De esta forma, podemos tener una idea más detallada sobre cuál puede ser el éxito de la recuperación.

d) Explorando modelos más positivos

Dado que las experiencias de recuperación pueden encuadrarse dentro de lo que se considera psicología positiva, sería interesante analizar la relación entre estas experiencias y variables positivas como el control, el compromiso laboral o el bienestar psicológico. En la misma línea, se podría ampliar el rango de posibles «experiencias de recuperación».

Desde esta perspectiva, estudios previos han mostrado que la expresión verbal de emociones resulta también un modo de recuperarse (Sanz Vergel et al., 2010). En este estudio de diario se detectó que mientras que la expresión de emociones negativas en el trabajo conducía a mayores niveles de agotamiento por la noche, expresar emociones positivas ya sea con los compañeros del trabajo o con la familia o amigos ayudaba a sentirse con más energía al final del día. Futuras investigaciones tienen un amplio campo abierto para analizar procesos de estrés desde una perspectiva positiva, atendiendo también a los procesos de recuperación.

6. PRINCIPALES LÍNEAS DE INTERVENCIÓN

Los resultados de los estudios aquí presentados subrayan la importancia de reducir las demandas e incrementar la recuperación del estrés. Para conseguirlo, es necesario desarrollar intervenciones específicas dirigidas a reducir los estresores, así como a ayudar a las personas a desarro-

llar habilidades y estrategias para enfrentarse a ellos. Sonnentag y Frese (2003) señalaron que las intervenciones sobre el estrés laboral deben producirse a dos niveles: organizacional e individual. A continuación exponemos las principales líneas de intervención considerando que la combinación entre ambos niveles es la mejor vía para enfrentarnos a las demandas diarias y mejorar el bienestar.

6.1. Intervenciones a nivel organizacional

Las organizaciones tienen una función capital en los procesos de recuperación, tanto en lo que respecta a la organización interna del trabajo como en lo relativo a los factores relacionados con el tiempo de trabajo. ¿Qué puede hacer la empresa para fomentar dichos procesos de recuperación?

El cuadro 21.3 recoge algunas de las principales medidas que la organización puede adoptar para fomentar la recuperación. Se ha reconocido ampliamente que uno de los primeros pasos que las organizaciones deben dar para reducir el nivel de estrés de los trabajadores es un correcto diseño del puesto de trabajo, definiendo claramente las tareas a realizar y ajustando las tareas laborales al tiempo disponible, así como a las capacidades del trabajador. En línea con el modelo de demandas-recursos laborales desarrollado por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001), la disminución de demandas y el aumento de recursos permiten lograr resultados positivos tanto para la persona como para la organización.

En este sentido, son pilares básicos el desarrollo de horarios flexibles, la limitación de los tiempos reales de trabajo, la autonomía o el apoyo a las necesidades familiares.

Tengamos en cuenta además la importancia de ofrecer la oportunidad de tomarse un descanso durante la jornada laboral, ya que, como vimos anteriormente, es de vital importancia para reducir el agotamiento.

CUADRO 21.3
Intervención a nivel organizacional

Medidas organizacionales	Ejemplos
Ajuste ciclos de trabajo-descanso	<ul style="list-style-type: none"> — Tiempos reales de trabajo. — Replanteamiento de los horarios. — Descansos durante la jornada laboral.
Oportunidades de recuperación externa	<ul style="list-style-type: none"> — Ofertar actividades de ocio. — Proporcionar ayudas y servicios relacionados con aficiones o actividades sociales o deportivas.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> — Manejo del estrés. — Identificación y planificación de estrategias de recuperación. — Gestión del tiempo.

Pero además de las oportunidades de recuperación interna, las organizaciones deberían fomentar la recuperación externa. Por ejemplo, ofertar actividades de ocio o bien organizar actividades sociales o deportivas son algunas de las estrategias que diversas organizaciones ya han empezado a implementar. Por último, informar y formar a los trabajadores sobre el proceso de estrés y recuperación, dotándoles de herramientas para gestionarlos, es otra práctica que repercutirá positivamente tanto en la empresa como en el trabajador.

Algunos de los talleres que se pueden implementar irían en la línea de intervenciones que también se pueden realizar a nivel individual y que comentaremos en la sección siguiente, como el manejo del estrés, la gestión del tiempo de trabajo o la identificación y planificación de estrategias de recuperación. Por ejemplo, conocer qué están haciendo hasta el momento las personas para intentar recuperarse e identificar si esto les está resultando realmente útil es un modo de analizar sus estrategias y poner en práctica aquellas

que puedan resultarles más adecuadas en función de su situación.

6.2. Intervenciones a nivel individual

A pesar de la importancia de tomar medidas a nivel organizacional, centrarse sólo en este tipo de intervenciones no siempre es suficiente. De hecho, hay todavía un número elevado de empresas que no atienden a todas estas medidas de forma conjunta, dentro de un plan estratégico más amplio. En los últimos años, debido a la crisis económica, aspectos como las políticas de conciliación están quedando relegados a un segundo plano. En otros casos, simplemente no se implementan prácticas de flexibilidad de horarios o reducción de carga de trabajo porque la cultura establecida no reconoce la importancia de dichas medidas.

Otro último aspecto a resaltar es que, en otras ocasiones, a esto se une la dificultad de la persona para desarrollar determinadas estrategias de manejo del estrés, o incluso tiene demandas por parte de otras fuentes, como la familia, que hacen aún más difícil atender a todas las responsabilidades.

Por eso, es necesario también realizar una intervención a nivel individual. En la línea con lo comentado anteriormente, las intervenciones en este campo irían encaminadas a proporcionarle a la persona herramientas para gestionar el estrés y planificar actividades de recuperación (véase el cuadro 21.4). Dentro de esta planificación, se establecerían objetivos en función de las áreas más problemáticas.

Sonnentag y Bayer (2005) han sugerido diversas técnicas para desconectar psicológicamente, como ejercicios de relajación, o entrenamiento para desarrollar *flow* durante el tiempo libre. El objetivo de estas técnicas es conseguir que la persona esté inmersa y con la atención focalizada en lo que hace en ese momento.

Recientemente, Hahn, Binnewies, Sonnentag y Mojza (2011) han desarrollado un programa de

CUADRO 21.4
Intervención a nivel individual

Áreas a trabajar
Técnicas de fomento de recuperación <ul style="list-style-type: none"> — Identificación del perfil de recuperación. — Técnicas de reducción de ansiedad. — Entrenamiento en focalización de la atención.
Entrenamiento en manejo del estrés <ul style="list-style-type: none"> — Relajación. — Reestructuración cognitiva. — Ensayo de habilidades. — Solución de problemas.

intervención a través de un diseño cuasi experimental con 95 trabajadores de distintas organizaciones. El programa se estructura principalmente en dos fases:

- *Fase educativa*: se explica el concepto de recuperación, así como los principales efectos asociados a la salud y al bienestar.
- *Fase de entrenamiento*: se trabajan una por una las cuatro principales experiencias de recuperación (distanciamiento psicológico, relajación, control y búsqueda de retos), realizando ejercicios prácticos y presentando estrategias específicas, como segmentación de tareas laborales y no laborales, para encontrar espacios de recuperación apropiados. Otras estrategias in-

cluyen ejercicios de imaginación, relajación progresiva de Jacobson o entrenamiento en gestión del tiempo.

Los resultados del programa de intervención fueron positivos, ya que, comparado con el grupo control, el grupo que recibió el programa aumentó sus niveles de distanciamiento psicológico, relajación, control y búsqueda de retos. Además, los participantes se percibían con mayor capacidad para recuperarse y mostraban menores niveles de estrés y afecto negativo. Estos efectos perduraron incluso tres semanas después del entrenamiento.

El objetivo de este tipo de programas es ayudar a la persona a que desarrolle de modo eficaz estas estrategias. En España ya se ha enfatizado previamente la necesidad de realizar un entrenamiento del manejo del estrés en el ámbito laboral, tanto a nivel individual como a nivel grupal, incluyendo cuatro estrategias: relajación, reestructuración cognitiva, ensayo de habilidades y solución de problemas (véase Kareaga, 2004, para una revisión).

Las intervenciones, por tanto, deben realizarse en un marco más amplio en el que la propia sociedad sea consciente de que el bienestar de las personas no es algo que deba solucionarse de forma exclusivamente privada. En el ámbito laboral, las empresas tienen una parte importante de responsabilidad, y desde la psicología ocupacional positiva se intenta fomentar el desarrollo de organizaciones saludables, que en realidad se traduce en la existencia de personas saludables.



El estudio de la recuperación del estrés permite un análisis más cercano a la realidad del trabajador, ya que se analiza no sólo el efecto de las demandas laborales, sino cómo podemos enfrentarnos a ellas para alcanzar un equilibrio óptimo. Aun así, queda un largo camino por recorrer, ya que no se ha profundizado en los mecanismos psicológicos que subyacen a la experiencia de recuperación. ¿Por qué unas actividades benefician en mayor medida a unas personas que a otras? ¿Qué variables de la persona pueden afectar a la relación entre recuperación y salud? Continuar con el estudio de estos aspectos nos ayudará a

alcanzar un mayor conocimiento sobre este proceso. El objetivo final es ayudar a la persona a ajustar los ciclos de esfuerzo-recuperación. Para ello, y como se ha enfatizado a lo largo de todo el capítulo, es necesario trabajar tanto a nivel individual como organizacional, atendiendo a tres aspectos básicos: *a)* la recuperación empieza en los propios descansos laborales; *b)* la recuperación continúa tras finalizar la jornada laboral, y para ello *c)* la propia organización debe proporcionar al trabajador la oportunidad de recuperarse, ajustando las tareas al tiempo real de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W. y Sonnentag, S. (2012). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.1796.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A., Geurts, S. y Taris, T. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. En S. Sonnentag, P. L. Peirrewé y D. C. Ganster (eds.), *Research in occupational stress and well-being* (pp. 85-123). Bingley, RU: Emerald.
- Derkis, D. y Bakker, A. B. (2012). *Applied Psychology: An International Review*.
- Eden, D. (2001). Vacations and other respites: Studying stress on and off the job. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 121-146). Chichester: Wiley.
- Elsbach, K. D. y Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through «mindless» work: A framework of workday design. *Organizational Science*, 17, 470-483.
- Fritz, C., Lam, C. F. y Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25, 28-39.
- Fritz, C. y Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187-199.
- Fritz, C. y Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936-945.
- Geurts, S. y Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 482-492.
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S. y Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 202-216.
- Hahn, V. C., Binnewies, C. y Haun, S. (2012). The role of partners for employees' recovery during the weekend. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 288-298.

- Hahn, V. C. y Dormann, C. (en prensa). The role of partners and children for employees' psychological detachment from work and well-being. *Journal of Applied Psychology*.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. Nueva York: Plenum Press.
- Jansen, N. W. H., Kant, I. y Van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9, 322-340.
- Kareaga, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: Un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 77-93.
- Krajewski, J., Sauerland, M. y Wieland, R. (2011). Relaxation-induced cortisol changes within lunch break - an experimental longitudinal worksite field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 382-394.
- Krajewski, J., Wieland, R. y Sauerland, M. (2010). Regulating strain states by using the recovery potential of lunch breaks. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 131-139.
- Kühnel, J. y Sonnentag, S. (2011). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 125-143.
- McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Science*, 840, 33-44.
- Meijman, T. F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En P. J. D. Drenth y H. Thierry (eds.), *Handbook of work and organizational psychology*. Vol. 2: *Work psychology* (pp. 5-33). Hove, RU: Psychology Press.
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz Vergel, A. I., Geurts, S. A. E., Rodríguez-Muñoz, A. y Garrosa, E. (2009a). Effects of work-family conflict on employee's well-being: The moderating role of recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 427-440.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J. C., Sanz-Vergel, A. I. y Garrosa, E. (2009b). The moderating effect of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46, 359-364.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 86-94.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Bakker, A. B. y Moreno-Jiménez, B. (2011). Daily detachment from work and home: The moderating effect of role salience. *Human Relations*, 64, 775-799.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B. y Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 118-130.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K. y Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese Version of the Recovery Experience Questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54, 196-205.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U. y Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychological work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23, 330-348.
- Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W., Van der Beek, A. J. y Meijman, T. F. (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research*, 50, 29-37.
- Sluiter, J. K., Van der Beek, A. J. y Frings-Dresen, M. H. W. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics*, 42, 573-583.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 196-210.
- Sonnentag, S. y Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393-414.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. y Mojza, E. J. (2008). «Did you have a nice evening?» A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93, 674-684.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. y Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The

- role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 965-976.
- Sonnentag, S. y Frese, M. (2003). Stress in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (eds.), *Comprehensive handbook of psychology*. Vol. 12: *Industrial and organizational psychology* (pp. 453-491). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sonnentag, S. y Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.
- Sonnentag, S., Kuttler, I. y Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 355-365.
- Sonnentag, S. y Natter, E. (2004). Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? *International Journal of Stress Management*, 11, 366-391.
- Sonnentag, S. y Zijlstra, F. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330-350.
- Taris, T. W., Beckers, D., Verhoeven, L. C., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J. y Van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 139-157.
- Ten Brummelhuis, L. L. y Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 445-455.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G. y Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51, 131-146.
- Trougakos, J. P., Hideg, I. y Cheng, B. H. (2011). Lunch breaks unpacked: The effect of daily lunch break activities and control over break on Fatigue. *Paper presented at the Meeting of the Academy of Management*, San Antonio, TX, August 2011.
- Trougakos, J. P. y Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. En S. Sonnentag, P. L. Perrewé y D. C. Ganster (eds.), *Current perspectives on job-stress recovery* (pp. 37-84). Bingley, RU: Emerald.
- Van Hooff, M. L. M. y Baas, M. (en prensa). Recovering by means of meditation: The role of recovery experiences and intrinsic motivation. *Applied Psychology: An International Review*.
- Van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dikkers, J. S. E., Houtman, I. L. D. y Van den Heuvel, F. (2005). Disentangling the relationships between work-home interference and employee health: A longitudinal study among Dutch police officers. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 15-29.
- Van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J. y Kompier, M. A. J. (2011). Daily recovery from work: The role of activities, effort and pleasure. *Work & Stress*, 25, 55-74.
- Volman, F. E., Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (en prensa). Recovery at home and performance at work: A diary study on self-family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Anexo

Cuestionario de Experiencias de Recuperación

Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B. y Sonnentag, S. (2010). Adaptación del cuestionario de experiencias de recuperación a una muestra española. *Psicothema*, 22, 990-996.

A continuación encontrará una serie de situaciones relacionadas con el trabajo y su vida per-

sonal. Por favor, indique el grado de acuerdo respecto a cada una de las siguientes situaciones durante los últimos meses. Marque con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Despues del trabajo, soy capaz de «desconectar».	1 2 3 4 5
2. Cuando salgo de trabajar, me olvido completamente del trabajo.	1 2 3 4 5
3. Soy capaz de distanciarme de mi trabajo.	1 2 3 4 5
4. Realizo actividades que me ayudan a sentirme relajado.	1 2 3 4 5
5. Despues del trabajo, me tomo mi tiempo para descansar.	1 2 3 4 5
6. Me tomo mi tiempo para realizar actividades que me distraen y satisfacen.	1 2 3 4 5
7. Fuera del trabajo, busco nuevos retos intelectuales.	1 2 3 4 5
8. Despues del trabajo, realizo otras actividades que suponen un reto para mí.	1 2 3 4 5
9. Despues del trabajo, realizo otras actividades que abren mis horizontes.	1 2 3 4 5
10. Fuera del trabajo, puedo decidir mi horario.	1 2 3 4 5
11. Decido por mí mismo cómo pasar mi tiempo libre.	1 2 3 4 5
12. Fuera del trabajo, las tareas que tengo que hacer las llevo a cabo en el momento en que yo decido.	1 2 3 4 5

Distanciamiento psicológico del trabajo:
ítems 1, 2, 3.

Relajación: ítems 4, 5, 6.

Búsqueda de retos: 7, 8, 9.
Control: 10, 11, 12.

La conciliación de la vida laboral y la familiar

ANA ISABEL SANZ-VERGEL

EVAGELIA DEMEROUTI

MACARENA GÁLVEZ HERRER

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión general de la literatura sobre la conciliación trabajo-familia. Para ello se realiza una delimitación conceptual, exponiendo los principales modelos teóricos existentes. Además, se realiza una revisión de los estudios más significativos sobre el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia. Finalmente, se incluyen las últimas líneas de investigación en torno a este tema, ofreciendo sugerencias para el futuro, tanto a nivel teórico como práctico.

2. CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA: ¿UNA META IMPOSIBLE?

El problema de la conciliación entre el trabajo y la familia es una cuestión que atañe no sólo a los miembros de la estructura familiar, sino a la estructura organizacional y a la sociedad en general.

Son precisamente los cambios económicos y sociales de las últimas décadas los que han llevado a las empresas a querer competir 24 horas al día, estableciendo en muchos casos turnos interminables de trabajo.

La incorporación de la mujer al mundo laboral también ha supuesto cambios en el desempeño tradicional de los roles, de modo que hace tiempo

que ha quedado desdibujada esa imagen en la que el hombre se dedica exclusivamente al trabajo, y la mujer, al cuidado del hogar.

Estamos ante un nuevo escenario, un escenario complejo en el que, más allá de los roles de género, hombres y mujeres se enfrentan al reto de levantarse cada día y buscar el modo de atender a sus responsabilidades laborales y familiares. En España, según un estudio realizado por el Instituto de la Mujer (2005), compaginar el trabajo y la familia resulta «complicado» o «muy complicado» para el 51,2 por 100 de las mujeres y el 40,6 por 100 de los hombres. Además, según la última encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2010), el 47,5 por 100 de la población ocupada sólo puede dedicar una hora diaria como máximo a tareas del hogar en un día laborable.

¿Qué factores conducen a esta situación? ¿A qué consecuencias nos enfrentamos? ¿Es la conciliación una meta imposible o se puede conseguir un equilibrio? Éstas son las cuestiones a las que se trata de responder en la investigación sobre este tema, y que revisamos en el presente capítulo.

2.1. Origen y delimitación conceptual

El estudio de las relaciones entre el trabajo y la familia se ha centrado especialmente en las incompatibilidades existentes entre ambas esferas. Por ello, la mayoría de investigadores comenzaron

utilizando el término «conflicto trabajo-familia», cuyo significado y posteriores desarrollos se exponen a continuación.

El concepto de «conflicto trabajo-familia» fue definido en 1985 por Greenhaus y Beutell como «una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto» (p. 77). Esta definición sigue siendo hoy en día la más utilizada por los investigadores dentro de este campo de estudio.

Posteriormente han surgido otros términos similares para referirse a las relaciones negativas entre estos dos ámbitos. Entre ellos, cabe resaltar el concepto de «interferencia trabajo-familia» (Frone, 2003). Aunque ambos conceptos se han utilizado indistintamente en la literatura, Carlson y Grzywacz (2008) señalan que existe una diferencia: mientras que el conflicto se centra en presiones incompatibles, la interferencia se refiere a las respuestas conductuales de la persona ante dichas presiones. La idea de «mutua incompatibilidad» reflejada en la definición de Greenhaus y Beutell (1985) ha sido recogida por otros autores, señalando que la relación entre la vida laboral y la familiar es bidireccional (Frone, Russell y Cooper, 1992a).

Por tanto, es posible distinguir dos tipos de conflicto:

- El *conflicto trabajo-familia* ocurre cuando las actividades relacionadas con el trabajo dificultan el desempeño de tus responsabilidades familiares (p. ej., llevar trabajo a casa, pasando menos tiempo con tu familia).
- El conflicto *familia-trabajo* ocurre cuando son las responsabilidades familiares las que impiden que realices correctamente tu trabajo (p. ej., cancelar una reunión importante porque tu hijo se ha puesto enfermo).

Diversos estudios han demostrado que se trata de dos constructos diferentes con validez discriminante (Frone, Russell y Cooper, 1992b; Kelloway, Gottlieb y Barham, 1999; Kossek y Ozeki,

1998). Los resultados de recientes metaanálisis señalan que estos dos conceptos correlacionan de modo distinto con variables externas, motivo importante para mantener su diferenciación (Amstad, Meier, Fasel, Elfering y Semmer, 2011).

La prevalencia de estos dos tipos de conflicto es también distinta, siendo mayor en el caso del conflicto trabajo-familia (Frone et al., 1992b; Somech y Drach-Zahavy, 2007). En concreto, en el estudio realizado por Frone y colaboradores se encontró que el trabajo interfería en la familia hasta tres veces más de lo que la familia interfería en el trabajo. A partir de estos resultados, los autores explican que los muros entre la vida laboral y la familiar parecen ser asimétricamente permeables, es decir, con frecuencia dejamos que los problemas en el trabajo afecten a nuestra vida familiar; sin embargo, cuando tenemos un problema relacionado con nuestra vida privada, hacemos todo lo posible por dejarlo a un lado y que éste no interfiera en nuestras responsabilidades laborales.

Esta asimetría ha llevado a un gran número de investigadores a analizar exclusivamente el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, como se comentó anteriormente, para alcanzar un conocimiento más completo sobre este tema resulta interesante examinar ambas direcciones. En este capítulo, para referirnos al fenómeno del conflicto en general, incluyendo ambas direcciones, utilizaremos el término «conflicto» o «conflicto trabajo-familia».

2.2. Principales teorías sobre las relaciones trabajo-familia

Siguiendo a Bellavia y Frone (2004), el estudio de las relaciones entre el trabajo y la familia está basado principalmente en tres teorías: la teoría de las barreras, la teoría de los sistemas ecológicos y la teoría del rol. Además de las propuestas por estos autores, planteamos otra teoría fundamental en la investigación sobre este tema: la teoría de la conservación de recursos.

2.2.1. La teoría del rol

La teoría del rol —el primer modelo teórico en el campo del conflicto trabajo-familia— es desarrollada por Kahn, Wolfe, Quinn, Snock y Rosenthal en 1964. Dicha teoría se basa en la idea de que las personas desempeñan diferentes roles que se corresponden con determinadas expectativas. Sin embargo, cuando la gente tiene que desempeñar múltiples roles a la vez, resulta muy complicado cumplir las expectativas de todos ellos, por lo que es mucho más probable que se experimente conflicto. Un ejemplo habitual se puede presentar cuando las personas tienen que desempeñar el rol de padres y de trabajadores, ya que el desempeño de estos roles puede ser incompatible en muchos momentos.

Basándose en esta teoría, Greenhaus y Beutell (1985) desarrollaron uno de los modelos más populares sobre las fuentes de conflicto entre el trabajo y la familia. Estos autores plantean la existencia de tres fuentes principales de conflicto: basado en el *tiempo*, basado en la *tensión* y basado en la *conducta*. El cuadro 22.1 recoge el modelo desarrollado por estos autores y explica

en qué consiste cada una de estas fuentes de conflicto.

Posteriormente, se incluyó una fuente más de conflicto, basado en la *energía* (Greenhaus, Allen y Spector, 2006). En concreto, estos autores consideran que la energía utilizada para desempeñar un rol (p. ej., trabajo) hace que tengas menos energía para desempeñar otros roles (p. ej., familia), por lo que el rendimiento en ese otro rol es menor. Este último tipo de conflicto resulta interesante, y varias medidas de evaluación lo han tenido en cuenta, ya que se trata de una experiencia muy común entre los trabajadores.

Este modelo ha resultado de gran ayuda para el estudio de las relaciones entre el trabajo y la familia, y la mayoría de los autores han partido de alguna de estas fuentes de conflicto para analizar cuáles son las variables que están influyendo en el proceso.

2.2.2. La teoría de las barreras

El argumento central de esta teoría es que cada persona desempeña roles diferentes dentro de un dominio específico de la vida, y cada domi-

CUADRO 22.1

Fuentes de conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Beutell, 1985)

Tipo de conflicto	Definición	Ejemplo
Basado en el tiempo	La situación en la que el tiempo dedicado a desempeñar un rol dificulta el desempeño de otros roles.	Pedir a un empleado que trabaje un fin de semana en el que tiene una importante celebración familiar.
Basado en la tensión	Se produce cuando el desempeño de un rol hace que estés irritado y en tensión, afectando a tu comportamiento en otros ámbitos.	Problemas en el trabajo hacen que llegues irritado a casa y descargas la frustración en tu familia.
Basado en la conducta	La situación en la que las conductas necesarias para desarrollar una determinada actividad son incompatibles con las conductas relacionadas con el desarrollo de otras actividades.	El estereotipo de directivo se basa en la idea de que las personas deben comportarse con objetividad y cierta agresividad y deben ser emocionalmente estables. Sin embargo, los miembros de la familia esperan que esa persona se comporte de un modo cálido y emotivo.

nio está separado por barreras físicas, temporales y psicológicas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000). La cuestión que plantean es cómo manejan las personas estas barreras, y cómo realizan la transición de un dominio a otro. Según estos autores, existe un continuo, cuyos polos son la *segmentación* y la *integración*, cada uno de ellos con sus ventajas y sus inconvenientes.

Por ejemplo, establecer una barrera inflexible e impermeable (segmentación) puede ayudar a centrarse en el rol específico que se está desempeñando en ese momento. Sin embargo, un inconveniente es que, al estar segmentadas ambas esferas, la transición de un rol a otro se hace más complicada.

Se ha demostrado que existen diferencias en cuanto al uso de estrategias de segmentación/integración (Nippert-Eng, 1996). Tal y como señalan Ashforth et al. (2000), lo importante es que cada persona opte por la estrategia que más se ajuste a sus prioridades, buscando como objetivo final un equilibrio entre ambas esferas.

2.2.3. La teoría de la conservación de recursos

Hobfoll (1998) desarrolló una de las teorías más utilizadas actualmente en el campo de la psicología de la salud laboral. La idea básica de este modelo es que las personas buscamos recursos y tratamos de conservar aquellos que ya hemos conseguido. Los recursos a los que alude Hobfoll hacen referencia a objetos (p. ej., una casa), condiciones (p. ej., estabilidad laboral), características personales (p. ej., optimismo) y energía (p. ej., vitalidad). El estrés aparecería como respuesta a tres posibles situaciones: el miedo a perder nuestros recursos, la pérdida real de recursos o la expectativa de que no vas a conseguir recursos.

Aunque se trata de un modelo general de estrés, Grandey y Cropanzano (1999) lo aplicaron específicamente al campo del conflicto trabajo-familia como complemento a la teoría del rol, ya

que consideraban que dicha teoría era insuficiente, al no prestar atención a las posibles variables implicadas en el proceso. En concreto, el conflicto trabajo-familia puede surgir por una pérdida de recursos al tratar de atender a todas las responsabilidades. Sin embargo, recursos personales como el optimismo, o condiciones como apoyo del supervisor o de la pareja, podrían actuar como moderadores del proceso amortiguando los efectos negativos de dicho conflicto.

3. EL PROCESO DE CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS Y VARIABLES MODERADORAS

Los estudios sobre el conflicto trabajo-familia están basados en un modelo teórico estructurado en varias fases: los antecedentes que conducen a la experiencia de conflicto, el tipo de conflicto que tiene lugar y los efectos del conflicto.

Además, puede incluir variables moderadoras que influyen *a) entre los antecedentes y el conflicto o b) entre el conflicto y las consecuencias asociadas*. La figura 22.1 recoge este modelo teórico, en el cual nos basamos para desarrollar el análisis de este proceso.

Tanto los antecedentes como las consecuencias pueden clasificarse principalmente en tres categorías: variables *organizacionales, familiares* y *personales*. Cada tipo de variable se relaciona de un modo distinto con las dos direcciones del conflicto. Por ejemplo, mientras que los mejores predictores del conflicto trabajo-familia parecen ser los factores organizacionales, el conflicto familia-trabajo se predice mejor a partir de factores familiares (Frone et al., 1992a). En cuanto a los posibles consecuentes, normalmente cada tipo de conflicto tiene una serie de efectos en el otro dominio. Por ejemplo, Ford, Heinen y Langkamer (2007) demostraron que mientras que el conflicto trabajo-familia tenía efectos sobre la satisfacción

familiar, el conflicto familia-trabajo afectaba a la satisfacción laboral.

3.1. Antecedentes del conflicto

3.1.1. Factores organizacionales

Tradicionalmente se ha analizado el impacto negativo de la sobrecarga, el conflicto o la ambigüedad de rol (Carlson y Kacmar, 2000; Fu y Shaffer, 2001). Sin embargo, la variable más estudiada ha sido el número de horas dedicadas al trabajo, ya que es un factor que determina el tiempo que dedicar a otras responsabilidades. Recientemente, Adkins y Premeaux (2012) han comprobado que mientras que existe una relación lineal entre el número de horas y el conflicto trabajo-familia, la relación entre las horas trabajadas y el conflicto familia-trabajo es curvilínea, en forma de U invertida.

Así pues, parece que cuando se trabaja un gran número de horas, para evitar que la familia influya en el trabajo, se utilizan estrategias como ayuda externa en el cuidado de la casa o los hijos, o bien simplemente se reduce la responsabilidad a nivel familiar.

3.1.2. Factores familiares

El *entorno familiar* es también una fuente de estrés, y se ha considerado el principal antecedente del conflicto familia-trabajo. Especialmente el número de hijos en edad preescolar dificulta compaginar estos dos ámbitos (Kinnunen, Feldt, Geurts y Pulkkinen, 2006).

Los problemas de pareja también pueden generar preocupaciones que dificultan el desempeño de las tareas laborales (Fox y Dwyer, 1999), al centrar los pensamientos en asuntos no relacionados con el trabajo.

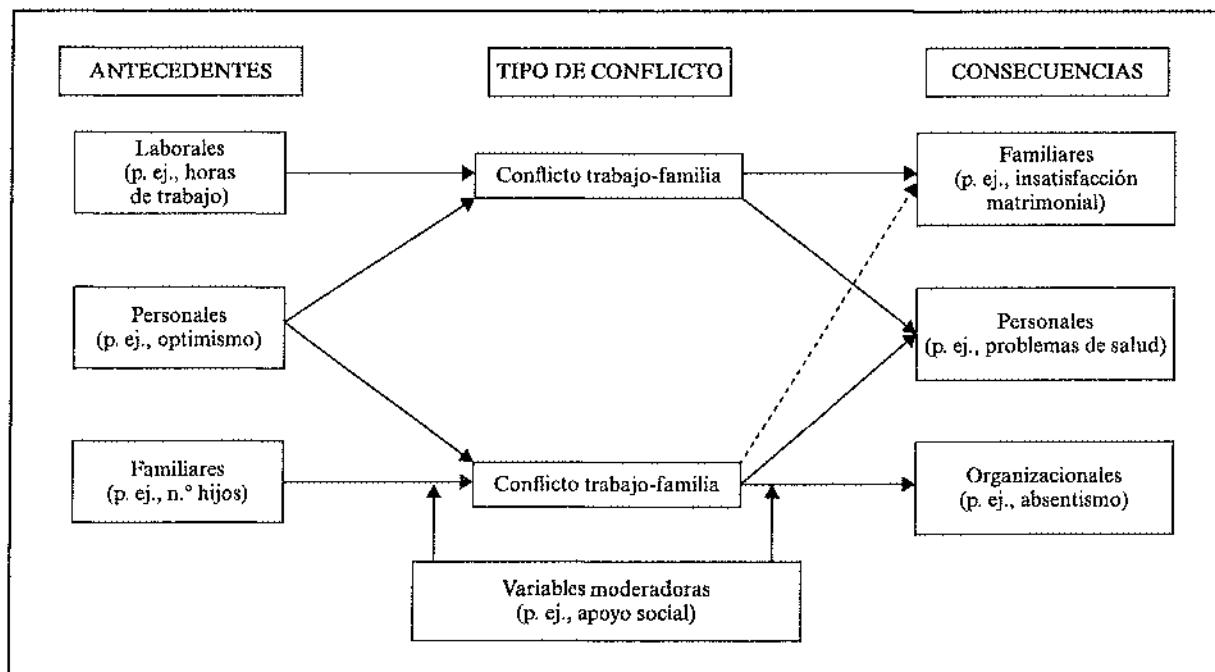


Figura 22.1.—Modelo teórico del conflicto trabajo-familia.

3.1.3. Factores personales: variables sociodemográficas y características de personalidad

La hipótesis del rol de género

El argumento central de esta hipótesis es que, debido a los roles sociales, se espera que entre los hombres el trabajo influya más en la familia, mientras que en las mujeres influye más la familia en su trabajo (Gutek, Searle y Klepa, 1991). La mayor parte de investigaciones llevadas a cabo en los últimos años muestran resultados poco concluyentes. Por ejemplo, mientras que en algunos estudios se encuentran mayores niveles de conflicto familia-trabajo entre las mujeres (Dilworth, 2004), en otros no ha sido posible confirmar esta hipótesis, ya que los niveles de conflicto han sido similares (Grzywacz y Marks, 2000). Esta falta de congruencia ha hecho que algunos autores vayan más allá, buscando explicaciones alternativas.

Es el caso de Martinengo, Jacob y Hill (2010), que realizaron un estudio sobre las diferencias de género y el conflicto trabajo-familia atendiendo al momento del ciclo vital en el que se encuentra el trabajador. Los resultados mostraron que existen diferencias de género en momentos vitales específicos, como la etapa en la que los hijos tienen edad preescolar. Es especialmente en este momento vital cuando las mujeres experimentan mayores niveles de conflicto familia-trabajo, ya que se ocupan en mayor medida del cuidado de los hijos y de la casa.

Sin embargo, según este estudio, en esta época el hombre dedica más horas al trabajo, por lo que, en su caso, los niveles de conflicto se dan en la dirección opuesta, es decir, son sus tareas laborales las que le impiden el desarrollo de responsabilidades familiares. Estas diferencias de género siguen una relación curvilínea, de modo que se atenúan o no existen en una etapa inicial en la que no hay hijos, y una etapa tardía en la que los hijos se han ido de casa.

La hipótesis del rol de género está siendo por tanto reformulada, reivindicándose una perspec-

tiva más amplia en la que el momento vital del trabajador adquiere una gran relevancia. Dada la situación social y económica que vivimos en los últimos años, cabría preguntarse qué diferencias de género se pueden encontrar en etapas convulsas y cómo estas situaciones afectan a la estructura familiar.

Características de personalidad

Diversos autores han analizado características de personalidad y su relación con ambas direcciones del conflicto. Los resultados del metaanálisis realizado por Allen et al. (2012) muestran que características como el *afecto negativo* y el *neuroticismo* generan mayores niveles de conflicto en ambas direcciones. Atender a estos aspectos resulta crucial, especialmente de cara a la preventión e intervención. Las *estrategias de afrontamiento* son también un factor clave, siendo la estrategia centrada en el problema la que ayuda a disminuir la experiencia de conflicto (Lapierre y Allen, 2006).

En general, las características de personalidad se han analizado como variables que pueden amortiguar o exacerbar la aparición del conflicto, así como sus efectos. Se tratarán estos aspectos más adelante en este capítulo.

3.2. Consecuencias del conflicto

3.2.1. Consecuencias organizacionales

Cabe destacar especialmente dos, cada una de ellas asociada a un tipo de conflicto: las intenciones de abandono y el absentismo.

- Las *intenciones de abandono* surgen especialmente por considerar el trabajo un obstáculo y una fuente de desequilibrio.
- El *absentismo* surge más bien como consecuencia de tener que atender las responsa-

bilidades familiares, incluso en detrimento del propio trabajo.

Mientras que las intenciones de abandono se relacionan con el conflicto trabajo-familia, el absentismo lo hace con el conflicto familia-trabajo (Anderson, Coffey y Byerly, 2002).

3.2.2. Consecuencias familiares

Las dificultades para compaginar la esfera laboral con la familiar tienen consecuencias importantes en la vida privada de las personas. La mayoría de estudios sobre conflicto han tratado de demostrar cómo la falta de equilibrio entre estos dos ámbitos conduce a mayores niveles de insatisfacción familiar. Cuando una persona experimenta conflicto, significa que no puede dedicar todo el tiempo o energía que le gustaría a otras actividades, por lo que el nivel de satisfacción con varios aspectos de su vida disminuye. Por ejemplo, ambas direcciones del conflicto se han relacionado con mayores niveles de insatisfacción tanto familiar (Hill, 2005; Kinnunen y Mauno, 1998) como matrimonial (Kinnunen et al., 2006).

3.2.3. Efectos sobre la salud y el bienestar

La salud y el bienestar de las personas se ven afectados ante las dificultades para compaginar trabajo y familia, disminuyendo el bienestar físico y psicológico, la calidad del sueño e incluso la satisfacción con la vida (Hill, 2005; Lapierre y Allen, 2006; Williams, Franche, Ibrahim, Mustard y Layton, 2006). Algunas de las consecuencias más claras que aparecen en los estudios sobre este tema son:

— Síntomas somáticos:

- Fatiga.
- Dolor de cabeza.
- Náuseas.

— Emociones negativas:

- Ansiedad.
- Depresión.
- Irritabilidad.

— Disminución de la calidad de sueño:

- Interrupciones.
- Menor número de horas.
- Sensación subjetiva de poco descanso.

— Menor bienestar psicológico:

- Sensación de insatisfacción con la vida a nivel general.

Como vemos, las consecuencias negativas afectan de manera notable a la calidad de vida, por lo que el conflicto trabajo-familia debe ser reconocido como un nuevo riesgo psicosocial.

3.3. Variables moderadoras del proceso de conflicto

En el estudio de las relaciones entre el trabajo y la familia, existen determinadas variables que pueden influir en el proceso de conflicto de dos formas distintas: (1) haciendo que varíe el efecto de los antecedentes sobre el nivel de conflicto y (2) aumentando o disminuyendo los efectos que se derivan de la experiencia del conflicto (Poelmans, O'Driscoll y Beham, 2005). A continuación se exponen algunas de las variables moderadoras analizadas con mayor frecuencia.

3.3.1. Apoyo organizacional

Se ha comprobado que existen estrategias a nivel organizacional para mitigar los efectos de las demandas laborales sobre el conflicto trabajo-familia. Por ejemplo, Luk y Shaffer (2005) encontraron que aquellas personas que trabajaban muchas horas pero contaban con políticas de conciliación en su empresa mostraban niveles más bajos de conflicto trabajo-familia.

3.3.2. Apoyo familiar

Determinados estresores laborales hacen más complicado que una persona pueda compatibilizar su trabajo con su vida familiar. Sin embargo, si la persona cuenta con una familia y/o una pareja que comprende su situación laboral, proporcionándole comprensión y apoyo a nivel tanto instrumental como emocional, será más probable que su experiencia de conflicto disminuya (Noor, 2002).

3.3.3. Características de personalidad

Diversos estudios sí han encontrado un efecto moderador de ciertas características de personalidad, bien entre los antecedentes y el conflicto, bien entre el conflicto y las consecuencias.

Por ejemplo, Stoeva, Chiu y Grennhaus (2002) encontraron que el afecto negativo acentuaba la relación entre los estresores familiares y el conflicto familia-trabajo. Por su parte, Kinnunen, Vermulst y Mäkkikangas (2003) examinaron el papel de las cinco dimensiones de personalidad como posibles moderadores entre el conflicto y el bienestar de los empleados. Los resultados mostraron que la estabilidad emocional moderaba las relaciones entre el conflicto trabajo-familia y el agotamiento y la depresión.

Estos resultados nos hacen reflexionar de cara a la prevención e intervención. Ayudar al trabajador a gestionar sus emociones y desarrollar sus fortalezas debería ser parte de programas más amplios a nivel organizacional. La cultura organizacional de base ha de tener en cuenta que, para enfrentarse a los obstáculos de la vida diaria, las personas también necesitan entrenamiento en competencias personales.

4. LAS RELACIONES POSITIVAS ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA

¿El trabajo y la familia han de ser, en cualquier circunstancia, antagonistas? ¿Es posible que una participación en ambas esferas genere efectos

positivos? Este tipo de preguntas fueron el origen de la investigación centrada en aspectos más positivos.

Así pues, tras centrarse en las fuentes de conflicto, los investigadores comenzaron a analizar lo que se conoce como «enriquecimiento trabajo-familia» (véase el cuadro 22.2). Este concepto también se define teniendo en cuenta ambas direcciones, como en el caso del conflicto.

CUADRO 22.2

¿Qué es el enriquecimiento trabajo-familia?

El *enriquecimiento trabajo-familia* se refiere al «grado en el que las experiencias vividas al desempeñar un rol mejoran la calidad de vida en el desempeño de otros roles» (Greenhaus y Powell, 2006, p. 73).

Ejemplos:

- ¿Te organizas bien en el trabajo? El hecho de ser organizado en el ámbito laboral puede hacer que te organices mejor las tareas en casa (enriquecimiento trabajo-familia).
- ¿Eres paciente con tus hijos/pareja? Habilidades interpersonales como la paciencia o la empatía pueden ser recursos útiles para tratar con otras personas en el ámbito laboral, como compañeros, supervisores, clientes, etc. (enriquecimiento familia-trabajo).

Otro concepto ampliamente utilizado ha sido el de «facilitación trabajo-familia», definido como el grado en el que la implicación en un dominio (trabajo o familia) proporciona ganancias que contribuyen a un mejor funcionamiento en el otro dominio (Wayne, Grzywacz, Carlson y Kacmar, 2007).

Estos autores plantean un modelo cuyos antecedentes y consecuencias difieren de las clásicas consideradas para el conflicto. Por ejemplo, como antecedentes, se plantean recursos en lugar de demandas, clasificándolos en dos tipos:

- *Características personales*, como el afecto positivo o la autoeficacia.

- *Recursos ambientales*, divididos en:
 - Recursos energéticos (oportunidades de desarrollo).
 - Apoyo recibido (por parte de compañeros o supervisor).
 - Condiciones (prestigio laboral).

Del mismo modo, se plantean consecuencias positivas, tanto a nivel laboral como familiar.

- Ámbito laboral (cohesión grupal, rendimiento).
- Ámbito familiar (bienestar familiar, satisfacción matrimonial).

Es necesario continuar explorando este campo, ya que no queda totalmente claro que existan unos antecedentes y unos consecuentes específicos para el conflicto y la facilitación (Grzywacz y Marks, 2000). Por ejemplo, recursos como la autonomía se relacionan negativa y significativamente con el conflicto trabajo-familia (DiRenzo, Greenhaus y Weer, 2011). Para alcanzar un conocimiento más completo de este fenómeno habría que atender tanto al lado negativo como al positivo.

5. ¿CÓMO EVALUAR LAS RELACIONES ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA?

El interés creciente por analizar la conciliación entre la vida laboral y familiar ha llevado a los investigadores a elaborar instrumentos de evaluación. Sin embargo, tal y como Poelmans (2001) sugiere, la mayoría de autores se han centrado sobre todo en construir modelos sobre los antecedentes y los consecuentes del conflicto, prestando menos atención a los procedimientos psicométricos necesarios para desarrollar un buen instrumento de evaluación.

En el cuadro 22.3 incluimos algunos ejemplos de los instrumentos de evaluación empleados para medir las relaciones trabajo-familia. Es im-

portante señalar que la mayoría de instrumentos se han elaborado a partir de muestras estadounidenses. La comparación entre diversas escalas y diversas muestras es, por tanto, complicada. Sería conveniente que estas medidas estuvieran adaptadas a la población con la que se va a trabajar, con el fin de obtener datos que verdaderamente se ajusten a la muestra.

Por esta razón, algunos investigadores han empezado a desarrollar en sus países sus propios instrumentos de evaluación, como es el caso del Survey Work-home Interaction-Nijmegen (SWING) (Geurts et al., 2005), instrumento elaborado a nivel europeo. Este cuestionario evalúa tanto las relaciones negativas como las positivas entre el trabajo y la familia, y ha sido adaptado a población española, mostrando adecuadas propiedades psicométricas (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz y Geurts, 2009; Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia). También en España, Martínez-Pérez y Osca (2001) han realizado la validación española de la escala de Conflicto Familia-Trabajo de Kopelman, Greenhaus y Connoly (1983), una de las primeras medidas surgidas en este ámbito de investigación.

Más dificultades se han encontrado en el caso de las relaciones positivas entre el trabajo y la familia, ya que al término «enriquecimiento» se han unido otros conceptos como «balance», «ajuste» o «armonía». Sin embargo, estos últimos términos van más allá de una simple relación, ya sea positiva o negativa. Por ejemplo, alcanzar un balance se refiere más bien a una negociación de roles con compañeros/familia para conseguir un buen desempeño tanto en la vida laboral como en la familiar (Grzywacz y Carlson, 2007).

Por tanto, es importante distinguir estos conceptos para utilizar instrumentos de medida que estén reflejando lo que verdaderamente pretendemos evaluar.

Las escalas de respuesta empleadas para cada cuestionario también dificultan la comparación entre medidas de evaluación, ya que mientras que algunas tienen un formato de acuerdo/desacuerdo

(p. ej., Kopelman et al., 1983), otras oscilan entre nunca/siempre (p. ej., Geurts et al., 2005). En este último caso, en el que se pregunta por la frecuencia, hay que tener en cuenta que las personas tienden a recordar las experiencias más cercanas y a responder en función de su estado de ánimo actual. Por ello, es importante acotar el tiempo en el enunciado del cuestionario, preguntando, por ejemplo, por el último mes o semana.

Como veremos posteriormente en este capítulo, en los últimos años la investigación en este

campo está evolucionando hacia otros conceptos muy interesantes, y todos ellos se acompañan de nuevos instrumentos, lo que nos recuerda que la teoría y la evaluación deberían ir de la mano. Utilizar un cuestionario que ya ha mostrado adecuadas propiedades psicométricas resulta útil. Pero no olvidemos que siempre existe la posibilidad de ir más allá, creando instrumentos nuevos para plasmar nuevos conceptos y avanzar en nuestro campo de investigación.

CUADRO 22.3

Principales medidas de evaluación de las relaciones trabajo-familia

Autor/Año	Medida de evaluación y ejemplo de ítem
Kopelman et al. (1983) Adaptación española de Martínez Pérez et al. (2001)	<i>Conflict interrol</i> : «Las demandas de mi trabajo hacen difícil que esté relajado durante el tiempo que paso en casa».
Carlson, Kacmar y Williams (2000)	<i>Conflict trabajo-familia</i> : «Mi trabajo me aparta de mis responsabilidades familiares más de lo que me gustaría». <i>Conflict familia-trabajo</i> : «La tensión y la ansiedad que me provoca mi vida familiar a menudo dificultan mi habilidad para llevar a cabo mi trabajo».
Grzywacz y Marks (2000)	<i>Relación negativa trabajo-familia</i> : «El estrés en el trabajo te hace estar irritable en casa». <i>Relación negativa familia-trabajo</i> : «El estrés en casa te hace estar irritable en el trabajo». <i>Relación positiva trabajo-familia</i> : «Las tareas que desempeñas en el trabajo te hacen ser una persona más interesante en casa». <i>Relación positiva familia-trabajo</i> : «Tu vida en casa te ayuda a sentirte preparado para el siguiente día de trabajo».
Geurts et al. (2005) Adaptación española de Moreno Jiménez et al. (2009)	<i>Interacción negativa trabajo-familia</i> : «Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador». <i>Interacción negativa familia-trabajo</i> : «Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral». <i>Interacción positiva trabajo-familia</i> : «El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa». <i>Interacción positiva familia-trabajo</i> : «Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada».

6. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y SUGERENCIAS PARA EL FUTURO

Las relaciones trabajo-familia han suscitado un amplio interés en el campo de la psicología

organizacional y de la salud laboral. Implica reconocer que el rendimiento, el bienestar laboral o la relación con los compañeros y los supervisores no dependen exclusivamente del entorno laboral, sino que debemos mirar más allá. El trabajador

tiene una vida, una familia. Pero, ¿hay algo más? ¿Es posible que se haya cerrado demasiado el ámbito de investigación? A continuación enumeramos nuevas líneas de trabajo que intentan avanzar en nuestro conocimiento sobre este fenómeno.

6.1. El mundo personal del trabajador

Quizá suponer que el trabajador se mueve sólo en dos dominios como el trabajo y la familia sigue limitando nuestro conocimiento sobre el tema. En este sentido, están apareciendo nuevos términos que pretenden ir más allá de la concepción tradicional y aportar una visión más general. Esta perspectiva implica reconocer que, además de relacionarse con otros, el trabajador necesita un tiempo para sí mismo, para sus intereses y aficiones. Por ejemplo, la persona puede sentir que existe un conflicto entre el trabajo y su tiempo personal, o entre la familia y su tiempo personal.

Por este motivo, Demerouti (2012) plantea que, además del trabajo y la familia, debemos centrarnos en el mundo más personal del trabajador (*self*). Así pues, es posible que exista conflicto o facilitación entre el trabajo y el *self*, así como entre la familia y el *self*. Sería interesante analizar este concepto con mayor profundidad en futuras investigaciones, ya que puede ser una pista para nuevas líneas de intervención más específicas, no tanto a nivel organizacional o familiar sino personal.

6.2. Compartiendo eventos positivos

Las relaciones positivas entre el trabajo y la familia se han relegado habitualmente a un segundo plano. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, ambos dominios pueden apoyarse el uno en el otro, generando un impacto positivo sobre el trabajador. En esta línea, Ilies, Keeney y Scott (2011) han desarrollado el concepto *work-*

family interpersonal capitalization, basado en compartir con tu pareja eventos positivos que hayan ocurrido en el trabajo. En su estudio, realizado con 52 empleados durante tres semanas de trabajo, se comprobó que compartir estos eventos positivos generaba mayores niveles de afecto positivo que finalmente conducían a mayores niveles de satisfacción laboral. Este concepto encaja con nuevas líneas de investigación dentro de lo que se conoce como *psicología positiva*, y sería de interés realizar estudios dentro de esta temática.

6.3. Transmisión de estrés y bienestar en la pareja

Uno de los principales problemas dentro de este campo de investigación es que se recoge información de una sola fuente. Por ejemplo, si una persona trabaja muchas horas, su salud puede resentirse, tiene menos tiempo para dedicar a la familia, etc. La pregunta es: ¿cómo afecta su situación a las personas con las que convive? ¿Se puede transmitir el estrés a otros miembros de la pareja? La respuesta es sí, y el fenómeno de transmisión se conoce en la literatura internacional con el nombre de *crossover* (Westman, 2001). Por ejemplo, en un estudio sobre *burnout* en parejas, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2005) confirman que el *burnout* puede transmitirse entre los miembros de la pareja.

Recientemente, en un estudio sobre adicción al trabajo y conflicto trabajo-familia, se demuestra que existe una transmisión de estados negativos como el *burnout* o la tensión, pero, afortunadamente, variables positivas como la satisfacción matrimonial también pueden transmitirse entre los miembros de la pareja (Bakker, Demerouti y Burke, 2009).

Estos estudios se basan en la idea de un doble proceso: *a)* lo que ocurre en el trabajo me afecta en casa, «salta» de un dominio a otro (*spillover*), y *b)* afecta a la interacción con mi pareja, a la que finalmente transmito mi estrés (*crossover*). Este

proceso se ha recogido en un modelo teórico desarrollado por Bakker y Demerouti (en prensa). Por ejemplo, el hecho de trabajar muchas horas hace que la persona llegue cansada a casa, lo que puede facilitar que no muestre apoyo a su pareja. Esa falta de apoyo genera problemas de interacción, haciendo que finalmente su pareja muestre una menor satisfacción con la relación.

Algunos estudios están empezando a trabajar en esta dirección, mostrando resultados que amplían la visión tradicional del conflicto trabajo-familia. En un reciente trabajo, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, Bakker y Demerouti (2012) han aplicado este modelo al campo del «trabajo emocional». Los resultados del estudio muestran que el hecho de expresar emociones que no se sienten realmente afecta a la interacción con la pareja, y se transmite entre ambos miembros.

6.4. Hacia nuevos diseños metodológicos

Una de las principales críticas realizadas en este campo de investigación ha sido el exceso de estudios transversales, cuando la relación trabajo-familia es dinámica (Poelmans et al., 2005). Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood y Lambert (2007) enfatizaron la necesidad de examinar estas dinámicas a través de estudios de diario.

De este modo, es posible conocer con mayor exactitud la relación entre estresores diarios y sus consecuencias tanto a nivel personal como familiar.

En España, recientemente se han comenzado a utilizar este tipo de diseños en el ámbito de la conciliación trabajo-familia. Por ejemplo, con una muestra de 49 trabajadores, se realizó un seguimiento durante cinco días laborables, tomando mediciones en la mañana, la tarde y la noche. Los resultados mostraron que las personas que durante la jornada laboral habían tenido una gran presión reportaban mayores niveles de conflicto trabajo-familia durante la tarde, y que además se sentían agotados al final del día (Sanz Vergel, Demerouti, Moreno Jiménez y Mayo, 2010).

La idea de este tipo de estudios es captar la realidad del trabajador, sus experiencias laborales, su interacción con la pareja, en definitiva, su día a día. Los diseños tradicionales nos hacen permanecer estáticos, y debemos tratar de dar un paso más para comprender a la persona en su totalidad. Además, de cara al futuro, sería deseable incluir más de una fuente de información, teniendo en cuenta a personas del entorno del trabajador, como la pareja, los hijos o los amigos. Técnicas de análisis de datos novedosas como la técnica basada en el modelo de interdependencia actor-pareja (Kenny, Kashy y Cook, 2008) permiten analizar los efectos que un estresor tiene sobre el propio trabajador, o sobre la pareja, así como los efectos recíprocos.

7. ¿CÓMO FOMENTAR LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA?

El problema de la conciliación entre la vida laboral y la familiar afecta negativamente al propio empleado, a su familia y, en último término, a la organización.

Para finalizar este capítulo, ofrecemos una visión general de las principales estrategias para conseguir un equilibrio entre estas dos esferas (véanse los cuadros 22.4 y 22.5).

CUADRO 22.4

Estrategias organizacionales para conciliar trabajo y familia

- Ajustar la carga laboral al tiempo real y a las capacidades del trabajador.
- Establecer políticas de conciliación: flexibilidad de horarios, teletrabajo, servicios de apoyo como guarderías.
- Desarrollar una cultura organizacional de apoyo: escuchar las necesidades del trabajador y establecer una comunicación abierta.
- Fomentar los recursos y fortalezas del trabajador.
- Ofrecer entrenamiento en habilidades de gestión del tiempo, competencias emocionales, etc.

El fomento de la conciliación entre la vida laboral y personal debe empezar en la propia empresa, con una adecuada carga laboral, que ajuste las tareas a los tiempos disponibles. Además, el plan estratégico de la empresa debe incluir ayudas específicas para el trabajador, conocidas como *políticas de conciliación*. Estas políticas consisten en ofrecer al empleado la posibilidad de tener un horario flexible, trabajar desde casa (teletrabajo), o proporcionarle ayudas económicas para el cuidado de sus hijos o dependientes.

CUADRO 22.5

Estrategias personales para conciliar trabajo y familia

- Establecer prioridades: ¿qué quieres realmente en tu vida? ¿Qué estás dispuesto a sacrificar por ello? Es importante reflexionar sobre ello y actuar en consecuencia.
- Renegociar roles: expresar nuestras dificultades y tratar de buscar soluciones con otras personas implicadas puede ayudarnos a distribuir la carga tanto en el trabajo como en casa.
- Incluir las aficiones y la familia como parte de la agenda. Planificar el tiempo libre es positivo, y nos ayuda a organizar las tareas.
- Tomarse un momento para descansar: unos prefieren salir a hacer deporte, otros leer un libro o ver la televisión. Lo importante es buscar al menos un rato al día para desconectar.
- Expresar emociones positivas: compartir con los compañeros de trabajo, así como con la familia, cualquier evento positivo ayuda a generar una espiral de bienestar.

En general, se ha constatado que las personas que pueden acceder a este tipo de políticas presentan niveles más bajos de conflicto (Hill, 2005). Por ejemplo, se ha encontrado una relación negativa entre la flexibilidad de horarios y el conflicto trabajo-familia (Anderson et al., 2002; Shockley y Allen, 2007; Thomas y Ganster, 1995), así como entre el teletrabajo y el conflicto familia-trabajo (Lapierre y Allen, 2006).

Desafortunadamente, en los últimos años, debido a la crisis económica, las políticas de conciliación están quedando relegadas a un segundo plano. En otros casos, simplemente no se implementan prácticas de flexibilidad de horarios o reducción de carga de trabajo porque la cultura establecida no reconoce la importancia de dichas medidas.

A esto se une la dificultad de la persona para desarrollar determinadas estrategias de manejo del estrés, o incluso tiene demandas por parte de otras fuentes, como la familia, que hacen aún más difícil atender a todos los estresores. Por eso es necesario también realizar una prevención e intervención a nivel individual. Estrategias de gestión del tiempo, establecimiento de prioridades o técnicas de desconexión psicológica del trabajo pueden ayudarnos a superar las demandas diarias.

Por último, en un estudio reciente, Allen y Kiburz (2012) han mostrado los beneficios de utilizar estrategias de *mindfulness* para alcanzar un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia. Estas estrategias consisten en prestar atención a las experiencias presentes. De este modo, la persona consigue centrarse en el rol que está desempeñando en cada momento en lugar de centrarse en las incompatibilidades.

CONCLUSIONES

La conciliación entre dos ámbitos tan fundamentales como el trabajo y la familia es un tema que merece atención desde la salud laboral. Los estudios aquí revisados enfatizan la importancia de prevenir el conflicto, así como de fomentar las relaciones positivas entre estas dos esferas.

Así pues, la investigación en este campo debe seguir orientada a mejorar el bienestar de las personas, que, además de trabajadores, son padres, hijos, esposos y amigos. Sólo atendiendo a la persona en su totalidad podremos mejorar su calidad de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adkins, C. L. y Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 380-389.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S. y Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 17-26.
- Allen, T. D. y Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 372-379.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. y Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151-169.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. y Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (en prensa). The Spillover-Crossover model. En J. Grzywacz y E. Demerouti (eds.), *New frontiers in work and family research*. Hove: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 23-33.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bellavia, G. M. y Frone, M. R. (2004). Work-family conflict. En J. Barling, E. K. Kelloway y M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 112-146). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carlson, D. y Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. En K. Korabik, D. S. Lero y D. L. Whitehead (eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 57-73). Oxford: Academic Press.
- Carlson, D. S. y Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life and role values make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. y Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A. y Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92, 28-43.
- Demerouti, E. (2012). The spillover and crossover of resources among partners: The role of work-self and family-self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 184-195.
- Dilworth, J. E. L. (2004). Predictors of negative spillover from family to work. *Journal of Family Issues*, 25, 241-261.

- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H. y Weer, C. H. (2011). Job level, demands and resources as antecedents of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 305-314.
- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2010). <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm>.
- Ford, M. T., Heinen, B. A. y Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57-80.
- Fox, M. L. y Dwyer, D. J. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work-family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 164-174.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M. y Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M. y Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Fu, C. K. y Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family. *Personnel Review*, 30, 502-522.
- Geurts, S., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dikkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M. y Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19, 319-339.
- Grandey, A. A. y Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D. y Spector, P. E. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the family interface. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 5, 61-98.
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. y Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Grzywacz, J. G. y Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455-471.
- Grzywacz, J. G. y Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Gutek, B. A., Searle, S. y Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Hobsoll, S. E. (1998). *Stress, culture and community. The psychology and philosophy of stress*. Nueva York: Plenum.
- Ilies, R., Keeney, J. y Scott, B. A. (2011). Work-family interpersonal capitalization: Sharing positive work events at home. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 115-126.
- Instituto de la Mujer (2005). Estudio realizado por GPI Consultores. *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. www.mtas.es/mujer.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: Wiley.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. y Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. y Cook, W. L. (2008). *dyadic data analysis*. Nueva York: The Guilford Press.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. y Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 149-162.
- Kinnunen, U. y Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.

- Kinnunen, U., Vermulst, A. y Mäkkikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, 35, 1669-1683.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. y Connolly, T. F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Kossek, E. E. y Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lapierre, L. M. y Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169-181.
- Luk, D. M. y Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within-and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489-508.
- Martinengo, G., Jacob, J. I., Hill, E. y Hill, J. (2010). Gender and the work-family interface: Exploring differences across the family life course. *Journal of Family Issues*, 31, 1363-1390.
- Martínez Pérez, M. D. y Osca, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala de «conflicto familia-trabajo» de Kopelman, Greenhaus y Connoly (1983). *Revista de Psicología Social*, 16, 43-57.
- Moreno-Jiménez, B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A. y Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema*, 21, 331-337.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Noor, N. M. (2002). The moderating effect of spouse support of the relationship between work variables and women's work-family conflict. *Psychologia*, 45, 12-23.
- Poelmans, S. (2001). *A qualitative study of work-family conflict in managerial couples*. Research Paper No 445, IESE, Barcelona.
- Poelmans, S., O'Driscoll, M. y Beham, B. (2005). An overview of international research on the work-family interface. En S. Poelmans (ed.), *Work and family: An international research perspective* (pp. 3-46). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B. y Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 118-130.
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2012). The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 209-217.
- Shockley, K. M. y Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479-493.
- Somech, A. y Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for coping with work-family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 1-19.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K. y Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 1-16.
- Thomas, L. T. y Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. y Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63-76.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 717-751.
- Williams, A., Franche, R., Ibrahim, S., Mustard, C. A. y Layton, F. R. (2006). Examining the relationship between work-family spillover and sleep quality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 27-37.

Anexo

Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia

Moreno Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A. y Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema. 21*, 331-337.

A continuación encontrará una serie de situaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos

laboral y personal. Por favor, indique con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante los últimos seis meses. Marque con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

0	1	2	3
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

1. Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador.	0 1 2 3
2. Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo.	0 1 2 3
3. Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales.	0 1 2 3
4. Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas.	0 1 2 3
5. No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja/familia/amigos debido a tu trabajo.	0 1 2 3
6. Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus aficiones.	0 1 2 3
7. Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa.	0 1 2 3
8. Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja/familia/amigos.	0 1 2 3
9. La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo.	0 1 2 3
10. Te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos.	0 1 2 3
11. Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral.	0 1 2 3

12. Los problemas que tienes con tu pareja/familia/amigos hacen que no tengas ganas de trabajar.	0 1 2 3
13. Después de un día o una semana de trabajo agradable, te sientes de mejor humor para realizar actividades con tu pareja/familia/amigos.	0 1 2 3
14. Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo.	0 1 2 3
15. Cumples debidamente con tus responsabilidades en casa porque en tu trabajo has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.	0 1 2 3
16. El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa.	0 1 2 3
17. Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo.	0 1 2 3
18. Después de pasar un fin de semana divertido con tu pareja/familia/amigos, tu trabajo te resulta más agradable.	0 1 2 3
19. Te tomas las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debes hacer lo mismo.	0 1 2 3
20. Cumples debidamente con tus responsabilidades laborales porque en casa has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.	0 1 2 3
21. El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en el trabajo.	0 1 2 3
22. Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada.	0 1 2 3

Interacción negativa trabajo-familia: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Interacción negativa familia-trabajo: ítems 9, 10, 11, 12.

Interacción positiva trabajo-familia: ítems 13, 14, 15, 16, 17.

Interacción positiva familia-trabajo: ítems 18, 19, 20, 21, 22.

El engagement en el trabajo

ALFREDO RODRÍGUEZ-MUÑOZ

ARNOLD B. BAKKER

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se ofrece una visión general del fenómeno del *engagement* en el trabajo. En primer lugar, se define el concepto y se exponen los instrumentos más utilizados para su medición. A continuación se revisan los estudios más importantes sobre sus antecedentes y consecuentes, y se repasan los modelos explicativos. El capítulo concluye identificando algunas de las líneas de investigación que pueden resultar claves para el avance de esta temática en un futuro cercano.

2. ENGAGEMENT EN EL TRABAJO: UN CONCEPTO EMERGENTE

Actualmente el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir mediante el recorte de costes y la reducción del número de empleados. Sin embargo, existen otras vías alternativas para que las organizaciones puedan mantenerse, e incluso sean capaces de crecer, como el desarrollo de la excelencia. En este contexto, la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos ha adquirido especial relevancia. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010).

Kahn (1990) fue uno de los primeros autores en teorizar sobre el engagement, concibiéndolo como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales. Describía a los empleados con engagement como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles. Antes de definir el concepto en sí, parece pertinente una clarificación terminológica. En castellano existen conceptos similares al que nos ocupa, como «compromiso» o « implicación laboral», aunque no suponen un equivalente exacto del engagement. Aunque la expresión más cercana sería «vinculación con el trabajo», puede designar cualquier tipo de relación en el ámbito laboral, por lo que se suele emplear el término en su idioma original.

Ironíicamente, ha sido la investigación sobre el *burnout* la que ha estimulado el desarrollo del campo de estudio del engagement. A diferencia de aquellos que están quemados en el trabajo, los empleados con engagement presentan un elevado sentido de conexión y compromiso con la actividad laboral, y en lugar de ver su trabajo como algo estresante y demandante, lo perciben como un reto. Existen dos corrientes de pensamiento a la hora de conceptualizar el engagement. Según Maslach y Leiter (1997), el engagement se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, los polos opuestos de las tres dimensiones del burnout. Los autores plantean que en el caso del burnout, la energía se convierte en ago-

tamiento, la participación, en cinismo, y la eficacia se transforma en ineeficacia. Según esta perspectiva, el engagement se puede evaluar como el patrón opuesto al burnout según sus puntuaciones en el Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

La visión alternativa, aunque se muestra de acuerdo en que el engagement es la antítesis del burnout, lo plantea como un concepto con entidad propia. De esta forma, el engagement se define como «... un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción» (Schaufeli y Bakker, 2010). Esta aproximación es la que ha tenido mayor aceptación y difusión. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en la tarea que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo. En consecuencia, vigor y dedicación son considerados los polos opuestos de agotamiento y cinismo respectivamente, los dos componentes principales del burnout; aunque no existe esa equivalencia entre ineeficacia y absorción. El continuo que va desde el cansancio hasta el vigor se denomina «energía», mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación se conoce como «identificación» (González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). Por tanto, el engagement se caracteriza por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza por lo contrario: un bajo nivel de energía y una baja identificación con el propio trabajo.

Con el objetivo de diferenciar el engagement de otros tipos de vivencias en el ámbito laboral, Bakker y Oerlemans (2011) han recomendado la

utilización del modelo circunplejo de emociones (Russell y Carroll, 1999). Tal y como se aprecia en la figura 23.1, el engagement es un constructo que muestra diferencias con la satisfacción en el trabajo, ya que mientras que el primero combina el placer por el trabajo (dedicación) con una elevada activación (vigor, absorción), el segundo es una forma pasiva de bienestar en el trabajo. Los empleados con engagement disfrutan de otras actividades en su tiempo libre, y, a diferencia de quienes tienen adicción por el trabajo, no sienten ese fuerte e irresistible impulso por trabajar constantemente (Schaufeli, Taris y Bakker, 2006). Aunque ambos comparten una alta activación en el trabajo, para los adictos al trabajo éste resulta desagradable. El engagement se diferencia asimismo de la motivación en que también se refiere a la cognición (absorción) y al afecto (vigor), además del aspecto motivacional en sí mismo (dedicación). Finalmente, de acuerdo con la visión de que el burnout es un constructo conceptualmente distinto del engagement, la posición del burnout se sitúa en el cuadrante izquierdo inferior del modelo (bajos niveles de placer y activación).

3. LA MEDICIÓN DEL CONCEPTO

El UWES o escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) es el cuestionario más utilizado para la evaluación del engagement, así como el instrumento que ha facilitado la investigación sistemática sobre el constructo. Este cuestionario incluye tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Originalmente, el UWES incluía 24 ítems, aunque, tras ciertas depuraciones psicométricas, la versión definitiva quedó establecida en 17.

Diversas investigaciones han mostrado, mediante análisis factorial confirmatorio, que la escala tiene una estructura de tres factores. Sin embargo, cabe señalar que algunos estudios fra-

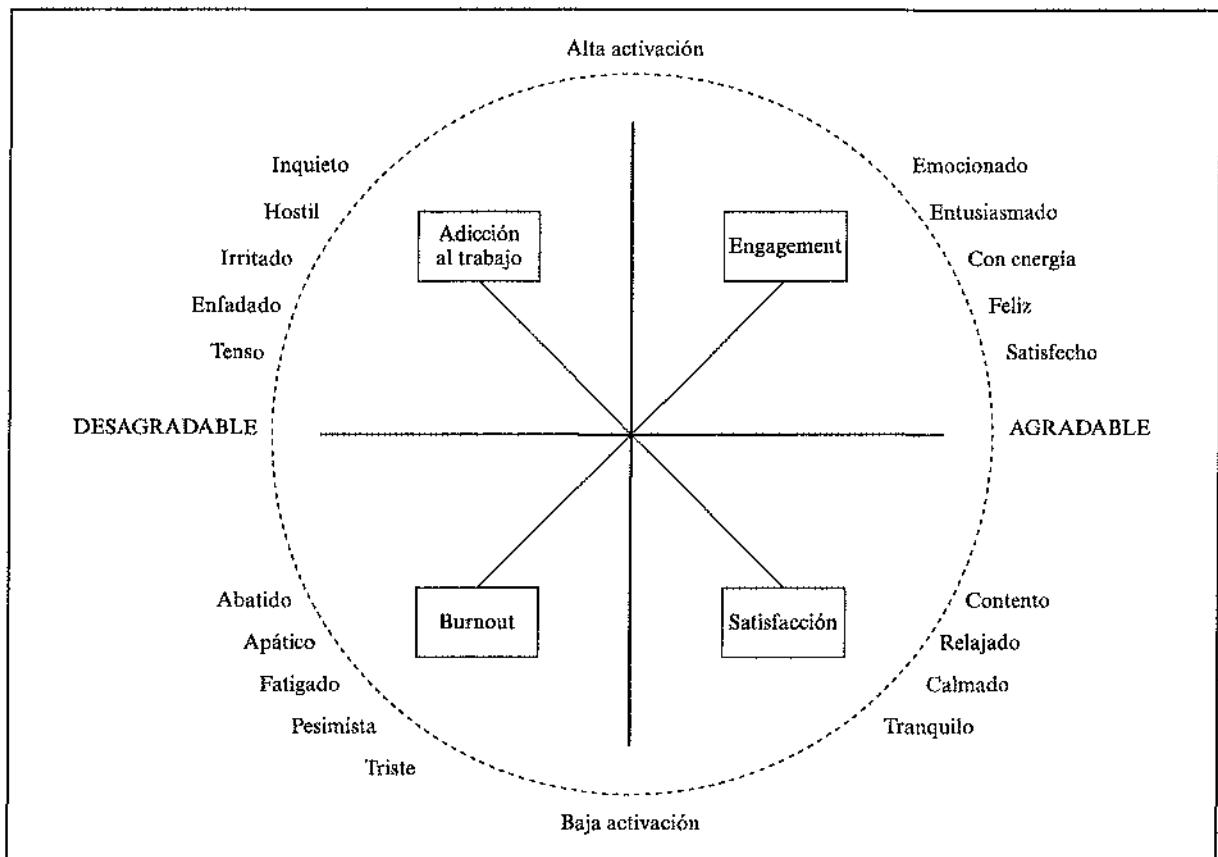


Figura 23.1.—Modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo (Bakker y Oerlemans, 2011).

casaron en el intento de encontrar la estructura trifactorial (p. ej., Sonnentag, 2003). Según Bakker (2009), este hecho puede atribuirse, en parte, a problemas de traducción en lo que respecta a elementos que contienen metáforas («el tiempo vuela cuando estoy trabajando»). Por otra parte, Schaufeli y Bakker (2003) han argumentado que en ocasiones la puntuación total de engagement puede ser más útil en la investigación empírica. Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) desarrollaron una versión del UWES de nueve ítems y presentaron la validez de la escala en diez países diferentes, utilizando una muestra cercana a las 15.000 personas. Los resultados mostraron

que la estructura del cuestionario es esencialmente la misma y no difiere significativamente entre países.

Por otra parte, la escala ha mostrado características psicométricas satisfactorias. La consistencia interna de las tres subescalas ha mostrado índices satisfactorios en un rango que oscila entre 0,80 y 0,90 (p. ej., Durán, Extremera y Rey, 2004). Las puntuaciones del UWES son relativamente estables a lo largo del tiempo, presentando una adecuada fiabilidad test-retest (Schaufeli et al., 2006).

Actualmente el UWES está disponible en 22 idiomas (afrikáans, alemán, checo, chino, danés,

español, estonio, finlandés, francés, griego, hebreo, holandés, inglés, italiano, japonés, noruego, polaco, portugués, rumano, ruso, sueco y turco). A pesar de su buena acogida y desarrollo, este instrumento de medida no está exento de críticas. Una de sus debilidades psicométricas consiste en que los ítems de cada subescala están orientados en la misma dirección. Por tanto, todos los ítems de vigor, dedicación y absorción están redactados positivamente. Desde un punto de vista psicométrico, este tipo de escalas son consideradas inferiores a aquellas que incluyen elementos redactados de forma positiva y negativa (Price y Mueller, 1986). Este hecho puede favorecer que existan fuertes relaciones entre el engagement y otros constructos organizacionales formulados también en sentido positivo. En la misma línea, algunos autores echan en falta que la definición y posterior operativización del concepto no incluyan una dimensión conductual (Macey, Schneider, Barbera y Young, 2009).

Un instrumento alternativo para la evaluación del engagement en el trabajo es el Inventario de Burnout de Oldenburg (OLBI por sus siglas en inglés; Demerouti y Bakker, 2008). Aunque este instrumento fue diseñado originalmente para la evaluación del burnout, incluye ítems formulados tanto positiva como negativamente, por lo que también puede ser utilizado para evaluar el engagement. El OLBI incluye dos dimensiones: una que va desde el agotamiento hasta el vigor y una segunda que va desde el cinismo hasta la dedicación.

La validez factorial del OLBI se ha confirmado en estudios realizados en Alemania (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Ebbinghaus, 2002), Estados Unidos (Halbesleben y Demerouti, 2005) y Grecia (Demerouti, Bakker, Vardakou y Kantas, 2003). Los resultados de estos estudios muestran claramente que una estructura bifactorial con vigor y dedicación se ajustaba mejor a los datos que estructuras factoriales alternativas. Además, la fiabilidad test-retest del OLBI ha sido confirmada en intervalos de tiempo de cuatro meses (Halbesleben y Demerouti, 2005). La subescala de agotamiento-

vigor fue estable con valores de autocorrelación superiores al 0,50, mientras que los de cinismo-dedicación fueron algo inferiores ($r = 0,34$).

4. LOS DETERMINANTES DEL ENGAGEMENT: LOS RECURSOS LABORALES Y PERSONALES

Numerosos estudios han investigado los antecedentes del engagement guiados por el modelo de demandas y recursos laborales (DRL; Bakker y Demerouti, 2007), el cual plantea que las condiciones de trabajo se pueden clasificar en dos categorías: las demandas y los recursos laborales, aplicables prácticamente a todas las profesiones. En líneas generales, las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan por tanto con costes fisiológicos y psíquicos, como la fatiga, mientras que los recursos laborales tienen cualidades motivacionales. Las investigaciones realizadas hasta el momento han mostrado sistemáticamente que los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el engagement (Bakker y Demerouti, 2007).

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, sociales o de organización del trabajo que pueden: *a)* reducir las demandas del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados; *b)* ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo, o *c)* estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti, 2007). Los recursos laborales pueden tener un efecto motivador intrínseco al satisfacer las necesidades humanas básicas, como las de autonomía, de relación y de autoeficacia (Deci y Ryan, 1985).

Por ejemplo, un adecuado feedback fomenta el aprendizaje, lo que aumenta las competencias laborales, mientras que la autonomía y el apoyo social satisfacen la necesidad de autonomía y de

pertenencia a un grupo, respectivamente. Del mismo modo, los recursos laborales también pueden facilitar la motivación extrínseca, porque los entornos laborales con recursos fomentan y premian el esfuerzo y las competencias en el trabajo (Meijman y Mulder, 1998). En este tipo de entornos, es más probable que se realicen las tareas correctamente y se alcancen los objetivos establecidos. Por ejemplo, el apoyo social por parte de los compañeros y la retroalimentación sobre el desempeño aumentan la probabilidad de tener éxito en los objetivos propios. En línea con esta noción motivacional de los recursos laborales, varios son los estudios que han mostrado una relación positiva entre éstos y el engagement. Por ejemplo, Schaufeli y Bakker (2004) encontraron una clara relación entre tres recursos laborales (feedback, apoyo social y el *coaching* del supervisor) y el engagement. En concreto, sus resultados venían a demostrar que los recursos del trabajo, y no las demandas, eran los únicos predictores significativos de los niveles de engagement. En la misma línea, Salanova, Agut y Peiró (2005) encontraron que recursos organizacionales como la autonomía o la formación influían positivamente en las tres dimensiones del engagement. Recientemente, Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (2012) exploraron cómo otros factores del entorno laboral podían influir en el nivel de engagement de los empleados. Examinaron cómo las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT; internet, móvil, flexibilidad laboral) influían en los niveles diarios de engagement. Sus resultados mostraron que las NFOT incrementaban la conectividad y la calidad de comunicación, dando como resultado un mayor engagement diario. Diversos autores han utilizado la teoría de conservación de recursos (Hobfoll, 2002) como base para analizar la relación entre recursos laborales y engagement. De acuerdo con esta teoría, las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran, incluyendo por ejemplo recursos materiales, personales, sociales o energéticos. Según este modelo, el estrés puede ser entendido como la pérdida

potencial o real de los recursos. Según Hobfoll (2002), los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de los mismos. En base a ese planteamiento, Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) hipotetizaron que los recursos laborales (p. ej., la variabilidad en las competencias, los contactos profesionales) son más beneficiosos a la hora de mantener el engagement en condiciones de altas demandas (p. ej., sobrecarga de trabajo, condiciones desfavorables en el entorno físico). Encontraron por ejemplo que la variabilidad en las competencias profesionales aumentaba los niveles de engagement en situaciones de altas demandas laborales. En el mismo sentido, Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou (2007) encontraron que los recursos laborales influían especialmente en el engagement en situaciones de conflicto en el aula.

En muchas ocasiones, determinadas variables personales también pueden tener un papel relevante sobre los niveles de engagement. En el año 2007, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli abrieron esta vía de investigación mostrando que algunos recursos personales como la autoeficacia o el optimismo predecían el engagement en el trabajo. Los recursos personales son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia, y se refieren a la percepción de los individuos sobre su capacidad para controlar e influir en su entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). Se ha demostrado de manera convincente que estas autoevaluaciones predicen el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y satisfacción con la vida (para una revisión, véase Judge, Van Vianen y De Pater, 2004).

Garrosa, Moreno, Rodríguez-Muñoz y Rodríguez-Carvajal (2011) hallaron que tanto el optimismo como la personalidad resistente predecían las tres dimensiones de engagement. En un reciente estudio, Bakker, Tims y Derkx (2012) encontraron que la personalidad proactiva se relacionaba de forma significativa con el engagement, especialmente con la dimensión de absorción. Por su parte, Langelaan, Bakker, Van Doornen y Schau-

feli (2006) trataron de delimitar un perfil del empleado con alto engagement, encontrando que estas personas se caracterizaban por altos niveles de extraversión y bajos de neuroticismo, y que son capaces de responder adecuadamente a los cambios en el entorno. Además, los empleados con engagement no tienen tendencia a experimentar emociones negativas como el miedo, la depresión y la frustración, características en los neuróticos. Por el contrario, parece que tienen cierta predisposición a la alegría y la sociabilidad. En un estudio similar, Mostert y Rothmann (2006) hallaron que el engagement se relacionaba con el autocontrol, la estabilidad emocional y la extraversión.

Además del efecto directo o aditivo de cada tipo de recurso, se ha puesto de manifiesto que puede existir un efecto interactivo o indirecto entre los recursos laborales y los personales (Bakker y Demerouti, 2007). En un reciente estudio, Tims, Bakker y Xanthopoulou (2011) examinaron si el liderazgo transformacional de los supervisores se relacionaba positivamente con el engagement diario de los empleados. Se observó que esta relación era posible debido a que el liderazgo transformacional incrementaba algunos recursos personales de los trabajadores (optimismo), lo que a su vez repercutía positivamente en el nivel de engagement.

5. CONSECUENCIAS DEL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

Una de las creencias más extendidas en nuestra sociedad es que la gente que se siente bien en su trabajo es más productiva y rinde mejor. Esta idea también se refleja en el ámbito académico, puesto que uno de los efectos más estudiados del engagement es la productividad o el rendimiento del individuo en su tarea. De hecho, tal es el interés que suscita esta área que algunos autores la han definido como el «santo grial» de la investigación organizacional. A este respecto, son numerosos los trabajos que establecen una clara relación entre

el engagement y el rendimiento laboral (Demerouti y Cropanzano, 2010). Por ejemplo, Xanthopoulou et al. (2009a), en un estudio de diario realizado en la industria de la comida rápida, mostraron que los trabajadores con altos niveles de engagement producían mayores ingresos económicos. De forma similar, Bakker y Bal (2010) mostraron que los profesores con engagement recibieron de sus supervisores las calificaciones más elevadas en rendimiento intra y extrarrrol, lo que indica que este tipo de empleados realizan un buen desempeño, y además están dispuestos a ir un paso más allá. Salanova et al. (2005) realizaron un estudio entre empleados de restaurantes y hoteles españoles. Mientras que los trabajadores facilitaban información sobre los recursos de la organización, la participación y el clima de servicio, los clientes evaluaban el desempeño del empleado y su satisfacción con el servicio. Los resultados mostraron que los recursos de la organización y el engagement predecían el clima de servicio, que a su vez influía en el desempeño del empleado y en la lealtad del cliente.

Dentro del ámbito interpersonal también se aprecian beneficios. Se ha comprobado que las experiencias vividas en un ámbito (p. ej., el laboral) pueden ser transmitidas a otro (p. ej., el doméstico). En este sentido, el estudio de Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2008) es uno de los pocos que demuestran que el engagement tiene un impacto favorable en el individuo, en concreto mejorando el funcionamiento social y la salud. Del mismo modo, Sonnentag, Mojza, Binnewies y Scholl (2008) constataron que el nivel de engagement en el trabajo se relacionaba positivamente con emociones positivas al final de la semana laboral. Por tanto, parece que centrarse en aspectos laborales puede evitar centrar la atención en acontecimientos negativos, y, en su lugar, ayuda a fomentar estados positivos. Tomados en conjunto, estos estudios sugieren que el engagement puede mejorar la calidad de vida fuera del ámbito laboral.

En general, se puede concluir que el engagement incide positiva y significativamente en di-

versos indicadores, especialmente en el rendimiento (Demerouti y Cropanzano, 2010). A este respecto, Bakker (2009) ha propuesto diversas explicaciones. La primera de ellas hace referencias a las emociones positivas que suelen acompañar a la vivencia del engagement. Un reciente estudio ha observado cómo el nivel diario de engagement en el trabajo predice de manera significativa el nivel de felicidad por la noche (Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demerouti y Bakker, 2013). Cropanzano y Wright (2001) afirman que los empleados menos felices son más sensibles a las amenazas y se encuentran más predisponentes a adoptar posturas defensivas y pesimistas. Por el contrario, los empleados felices son más sensibles a las oportunidades, más confiados y con una actitud más cooperativa con sus compañeros. De acuerdo con la teoría formulada por Barbara Fredrickson (2001) (*Broaden-and-Build Theory*), las emociones positivas ayudan a ampliar y desarrollar habilidades y vínculos sociales. Además de los beneficios inmediatos, vistos a lo largo de este apartado, experimentar emociones positivas como el engagement tendría efectos beneficiosos más duraderos, ya que facilitan la adquisición y desarrollo de nuevas habilidades que preparan a los individuos para retos futuros. Otra posible explicación radica en la buena salud asociada al engagement, lo que podría facilitar un rendimiento por encima de la media. Demerouti et al. (2001) encontraron moderadas correlaciones negativas entre el engagement (especialmente la dimensión de vigor) y los problemas psicosomáticos (p. ej., dolores de cabeza). Por su parte, Hakanen et al. (2006) hallaron que el engagement se relaciona positivamente con la percepción subjetiva de salud.

Otra de las líneas de explicación proviene del contagio del engagement entre empleados. En la mayoría de las organizaciones, el rendimiento es el resultado del esfuerzo conjunto de los empleados. Por tanto, es lógico pensar que el contagio de engagement entre los miembros de un equipo de trabajo pueda incrementar el rendimiento ge-

neral. El contagio emocional hace referencia al proceso mediante el cual sentimos e interiorizamos emociones similares a las que observamos en otra persona. Existe evidencia empírica respecto al contagio del engagement entre compañeros de trabajo (Bakker y Xanthopoulou, 2009). Barsade (2002), una de las expertas más destacadas en este ámbito, se refiere al proceso del contagio emocional como «el efecto dominó». Afirma que las emociones positivas son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo. Mediante varios diseños experimentales, puso a prueba su hipótesis. Sus investigaciones confirman que las emociones positivas se contagian rápidamente entre los miembros del grupo y, lo que es más importante, que aquellos equipos de trabajo que más emociones positivas experimentan presentan un mayor número de conductas de ayuda y mejor rendimiento laboral. A este respecto, es especialmente relevante el papel que desempeñan los líderes, cuya capacidad para contagiar emociones es mucho mayor, especialmente la de aquellos que tienen carisma. Se sabe que las personas carismáticas tienen mayor probabilidad de propagar emociones positivas, al ser más expresivas emocionalmente y poseer un vocabulario emocional más variado. En un estudio llevado a cabo por Cherulnik et al. (2001), se halló que los seguidores solían imitar las expresiones faciales de su líder (p. ej., sonreír frecuentemente), pero tan sólo cuando éste era carismático. Por tanto, parece que el estado afectivo de un líder se transfiere a su grupo de trabajo. Sy, Cote y Saavedra (2005) detectaron una clara correspondencia entre el estado emocional del líder y su grupo de trabajo, produciéndose un mayor número de conductas de coordinación en aquellos equipos en los que primaba el estado de ánimo positivo. Por tanto, el contagio de emociones positivas constituiría otro de los posibles mecanismos que explicarían el impacto del engagement en el rendimiento laboral.

A modo de resumen, en la figura 23.2 aparecen las distintas variables recogidas en los apartados

anteriores. En primer lugar, los factores antecedentes del engagement incluyen tanto los recursos laborales como los personales. Estos recursos tienen un mayor impacto en el engagement en condiciones de altas demandas laborales. El engagement,

a su vez, conduce a una serie de consecuencias positivas. El modelo de demandas y recursos laborales ofrece un marco completo para entender el proceso del engagement de principio a fin (Bakker, 2009; Bakker y Demerouti, 2007).

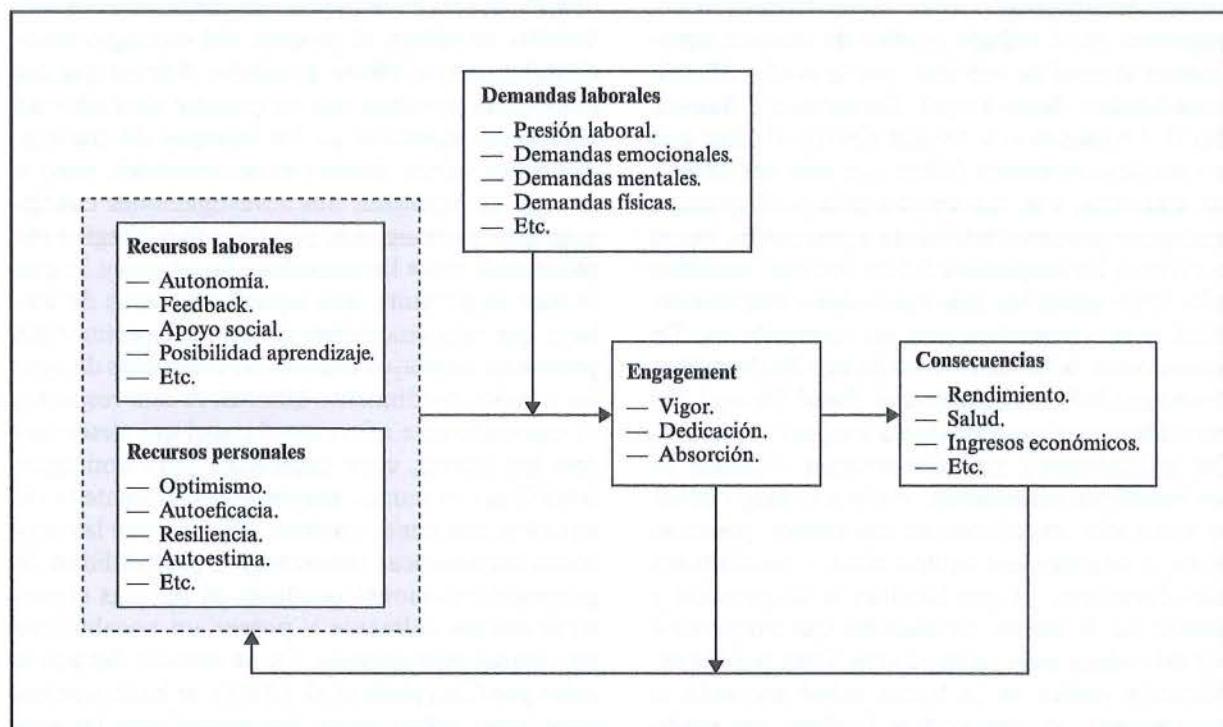


Figura 23.2.—El modelo de demandas y recursos laborales del engagement (Bakker, 2009; Bakker y Demerouti, 2007).

6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como se ha podido comprobar, el desarrollo de la investigación sobre engagement ha crecido y evolucionado sustancialmente en los últimos años. Sin embargo, para alcanzar una comprensión completa del fenómeno aún quedan por explorar numerosos aspectos del problema. A continuación aparecen algunas posibles futuras líneas de investigación, que consideramos relevantes para el avance del emergente campo del engagement.

6.1. Engagement a nivel diario

El estudio del engagement puede abordarse desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, el engagement entendido como un rasgo relativamente estable del trabajador donde cobran importancia las diferencias intersujeto. Por otra parte, el engagement entendido como un estado, que puede variar de un día a otro, siendo importantes las diferencias intrasujeto. Hasta ahora, la mayor parte de la investigación se ha centrado en

el engagement y sus correlatos como un fenómeno estático, por lo que se conoce relativamente poco acerca de las fluctuaciones diarias en los niveles de engagement (Bakker y Xanthopoulou, 2009). Una ventaja importante de los estudios de diario es que minimizan el intervalo de tiempo que transcurre entre la experiencia de un evento y el autoinforme de esa situación, lo que reduce el sesgo retrospectivo y aumenta su validez. Este tipo de estudios ha demostrado que los niveles de engagement fluctúan de manera significativa en cada persona. En concreto, los estudios existentes muestran que la varianza intrapersona varía en un rango de 44 por 100 al 72 por 100, lo que indica que esta experiencia está sometida a un enorme cambio diario (Bakker y Xanthopoulou, 2009; Tims, Bakker y Xanthopoulou, 2011). Por esta razón, el concepto de engagement ha sido recientemente redefinido, concibiéndolo como un estado transitorio en lugar de una experiencia estable (Sonnenstag, Dormann y Demerouti, 2010). Además, los estudios con diseños intersujeto no pueden explicar por qué los empleados con engagement en ocasiones muestran un rendimiento promedio o pobre.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de la investigación sobre el engagement diario radica en su medición. En este sentido, es importante conocer si los cuestionarios existentes pueden evaluar correctamente el engagement a nivel diario. Para resolver esta duda, Breevaart, Bakker, Demerouti y Hetland (2012) realizaron una validación multinivel del UWES entre 271 empleados, quienes cumplimentaron el cuestionario durante cinco días consecutivos. Los resultados muestran que la estructura trifactorial se mantiene tanto entre personas (rasgo) como dentro de la persona (diario). Por tanto, el nivel de engagement se puede evaluar mediante el UWES tanto a nivel de rasgo como diario. Dentro de esta línea de investigación, se debería prestar más atención a los procesos cíclicos diarios y a las relaciones recíprocas del engagement con otros conceptos positivos, como los recursos en el trabajo. En definitiva, el uso de estudios de diario en la investi-

gación sobre engagement ayudará a que conozcamos mejor sus mecanismos subyacentes.

6.2. ¿Existe un lado oscuro del engagement?

La mayoría de los estudios existentes sobre engagement en el trabajo apoyan la idea de que se trata de experiencia positiva con múltiples beneficios (Bakker y Leiter, 2010). Como se ha visto anteriormente, los empleados con engagement parecen crear sus propios recursos, muestran un mejor desempeño y son más felices. Sin embargo, el engagement puede tener un lado oscuro (Bakker et al., 2011). Las investigaciones previas nos ofrecen indicios al respecto. Por ejemplo, una elevada autoestima puede conducir a una subestimación del tiempo necesario para lograr determinadas metas (Buehler, Griffin y Ross, 1994), proceso conocido como «afalacia de la planificación». En el mismo sentido, las personas con un optimismo poco realista pueden desarrollar conductas desadaptativas, como persistir en proyectos abocados al fracaso (Armor y Taylor, 2002).

Puesto que estas dos variables han sido reconocidas como importantes predictores del engagement, cabe preguntarse si puede tener consecuencias negativas. Por ejemplo, aunque los empleados con engagement no son adictos al trabajo, pueden tener tal grado de dedicación que acaban llevándose trabajo a casa. Beckers et al. (2004) realizaron un estudio en una muestra representativa de la población activa holandesa y hallaron que el engagement se relacionaba positivamente con las horas extra de trabajo. La literatura sobre conciliación laboral ha mostrado de manera consistente que el conflicto trabajo-familia interfiere en la recuperación laboral, y por tanto puede conducir a problemas de salud (para una revisión, véase el capítulo 21 del presente manual).

En este sentido, es lógico plantear que el engagement puede relacionarse con la adicción al trabajo, es decir, con la compulsión o la necesidad

incontrolable de trabajar incesantemente a pesar de no disfrutar de ello. Podría ocurrir que con el paso del tiempo la activación y el afecto positivo de los trabajadores con engagement se convierta en tensión y negatividad, patrón característico de los adictos al trabajo. Por tanto, las futuras investigaciones deberían evaluar los potenciales efectos negativos a largo plazo del engagement. La dimensión de absorción del constructo parece un factor clave a la hora de poder desarrollar conductas poco saludables. Los empleados pueden llegar a estar tan inmersos en su trabajo que se olviden de descansar o cuidar sus relaciones personales.

6.3. Engagement y salud

Hasta la fecha, tan sólo unos cuantos estudios han abordado la relación entre el engagement y la salud. Por ejemplo, Schaufeli y Bakker (2004) encontraron que los trabajadores con engagement padecían menos dolores de cabeza, problemas cardíacos y molestias estomacales. De forma similar, Shirom (2003) ha señalado que el vigor, componente clave del engagement, se relaciona positivamente con la salud física y mental. Bakker et al. (2011) han señalado esta línea de investigación como una de las más relevantes en este ámbito. Sin embargo, la literatura existente no ha conseguido encontrar evidencia de un vínculo entre el engagement y los indicadores fisiológicos. Langelaan et al. (2006, 2007) examinaron la relación entre el burnout, el engagement y el eje hipotalámico-hipofisario-adrenal (eje HHA). Como es bien sabido, el eje HHA es el mecanismo central en la adaptación a largo plazo de un individuo a su medio ambiente, estando la respuesta de estrés asociada con su activación. La hormona liberadora de la corticotropina y el cortisol, productos del hipotálamo y de las glándulas adrenales, respectivamente, produce alerta y alteración del sueño en los seres humanos (Sapolsky, 2000).

Langelaan et al. (2006) no hallaron diferencias significativas entre un grupo con burnout y

otro con engagement con respecto a los niveles de cortisol matutino, el comienzo de la respuesta de cortisol, los niveles de deshidroepinadrosserona (DHEA) y la relación cortisol/DHEA. Los empleados con engagement sólo mostraron una suspresión de cortisol ligeramente mejor en respuesta a la dexametasona en comparación con el grupo de burnout, lo que indica una mayor sensibilidad a la retroalimentación de su eje. Además, los empleados con burnout y con engagement tampoco se diferenciaron en cuanto al funcionamiento de los sistemas nervioso simpático y parasimpático (Langelaan et al., 2007). Estos hallazgos contradijeron las hipótesis iniciales, que planteaban que el burnout se asociaría con la activación del sistema nervioso simpático y del nervio vago, mientras que el engagement mostraría el patrón opuesto.

En conjunto, la literatura sugiere que aunque el engagement está relacionado con una mejor salud autoinformada, que sepamos hasta el momento, no ocurre lo mismo con los sistemas fisiológicos relacionados con el estrés. Los estudios futuros deben tratar de profundizar en los procesos fisiológicos que explican la relación entre el engagement y la salud, ya que tan sólo disponemos de respuestas parciales a estas cuestiones.

6.4. Engagement y job crafting

El engagement no consiste en una experiencia que simplemente «les ocurre» a algunos empleados. Éstos no son sujetos pasivos y pueden influir en su propio ambiente laboral. A raíz de esta idea, Wrzesniewski y Dutton (2001) desarrollaron el concepto de rediseño del trabajo (*job crafting*), entendido como la capacidad del individuo de cambiar sus tareas y darle un nuevo significado a su labor (por ejemplo, reduciendo en lo posible el número de interacciones con clientes o compañeros, pidiendo feedback al supervisor o tratando de aprender cosas nuevas). Son, por tanto, los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relacio-

nes en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a cambios en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos aluden a cambios en la forma de percibir el trabajo. Cambiar los límites de las relaciones significa que los individuos tienen facultades para decidir con quiénes interactúan mientras realizan el trabajo. Existen algunos estudios que muestran que los trabajadores con engagement son los más activos en la modificación de sus condiciones de trabajo. Por ejemplo Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009b) sugieren que los empleados con engagement son los que modifican con mayor éxito su entorno laboral.

En este sentido, Bakker y Bal (2010) encontraron que el engagement semanal predecía los niveles de autonomía, el intercambio de ideas con el supervisor y las oportunidades de desarrollo una semana después. En un reciente estudio, Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012) encontraron que la búsqueda diaria de desafíos laborales se asociaba positivamente con la experiencia de engagement, mientras que la reducción de demandas laborales lo hacia de forma negativa. El rediseño del trabajo implica obtener más autonomía, variedad de tareas y retos. Estas características laborales tienen un claro papel motivacional (Fried, Grant, Levi y Hadani Slowik, 2007). La investigación futura debería abordar la cuestión de si este potencial motivacional puede contribuir al incremento del engagement y a unos mejores niveles de desempeño y bienestar. Los datos existentes apuntan en esta dirección. En un reciente estudio, Bakker et al. (2012) hallaron que el rediseño de trabajo predecía el engagement, que a su vez se relacionaba positivamente con el rendimiento laboral (informado por los compañeros de trabajo).

6.5. Intervenciones en engagement

Los estudios de intervención suponen un enorme reto para la teoría, la investigación y la práctica (Bakker y Leiter, 2010). El proceso de

implantación de un nuevo programa educativo o el cambio de las condiciones de trabajo ponen a prueba los límites de una idea. Quizá por ese motivo la investigación al respecto no es precisamente abundante. Una de las líneas de investigación más necesarias es la evaluación de intervenciones dirigidas a incrementar el engagement en el trabajo. Este tipo de intervenciones puede tener múltiples beneficios. Por ejemplo, según Leiter y Maslach (2009), centrarse en aspectos laborales positivos, como el engagement, puede motivar más a los empleados a participar, ya que suelen mostrar más entusiasmo por mejorar su trabajo, en lugar de lidiar con problemas desagradables. Además, estos mismos autores argumentan que aquellas organizaciones que se centran en fomentar la participación de sus empleados pueden tener una imagen más positiva que aquellas que lidian con fenómenos negativos, como por ejemplo el burnout. La oportunidad de centrarse en la promoción del engagement coloca a las organizaciones en una situación de menor riesgo y mayores posibilidades de éxito en los procesos de cambio. Kompier, Cooper y Geurts (2000) analizaron nueve intervenciones e identificaron diversas variables que sistemáticamente contribuían al éxito de las mismas. Las intervenciones fueron más exitosas a la hora de mantener el bienestar de los trabajadores cuando: 1) se utilizaba un enfoque por pasos sistemático; 2) estaba estructurada (tareas, responsabilidades); 3) se utilizaba un enfoque participativo; 4) la dirección y los representantes de los trabajadores cooperaban; 5) los empleados eran reconocidos como «expertos» y se tenía en cuenta sus aportaciones; 6) se hacía hincapié en la responsabilidad de la dirección, y 7) se realizaba una evaluación de la intervención.

Schaufeli y Salanova (2008) argumentan que el engagement se puede fomentar a través del manejo eficaz de los recursos humanos. Describen diversas estrategias, cada una con un enfoque diferente, mediante las cuales se puede aumentar el nivel de engagement de los empleados. La primera estrategia consiste en un acuerdo sobre el de-

sarrollo de los empleados, cuyo objetivo principal es optimizar el ajuste entre el empleado y la organización. Schaufeli y Salanova argumentan que esto es posible siguiendo tres pasos: 1) evaluar los valores, preferencias y metas de los empleados (tanto profesionales como personales); 2) negociar un contrato por escrito (el acuerdo) que reconoce estos objetivos y los recursos necesarios proporcionados por la organización para lograrlos, y 3) supervisar sistemáticamente este acuerdo respecto al logro de dichos objetivos y discutir y reorientar los objetivos, si es necesario. Otra estrategia contiene una auditoría de bienestar.

Esto implica que la organización y sus empleados evalúen conjuntamente el nivel de bienestar experimentado por estos últimos. Con esta información se facilita una decisión sobre las medidas de mejora que deben implantarse. Por su parte, Bakker, Oerlemans y Ten Brummelhuis (en prensa) plantean diversas formas de incrementar

el engagement de los trabajadores. Una de ellas plantea que las empresas pueden mejorar los niveles de engagement incrementando los recursos laborales. Para ello han diseñado una aplicación (*Engagement App*) mediante la cual los empleados pueden recibir información personalizada acerca de las demandas y recursos laborales que resultan más importantes en su trabajo. El informe individualizado de cada trabajador puede ser utilizado para las entrevistas con recursos humanos. De esta manera, es posible hacer un seguimiento continuo de cada trabajador para optimizar su rendimiento y bienestar. Aunque muchas de estas aproximaciones aún no cuentan con apoyo empírico, pueden suponer un marco interesante a la hora de intervenir en el engagement.

Estos nuevos estudios deberían contribuir a lograr una mejor comprensión sobre los procesos, antecedentes y consecuentes del engagement en el trabajo.

Para concluir, queremos enfatizar que el engagement es un claro indicador de bienestar laboral. Los empleados con engagement están física, cognitiva y emocionalmente conectados con sus roles laborales. Se sienten llenos de energía, están dedicados a alcanzar sus metas y con frecuencia están inmersos en su trabajo.

Los estudios revisados en el presente capítulo tratan de ofrecer una visión completa del fenómeno, enfatizando la importancia de promover los recursos laborales y personales, con el objetivo de incrementar los niveles de engagement de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armor, D. A. y Taylor, S. E. (2002). When predictions fail: The dilemma of unrealistic optimism. En T. Gilovich, D. Griffin y D. Kahneman (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 334-347). Nueva York: Cambridge University Press.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. En C. L. Cooper y R. J. Burke (eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Nueva York: Routledge.
- Bakker, A. B. y Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York: Psychology Press.
- Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. y Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. y Ten Brummelhuis, L. L. (en prensa). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. En R. Burke y C. Cooper (eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. RU; Gower.
- Bakker, A. B., Tims, M. y Derkx, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Beckers, D. G. J., Van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., Van Veldhoven, J. P. M. y Van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282-1289.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement: A multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28, 305-312.
- Buchler, R., Griffin, D. y Ross, M. (1994). Exploring the «planting fallacy»: why people underestimate

- their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 984-996.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. y Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effects of leader's charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149-2159.
- Cropanzano, R. y Wright, T. A. (2001). When a «happy» worker is really a «productive» worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Deci, W. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York: Plenum.
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. En J. R. B. Halbesleben (ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 65-78). Hauppauge, NY: Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M. y Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. y Kandas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: a multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 296-307.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Nueva York: Psychology Press.
- Durán, A., Extremera, N. y Rey, L. (2004). Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *Psychological Reports*, 94, 1048-1050.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M. y Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927.
- Garrosa, E., Moreno, B., Rodríguez Muñoz, A. y Rodríguez Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479-489.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Halbesleben, J. R. B. y Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, 19, 208-20.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. y De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-346.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kompier, M. A. J., Cooper, C. L. y Geurts, S. A. E. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 371-400.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Van Rheden, W. y Van Doornen, L. J. P. (2006). Do burned-out and work-engaged employees differ in the functioning of the hypothalamic-pituitary-adrenal axis? *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 32, 339-348.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Van Rheden, W. y Van Doornen, L. J. P. (2007). Is burnout related to allostatic load? *International Journal of Behavioral Medicine*, 14, 213-221.

- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Leiter, M. P. y Maslach, C. (2009). Building engagement: The design and evaluation of interventions. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York: Psychology Press.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. y Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Londres, RU: Blackwell.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3.^a ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Meijman, T. F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En P. J. D. Drenth y H. Thierry (eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 2, *Work psychology* (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Mostert, K. y Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African police service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479-491.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Price, J. L. y Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2013). Engaged at work and happy at home: A Spillover-Crossover model. *Journal of Happiness Studies*, en prensa.
- Russell, J. A. y Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Sapolsky, R. M. (2000). Stress hormones: good and bad. *Neurobiology of Disease*, 7, 540-542.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Näswall, M. Sverke y J. Hellgren (eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. En R. Burke (ed.), *Work hours and work addiction* (pp. 193-252). Northhampton, RU: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Nueva York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. En D. Ganster y P. L. Perrewé (eds.), *Research in Organizational Stress and Well-being* (pp. 135-165). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

- Sonnentag, S., Dormann, C. y Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. En M. P. Leiter y A. B. Bakker (eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 25-38). Nueva York: Psychology Press.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. y Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work and Stress*, 22, 257-276.
- Sy, T., Cote, S. y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.
- Tims, M., Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Estados de flujo (*flow*) y bienestar laboral

RAQUEL RODRÍGUEZ-CARVAJAL
SARA DE RIVAS HERMOSILLA
MARTA HERRERO LÁZARO

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta el concepto de *flow* o estados de flujo (nos referiremos a ello con el término en inglés), así como su relación con el rendimiento y el bienestar de los trabajadores. Se destacan las principales aportaciones teóricas del constructo y el estado actual de la investigación aplicada al entorno laboral.

2. FLOW EN EL ENTORNO LABORAL

La situación económica española actual muestra uno de los peores datos de los países desarrollados, con un incremento del número de parados hasta situarse en casi 6 millones de personas, lo que corresponde a un cuarto de la población activa (Encuesta de Población Activa, tercer trimestre 2012). Además, según la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (Eurofund, 2010), un 18 por 100 de los trabajadores de la UE-27 no están satisfechos en general con el impacto del trabajo en sus vidas, y casi una quinta parte de los trabajadores europeos tiene problemas para lograr una vida laboral satisfactoria. Esta misma encuesta también indica que ha habido poco o ningún aumento en los retos intelectuales que el trabajo plantea a los trabajadores, y éstos parecen disfrutar de los mismos niveles de autonomía que hace una década. Además, el tra-

bajo monótono parece ser incluso más frecuente, ya que entre 1995 y 2010 la proporción de trabajadores que realiza tareas monótonas ha aumentado de un 40 por 100 a un 45 por 100, siendo las tareas repetitivas parte sustancial del trabajo de los europeos, de modo que el 40 por 100 de los trabajadores realiza tareas repetitivas de al menos 10 minutos de duración.

En este contexto, hablar de la emergencia de estados de *flow* puede parecer un objetivo difícil de alcanzar, aun siendo deseable, por las evidencias encontradas en el incremento tanto de los niveles de satisfacción laboral como de emociones positivas y niveles de recuperación (Bloch, 2002; Clarke y Haworth, 1994; Delle Fave y Massimini, 2004; Fullagar y Kelloway, 2009). Asimismo, existe una evidencia clara de que el incremento en la satisfacción de los trabajadores aumenta la probabilidad de obtener un mejor rendimiento y compromiso laboral (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Katsikea, Theodosiou, Perdikis y Kehagias, 2011). Por otra parte, Csikszentmihaly (1975), pionero y principal autor del concepto de *flow*, remarca que dicho estado de satisfacción en el que la persona experimenta una sensación reforzante y placentera puede surgir con la realización de cualquier tipo de actividad (Csikszentmihaly, 1997).

Situándonos en el inicio de las investigaciones sobre *flow*, Csikszentmihaly comenzó entrevistando a grupos de personas que desarrollaban profe-

siones en las que disfrutaban, como artistas, jugadores de ajedrez, músicos y escaladores (Csikszentmihalyi, 1997). En estas profesiones observó que las personas desarrollaban esas actividades porque les divertían, por la propia gratificación que obtenían con ellas. Así, vio que todos ellos, independientemente de la actividad, describían un estado fenomenológico de similares características (Csikszentmihalyi, 2000). Los resultados indicaban por tanto que existía un estado mental que de manera transcultural, a cualquier edad y género, producía una respuesta en el sistema nervioso que guiaba a las personas a repetir la actividad con el objetivo de volver a experimentar dicho estado (Csikszentmihalyi, 2000). A este estado mental Csikszentmihalyi lo denominó *flow* (flujo) porque la gente describía sus pensamientos y acciones como espontáneos y sin esfuerzo, aunque la actividad que estuviesen realizando entrañase riesgos o dificultad (Csikszentmihalyi, 2000).

Según la experiencia fenomenológica, habría básicamente dos maneras de entrar en el estado de *flow* (Csikszentmihalyi, 2000): la primera de ellas es cuando la actividad está tan estructurada como para inducir la experiencia de flujo; y la segunda, cuando la persona es capaz de inducir el estado a pesar de las condiciones externas. En el primer caso, actividades como el deporte, la música o los juegos facilitan metas claras y retroalimentación inmediata, y el propio entrenamiento y la práctica de la actividad generan un equilibrio entre las habilidades y el desafío que suponen (Csikszentmihalyi, 2000). En el segundo caso, se trata de conseguir el control del propio proceso. Se trata de que la persona genere o disponga de unas metas claras y objetivas y obtenga retroalimentación inmediata de su nivel de progreso, y de que los desafíos y las habilidades se encuentren ajustados, incluso en actividades rutinarias (Csikszentmihalyi, 2000). De este modo, la realización de casi cualquier tipo de actividad podría generar la emergencia de los estados de *flow*. Es por eso por lo que esta experiencia ha sido observada (y estudiada) en multitud de ám-

bitos, desde las artes o la educación hasta el deporte y el entorno laboral.

Una de las aportaciones más importantes dentro del estudio de los estados de *flow* es, precisamente, la posibilidad de mejorar la experiencia de actividades a veces aburridas o estresantes como el trabajo. De hecho, en uno de los primeros estudios sobre *flow* se detectó que actividades definidas como tareas de trabajo pueden ser experiencias más gratificantes que incluso aquellas catalogadas como actividades de ocio y en las que el disfrute se encuentra siempre relacionado con el equilibrio entre las habilidades y los desafíos (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989). En esta misma dirección apunta un estudio más reciente que ha descubierto que las personas puntúan más alto en *flow* durante el trabajo que incluso durante sus horas de ocio y tiempo libre (Rheinberg, Manig, Kliegl, Engeser y Vollmeyer, 2007).

Por eso en la investigación sobre *flow* en el ámbito organizacional se mantiene esta idea de que el trabajo provee de oportunidades para experimentar estados positivos de bienestar ligados a la consecución de tareas laborales. Y aunque en el inicio la mayoría de estudios sobre *flow* se han dirigido a actividades relacionadas con el deporte (Jackson y Csikszentmihalyi, 1999), cada vez existe más interés en el estudio del *flow* en el entorno laboral (Bakker, 2005). En cuanto al propio proceso, en general, las principales líneas de investigación sobre *flow* en el entorno laboral desarrolladas hasta la fecha han prestado atención al estudio de la propia experiencia de *flow*, de sus dimensiones y su operacionalización, y cómo éstas se relacionan con el bienestar y el rendimiento de los trabajadores de forma creciente.

2.1. Definición de *flow*

El *flow* ha sido descrito en la literatura científica en general como un estado en el que la persona se encuentra completamente inmersa en la ta-

rea, que se experimenta de forma placentera, lo que facilita el éxito en la misma. Csikszentmihaly (1990, 1997, 2000) concretamente define el estado de *flow* como un estado holístico en el que la persona se encuentra absorta por la tarea que está realizando. Este estado es vivido como una experiencia autotélica cuya aparición durante la realización de una actividad hace que sea percibida como placentera y se efectúe con éxito.

De este modo la experiencia de *flow* ha sido operativizada por Csikszentmihaly (2000) a través de una serie de dimensiones presentes durante el proceso de emergencia de los estados de *flow*. Seis de ellas harían referencia a características de la propia experiencia de *flow*, y tres más serían precursoras necesarias para la generación del propio proceso. Así pues, ante un estado de *flow*, las personas experimentan alta concentración (1) y sensación de control (2) sobre la tarea que están realizando, sin que exista un control intencional del proceso. Este estado se produce con la experiencia de desaparición del yo (3) en el sentido de que los pensamientos y evaluaciones sobre uno mismo no aparecen, y la atención se centra únicamente en la tarea que se está llevando a cabo (4) olvidando todo lo que no está relacionado con ella. Esta situación se une a una distorsión del tiempo (5) en el que la persona siente que éste pasa más rápido de lo normal, junto con la experiencia de una sensación reforzante y placentera que lleva a interpretar la tarea como autotélica (6). Por otra parte, para que emerja esta experiencia de *flow*, Csikszentmihaly habla de la necesidad de que se den tres situaciones a lo largo del proceso: claridad de metas (7), retroalimentación inmediata (8) y equilibrio entre las habilidades y los desafíos que supone la realización de la tarea (9). Más adelante trabajaremos estas tres últimas cuestiones.

2.2. Modelos de *flow*

Continuando con la operativización de la propia experiencia de *flow*, se ha visto que resulta un

tanto complicado recoger todos los conceptos teóricos que se han propuesto; de ahí la variedad de propuestas y modelos que se derivan de la conceptualización inicial más de tipo fenomenológico de Csikszentmihaly. Esta variedad de propuestas responde también a los distintos intereses de investigación y de campos en los que el constructo ha sido estudiado.

Con respecto a la propuesta de Csikszentmihaly, se han desarrollado diversas escalas para su medida que parecen confirmar la validez del constructo y la presencia de las nueve dimensiones del estado de flujo descritas a nivel teórico: los aspectos autotélicos, el control, el balance, la claridad de metas, la retroalimentación inmediata, el olvido del ego, la concentración y la distorsión en la percepción del tiempo (Jackson y Marsh, 1996; Jackson y Eklund, 2002). Sin embargo, según el tipo de actividad o ámbito (deporte, arte, educación, trabajo, etc.), se han planteado diversas formas de operativizar el constructo que contemplan aspectos específicos del contexto en el que se desarrollan (por ejemplo, contextualizando los ítems de los cuestionarios) y en algunos casos añadidos teóricos (p. ej. la inclusión de la motivación intrínseca en el modelo de Bakker). Desde ámbitos como el deporte, por ejemplo, se ha desarrollado el Flow State Scale (FSS), una herramienta de medida del estado de *flow* en el deporte y la actividad física que consta de nueve escalas de cuatro ítems, cada una de las cuales se corresponde con las dimensiones teóricas del estado de *flow* propuestas por Csikszentmihaly (Jackson y Marsh, 1996). Este cuestionario se ha validado en distintos idiomas y países, como por ejemplo China (Yuan, Hu y Wang, 2009), Grecia (Doganis, Iosifidou y Vlachopoulos, 2000; Stavrou y Zervas, 2004), España (Calvo, Castuera, Ruano, Santos-Rosa, Vaillo, Gimeno y Cervelló, 2008), Japón (Kawabata, Mallett y Jackson, 2008) y Francia (Fournier, Gaudreau, Demontreuil-Behr, Visioli y Forest, 2007), siempre relacionándola con actividades físicas deportivas.

Aplicadas al contexto laboral, existen también diversas aproximaciones que destacan aspectos distintos. Por un lado, algunos autores consideran sólo ciertos elementos del proceso como elementos centrales y principales para la descripción y operativización del constructo en el entorno organizacional. Aunque la mayoría de las aproximaciones al concepto de *flow* (tanto en entorno laboral como no laboral) consideran ejes centrales de la propia experiencia de *flow* la total concentración o el «estar absorto» por la tarea (*absorption*) junto con el disfrute en su realización (*enjoyment*) (Chen, 2006; Csikszentmihalyi, 1990; Ghani y Deshpande, 1994; Rodríguez Sánchez, Schaufeli, Salanova y Sonnenschein, 2011), otros autores contemplan también aspectos vinculados con la motivación intrínseca (Bakker, 2005) o un alto interés en la actividad (Ghani y Deshpande, 1994; Hektner, Schmidt y Csikszentmihaly, 2007). Así, por ejemplo, Bakker (2008) desarrolla y valida la escala WOLF (The Work-related Flow Inventory) para la medición del estado de flujo según su modelo. Esta escala en concreto consta de 13 ítems y refleja tres dimensiones independientes: absorción (4 ítems), disfrute (4 ítems) y motivación intrínseca (5 ítems).

Por otra parte, aplicado concretamente al campo laboral del conocimiento, Quinn (2005) propone un modelo de *flow* en el que explica el concepto como una experiencia de conciencia centrada en la situación, de modo que se produce la aplicación automática de las habilidades y conocimientos relevantes para el desarrollo de la actividad, y también considera otros elementos (claridad de metas, interés, lo reforzante de la tarea, feedback, etc.) como parte del proceso, pero no de la propia experiencia de *flow*. Otros desarrollos más recientes aplicando *flow* en el entorno laboral se basan en la escala FSS de Jackson y Marsh (1996) original adaptada a población laboral y validada en una muestra hispanohablante de España y México (Rodríguez Carvajal, Moreno Jiménez, Herrero y Rivas Hermosilla, 2012). En este caso, y al igual que

la escala original, ésta contempla las nueve dimensiones del modelo, agrupadas en un factor de segundo orden correspondiente a la experiencia de *flow*, que se ve confirmado a través de invarianza de medidas en ambos países con análisis factorial confirmatorio.

En cuanto a la conceptualización del *flow*, se observa una distinción entre *flow* como estado y *flow* como rasgo o variable disposicional. La distinción estado-rasgo puede verse a lo largo de la literatura científica, donde incluso se han desarrollado instrumentos de medida para cada uno de ellos (Asakawa, 2004; Fullagar y Kelloway, 2009; Jackson y Ecklund, 2002). Así, podemos observar en relación con el estado de *flow* cambios en las instrucciones de algunas escalas de medida (Jackson y Ecklund, 2002) para evaluar la frecuencia con que una persona experimenta las distintas características de *flow* en un período determinado de tiempo con respecto a una actividad y diferenciarla de la tendencia general a experimentar dicho estado de *flow* en una actividad o contexto concretos. Por otra parte, aunque la consideración del *flow* con carácter más disposicional ha sido menos estudiada (Asakawa, 2010), esta diferencia se observa en las consideraciones teóricas planteadas por diversos autores (Fullagar y Kelloway, 2009). Así, al considerar por un lado el *flow* como estado, éste se define en sí como un estado mental de carácter transitorio que tiene una duración determinada en el tiempo y que está asociado al desarrollo de una actividad concreta (Csikszentmihaly, 2000). Sin embargo, la emergencia del *flow* como rasgo o variable disposicional es resultado de observar que no todos los individuos disfrutan de este estado con la misma intensidad y frecuencia, y que el tiempo dedicado a la experiencia de *flow* varía entre las personas (Asakawa, 2004, 2010; LeFevre, 1988). Este hecho ha influido en el desarrollo de propuestas teóricas al respecto que plantean que existen individuos con una mayor tendencia que otros a verse inmersos en ese estado.

A tal efecto, Csikszentmihalyi (1990) define la personalidad autotélica como una tendencia general a transformar mentalmente potenciales amenazas en retos que pueden disfrutarse. Los sujetos con personalidad autotélica se establecerían metas que representen retos para ellos mismos, se implicarían activamente en los esfuerzos requeridos para alcanzar las metas y el desarrollo de habilidades necesarias, se centrarían en la tarea y en llevarla a cabo y disfrutarían del estado mental de estar implicados o inmersos en la actividad, lo que incrementaría de manera significativa la emergencia de la experiencia de *flow* con respecto a las demás personas.

Además de las escalas aquí señaladas, existen numerosos estudios sobre *flow* en cualquiera de los ámbitos mencionados (incluyendo el ámbito laboral) en los que los autores desarrollan otro tipo de metodologías, más allá de la de autoinforme, para el estudio de *flow* de acuerdo con sus propios objetivos de trabajo. Una de las líneas metodológicas más ampliamente desarrollada es el llamado Experience Sample Method (ESM). El ESM consiste en el registro de datos sobre los pensamientos y emociones en situaciones del día a día de las personas para obtener información en un momento determinado sobre la calidad de la experiencia que se está viviendo (Csikszentmihalyi y Larson, 1987). Esta metodología se ha desarrollado para su aplicación en múltiples áreas más allá del estudio de la experiencia de *flow* (Hektner, Schmidt y Csikszentmihalyi, 2007). Las ventajas que se observan con respecto a su utilización, frente a medidas de autoinforme, son varias. En primer lugar, la recogida de datos deja de ser retrospectiva, por lo que se eliminan posibles sesgos de memoria. Así, se eliminan reconstrucciones posteriores que pudiesen alterar el recuerdo de la situación real (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989; Hektner, Schmidt y Csikszentmihalyi, 2007). Además, se favorece el aumento del conocimiento sobre las contingencias del comportamiento y de los distintos pasos en los procesos intrapersonales (Csikszent-

mihaly y LeFevre, 1989; Scollon, Kim-Prieto y Diener, 2003).

Esta metodología ha sido aplicada al contexto de *flow* mediante la recogida de datos por formulario en el momento en que los participantes son avisados por una señal aleatorizada en el tiempo (Scollon, Kim-Prieto y Diener, 2003). En su aplicación, suele proveerse a los participantes de un dispositivo electrónico y un bloque de autoinformes con preguntas abiertas e ítems. Los participantes deben llevar consigo el dispositivo durante un periodo determinado de tiempo (una semana, varias, un mes, etc.), durante el cual llenan el formulario un número determinado de veces al día de manera aleatoria (Csikszentmihaly y Larson, 1987; Nielsen y Cleal, 2010). Esta metodología ha sido utilizada ampliamente para el estudio de *flow* en actividades no laborales (Csikszentmihaly y LeFevre, 1989), aunque su aplicación en contextos organizacionales ha aumentado en los últimos años (Ceja y Navarro, 2012; Fullagar y Kelloway, 2009; Nielsen y Cleal, 2010). A pesar de las ventajas señaladas, este tipo de metodología supone una serie de limitaciones. Entre ellas nos gustaría destacar que este tipo de recogida de información supone un intrusismo significativo en el desarrollo de la experiencia de *flow*, dado que los participantes son interrumpidos frecuentemente y su atención se desvía de las tareas en las que están inmersos (Nielsen y Cleal, 2010).

Otro tipo de metodología utilizada son los estudios de diario, que se están desarrollando cada vez con mayor frecuencia en el entorno laboral a lo largo de los últimos años (Demerouti, Bakker, Sonnentag y Fullagar, 2012). Esta metodología va dirigida principalmente a aumentar el conocimiento del proceso y de los resultados de la experiencia de *flow*, en vez de al conocimiento de sus fluctuaciones durante la jornada laboral, como ocurre con la metodología ESM (Demerouti, Bakker, Sonnentag y Fullagar, 2012). Para ello, se mide la experiencia de *flow* en el trabajo justo después de la jornada laboral y se combina con otras

medidas a lo largo del día (por ejemplo, al principio de la jornada o antes de irse a dormir). Esta metodología permite aumentar el conocimiento sobre las variaciones de esta y otras relacionadas con el proceso a lo largo de los días sin generar interrupciones en el desarrollo de las tareas laborales a lo largo de la jornada de trabajo, aunque, al igual que el ESM, requiere de un gran compromiso por parte de los participantes en la cumplimentación de los formularios (Demerouti, Bakker, Sonnentag y Fullagar, 2012).

Finalmente, de cara a establecer relaciones causales, se han llevado a cabo estudios experimentales para conocer la relación entre el *flow* y variables laborales como el liderazgo y la creatividad (Sosik, Kahai y Avolio, 1999). Estos estudios son minoritarios y en desarrollo en esta área; sin embargo, su importancia es clave para el avance en el conocimiento de la interrelación de los estados de *flow* con variables organizacionales.

3. VARIABLES INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LOS ESTADOS DE *FLOW*

3.1. Variables del modelo de Csikszentmihaly en el entorno organizacional

De manera general para cualquier contexto de la persona, se acepta que existen una serie de precursores que son necesarios para la aparición de los estados de *flow*. Tal y como hemos comentado previamente, Csikszentmihaly (2000) señala al respecto: la claridad de metas (7), retroalimentación inmediata (8) y equilibrio entre las habilidades y los desafíos de la tarea (9). Así, experimentamos estados de *flow* cuando estamos inmersos en una actividad sabiendo qué es lo que tenemos que hacer en cada momento, recibiendo información inmediata sobre el grado de éxito de cada uno de los pasos que estamos dando y teniendo

las habilidades acordes en relación con las exigencias de la tarea.

En concreto, se ha prestado especial atención al balance entre habilidades y reto en la ejecución de la actividad. En diversos estudios se han analizado qué niveles de exigencia en función de las habilidades necesarias para realizar la actividad son más idóneos para la generación de estados de *flow* (Csikszentmihalyi y Lefevre, 1989; Delespaul, Reis y DeVries, 2004; Delle Fave, Bassi y Massimini, 2003; Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock y Randall, 2005). Los resultados de las investigaciones realizadas parecen ser unánimes al respecto. La emergencia del *flow* requiere altos niveles tanto de habilidades como de desafío o reto que supone para la persona la realización de la actividad (véase la figura 24.1).

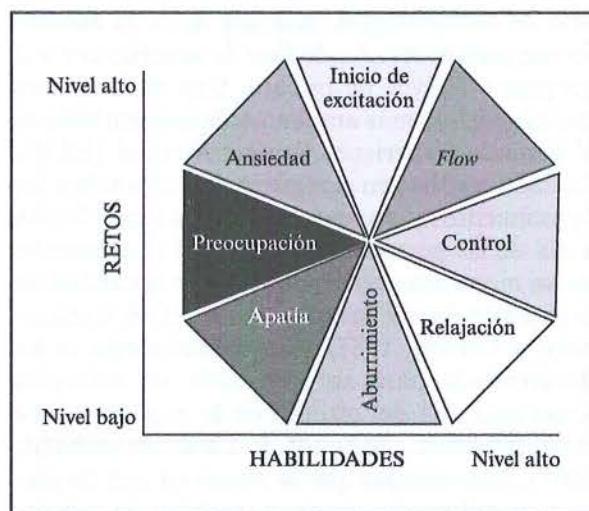


Figura 24.1.—*Flow* y su relación entre habilidades y retos.

Sin embargo, Ceja y Navarro (2009) observaron esta relación habilidades-reto y la emergencia de estados de *flow* únicamente en el contexto laboral, siendo igualmente necesario que exista un balance entre habilidades requeridas y reto experimentado para la emergencia de flujo en el entorno organizacional (Ceja y Navarro, 2012). Estos

autores argumentan como variable explicativa la variabilidad de tareas en contextos no laborales y el significado diferencial del reto en estos contextos frente a los laborales. Además, en el reciente estudio de diario de Ceja y Navarro (2012) se sugiere que la investigación, así como la intervención, deben poner especial interés o esfuerzo en la variable reto, pues, de acuerdo con el *cusp catastrophe model* al que se ajustan los datos obtenidos, esta variable desempeñaría un papel principal a la hora de explicar los cambios abruptos que se observan en el *flow* asociado al trabajo cada día. Por otro lado, si bien este balance es necesario, no es en sí mismo suficiente para la aparición del *flow* (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002).

Al igual que los precursores en contextos generales, los estudios sobre *flow* en el entorno organizacional indican que la aparición de estos estados está también sujeta a los otros dos prerrequisitos comentados en el modelo de Csikszentmihalyi. Algunos estudios muestran, por ejemplo, que el estado de *flow* en el ámbito laboral se relaciona efectivamente con la claridad de metas y objetivos en el trabajo (Sirgy, 2006; Salanova, Bakker y Llorens, 2006). Así por ejemplo, Salanova et al. (2006) observaron la importancia de ambientes laborales en los que las metas estuviesen claras y, por tanto, los trabajadores supiesen qué se exigía de ellos, para poder experimentar estados de *flow*.

Por otra parte, la obtención de retroalimentación en el desarrollo de la tarea resulta crucial (Bakker, 2005). En este sentido, Bakker (2005) resalta la importancia de la retroalimentación sobre los avances y los errores para la adaptación de la persona a la tarea, lo que facilita a su vez el ajuste entre habilidades y reto, permitiendo así la consecución del estado de *flow*.

3.2. Otras variables laborales

Sin embargo, estas características del entorno laboral no han sido las únicas que han mostrado importancia para la generación de experiencias de

flow. Fullagar y Kelloway (2009) observaron la necesidad de que el trabajador experimente autonomía y perciba la posibilidad de influir en el propio trabajo como un factor relevante en la aparición del *flow* en el trabajo, así como la necesidad de que exista variabilidad en las habilidades necesarias para la resolución de una tarea. En la misma línea, la aparición de *flow* se relaciona positivamente con los recursos laborales de nuevamente autonomía, feedback sobre el rendimiento, apoyo social, oportunidades para el desarrollo profesional y *coaching* del supervisor (Bakker, 2005; Mäkikangas, Bakker, Aunola y Demerouti, 2010). Se ha encontrado incluso que estos recursos laborales y el *flow* se influyen mutuamente de forma positiva (Salanova, Bakker y Llorens, 2006).

Asimismo, parece ser que los distintos estilos de liderazgo influirían en la aparición de los estados de *flow*. Se propone, por ejemplo, que la aparición de este estado parece facilitarse a través de un tipo de liderazgo centrado en el crecimiento y bienestar del empleado: el liderazgo servidor (Van Dierendonck y Nuijten, 2010). Como se ha visto en el capítulo 16, este estilo de liderazgo propuesto por Greenleaf (1977) se caracteriza por la búsqueda del desarrollo de las capacidades del trabajador, la transferencia de responsabilidades ajustadas a sus capacidades, la cesión de méritos permitiendo el reconocimiento directo del trabajo realizado a las personas a su cargo, la humildad y autenticidad en el trato, el coraje en la toma de decisiones, así como la aceptación interpersonal, y una alta conciencia y responsabilidad social (Van Dierendonck, 2011). Por tanto, este tipo de líder genera ambientes positivos donde los trabajadores pueden desarrollarse sin miedo a equivocarse. Esta situación favorece la focalización de la atención del trabajador en la tarea presente en vez de en posibles fallos futuros o errores pasados, de modo que la inmersión en la actividad, característica de los estados de *flow*, se ve favorecida. Además, el líder servidor genera una comunicación fluida y estable enmarcada en este contexto de confianza que permite la transmisión clara de los objetivos

y metas de la tarea y una retroalimentación de los avances. En este sentido, podemos observar que muchas de las características que definen el liderazgo servidor se encuentran directamente relacionadas con distintas características del proceso de emergencia de estados de *flow* (Rodríguez Carvaljal, Van Dierendonck, Carmona y Moreno Jiménez, 2009). De este modo, las características de este tipo de liderazgo se postulan como facilitadoras de un marco laboral que engloba los distintos precursores propuestos para la aparición de los estados de *flow* a través de un enfoque centrado en las necesidades de las personas.

Por último, se ha observado una relación negativa entre el desgaste emocional y la experiencia de flujo (Mäkkikangas et al., 2010), de modo que cuanto más bajo es el nivel de desgaste emocional, más alto resulta el nivel de *flow* en el trabajo.

3.3. Variables personales

Además de variables precursoras del contexto laboral, existen también variables de personalidad que podrían estar actuando como variables moderadoras en la generación de los estados de *flow* en contextos laborales. En este sentido, se ha considerado por ejemplo el constructo de autoeficacia acuñado por Bandura en 1977. Bandura propuso el constructo de autoeficacia como las creencias sobre la propia capacidad para llevar a cabo los cursos de acción necesarios para afrontar una situación. Desde entonces, multitud de estudios empíricos han mostrado la importancia de esta variable para la mejora del rendimiento en general (Judge, Jackson, Shaw, Scott y Rich, 2007) y de manera particular con el estado de *flow*. En concreto, el estudio de Salanova, Bakker y Llorens (2006) ha mostrado la relación de esta variable con los estados de flujo. En este estudio la autoeficacia ha sido considerada tanto un precursor de los estados de *flow* como un resultado de éstos. Sin embargo, cabría esperar que la autoeficacia, que es uno de los principales recursos per-

sonales del trabajador, actuase como moderadora en el proceso (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti y Schaufeli, 2008) y que las personas con alta percepción de autoeficacia valorasen de manera más positiva sus posibilidades, percibiendo las situaciones como controlables y ajustadas a sus habilidades, favoreciendo así los estados de *flow*.

Otras variables de personalidad también han sido consideradas, por ejemplo, en cuanto a la característica personal de *flow* como rasgo o variable disposicional. En diversos estudios se ha constatado que en los individuos autotélicos la percepción de habilidades y retos está más balanceada que en los no autotélicos. Además, estas personas tienden a enfrentarse a situaciones en las que el reto percibido es mayor (Asakawa, 2004), pasan más tiempo en *flow* e informan de más experiencias positivas, más metas bien definidas (Adlai-Gail, 1994), así como más motivación intrínseca en situaciones de gran reto en relación con sus habilidades (Abuhamdeh, 2000).

También se ha observado la influencia de variables personales positivas, como por ejemplo la experiencia en meditación que pueda tener la persona, que facilitaría la generación de estados de *flow* (Kuo y Ho, 2010); así, cuanto mayor es la experiencia en meditación, más probable es que la persona experimente *flow*.

4. CONSECUENTES DE LOS ESTADOS DE FLOW

4.1. Flow, bienestar y satisfacción laboral

Desde una perspectiva hedónica, la teoría sobre *flow* establece que tiene un impacto directo en el bienestar subjetivo de la persona al promover emociones positivas, como por ejemplo la experiencia de felicidad en el aquí y el ahora (Moneta, 2004). Las emociones positivas ampliarían el repertorio de actuación de las personas a la vez que promoverían la resiliencia y otros beneficios adap-

tativos, tal y como establece la teoría de ampliación y construcción de emociones positivas de Fredrickson (1998, 2001). Así por ejemplo se ha encontrado que las experiencias de *flow* están asociadas a un mayor afecto positivo y bienestar subjetivo (Bloch, 2002; Clarke y Haworth, 1994; Delle Fave y Massimini, 2004; Fullagar y Kelloway, 2009).

Asimismo, la literatura relacionada con el entorno laboral muestra que efectivamente los estados de *flow* favorecen el bienestar dado que los trabajadores que los experimentan muestran estados de ánimo y emociones más positivos y mayor satisfacción con el trabajo (Fullagar y Kelloway, 2009; Bryce y Harworth, 2002).

Los estados de *flow* también se han relacionado recientemente con la energía y la recuperación tras la jornada laboral, lo que repercute directamente en el bienestar del trabajador (Demerouti, Bakker, Sonnentag y Fullagar, 2012). Los autores del estudio muestran que el *flow* se encuentra positivamente relacionado con vigor y negativamente relacionado con cansancio (*exhaustion*), tanto al concluir la jornada laboral como al final del día antes de irse a dormir.

4.2. Flow y creatividad

El estudio de la creatividad es una variable emergente, sobre todo en el contexto de crisis en el que nos encontramos. En un contexto altamente competitivo y continuamente cambiante, las respuestas innovadoras ante situaciones difíciles hacen de la creatividad una herramienta imprescindible en pos de la recapitalización de recursos y el incremento del desarrollo y la autorrealización personal.

La emergencia de la creatividad se ve favorecida por la aparición de determinadas características, entre las que destacan el contexto de trabajo y nuevamente el tipo de liderazgo (Napier, Leonard y Sendler, 2006). Un ambiente laboral centrado en el trabajador y sus recursos, que fomente su satisfacción y bienestar, parece favorecer un contexto

global de trabajo en el que la creatividad emerge. Sin embargo, hay poca literatura a nivel empírico que haya estudiado la relación entre los estados de *flow* y la creatividad en el contexto laboral.

En este sentido, Amabile, Conti, Coon, Lazerby y Merron (1996) proponen que existen estados mentales que podrían explicar la relación de los recursos y demandas del contexto laboral con la emergencia de conductas creativas. Así, los estados de *flow* permitirían que el trabajador estuviese enfocado en su trabajo, de manera más satisfactoria frente al contexto laboral desfavorable, dando pie a la búsqueda de recursos y claves en el contexto laboral que le pudiesen guiar a conductas creativas y un mayor nivel de satisfacción. En este sentido, indican que la percepción de factores del entorno laboral, como puede ser el liderazgo o el nivel de estrés de rol, puede influir en la creatividad a través de variables psicológicas como el estado de *flow*. En este sentido, Sosik, Kahai y Avolio (1999) observaron en un estudio experimental que el estado de *flow* mediaba la relación del liderazgo transaccional con la creatividad en un entorno interactivo virtual. Más recientemente, en un estudio de diario realizado con más de cien trabajadores durante cinco días laborables consecutivos a lo largo de tres momentos del día, se observó que el nivel de experiencias de *flow* experimentadas a lo largo de la jornada laboral predecía las conductas creativas desarrolladas para alcanzar los objetivos de cada día, estando los primeros relacionados positivamente con el equilibrio entre habilidades y desafío de las tareas, y negativamente con contextos laborales con alto número de interrupciones. Asimismo, se observó que tanto el *flow* como las conductas creativas predecían los niveles de rendimiento diario de los trabajadores (Rodríguez Carvajal, Moreno, Herrero y De Rivas, 2012). Desde este punto de vista, y haciendo referencia al modelo de demandas y recursos de Demerouti Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001), junto con la teoría de conservación de recursos de Hobfoll (1989), podemos ver que un trabajador que está inmerso en su tra-

bajo y disfruta de él, puede continuar buscando nuevos retos y nuevos recursos en la situación laboral en la que se ve inmerso.

A pesar de los escasos estudios desarrollados hasta la fecha, estas investigaciones muestran datos esperanzadores y la importancia de seguir analizando la influencia de estos estados en tareas y entornos laborales más amplios que puedan maximizar la creatividad y el *flow*.

4.3. Flow y rendimiento

El *flow* llevaría a una mayor eficiencia productiva a través del incremento inherente de la satisfacción laboral que proporciona la propia experiencia de *flow* y el desarrollo y crecimiento personal del trabajador. Por ejemplo, Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock y Randall (2005) observaron que los estados de *flow* se relacionaban con mayores niveles de rendimiento. Sin embargo, dicha relación sólo se observaba en aquellas personas con alta necesidad de alcanzar metas altas. Estos resultados se han visto replicados con posterioridad por Demerouti (2006) en relación tanto con la consecución de objetivos asociados al puesto de trabajo como con la consecución de objetivos fuera del mismo. Asimismo, otro estudio muestra que incluso la calidad del servicio prestado por los empleados mejora a consecuencia del mayor nivel de *flow* de los trabajadores (Kuo y Ho, 2010). Más recientemente, se ha visto cómo el *flow* afecta al rendimiento cotidiano a través de un estudio de diario (Rodríguez-Carvajal et al., 2012), otorgando mayor fuerza a estos resultados.

La literatura apoya por tanto la hipótesis de que el estado de *flow* favorece el rendimiento del trabajador al tiempo que aumenta su disfrute y su satisfacción (Demerouti, 2006; Fullagar y Kellaway, 2009). Cuando se está en estado de *flow* y las habilidades y la dificultad de la tarea coinciden, las personas parecen ser capaces de realizarla en mejores condiciones, lo que les lleva a mejorar su conocimiento y su desempeño en la

actividad (Jackson y Eklund, 2002). De este modo, la emergencia de estados de *flow* en el contexto laboral permitiría optimizar los recursos disponibles sin olvidar al trabajador y mejorando su calidad de vida.

5. LIMITACIONES Y FUTUROS DESARROLLOS DEL ESTUDIO DE FLOW EN EL ENTORNO LABORAL

En primer lugar, los estudios empíricos realizados hasta la fecha son principalmente estudios transversales o de metodología experiencial de *flow*, en muchos casos sin la evaluación paralela de las variables precursoras y sus características, lo que limita el conocimiento de las relaciones de éste con las variables organizacionales. Por esa razón diversos autores muestran la necesidad de someter los estados de *flow* a estudios longitudinales que permitan conocer no sólo la relación de los estados de flujo con otras variables sino la verdadera influencia de los mismos en variables organizacionales y personales, así como la influencia de éstas en dichos estados (Quinn, 2005; Salanova, Bakker y Llorens, 2006).

En este sentido, aun a pesar de que el *flow* se ha definido principalmente como un estado, son todavía muy pocos los estudios en los que se utilice metodología que recoja la variación en cada persona durante el día (Xanthopoulou, Bakker e Ilies, 2012), como así lo harían los estudios de diario. En esta dirección, por ejemplo, encontramos el estudio de Rodríguez Sanchez et al. (2011), que recoge diferencias significativas en los niveles de *flow* de los trabajadores durante el propio curso del día laboral, así como el estudio de Demerouti et al. (2012), que examina la relación diaria de las experiencias de *flow* en el trabajo con los niveles de energía, vigor y recuperación después del trabajo; o la investigación de Rodríguez-Carvajal et al. (2012), donde se observa el efecto del balance habilidades y reto y la ausencia de interrupciones en las experiencias de *flow* y la creati-

vidad a la hora de predecir los niveles de rendimiento diario a partir de los objetivos específicos establecidos al inicio de la jornada laboral.

En línea con el efecto significativo de las interrupciones en el proceso de *flow*, Ceja y Navarro (2009, 2011, 2012) desarrollan una línea de trabajo en la que se propone la predictibilidad no lineal de dicho estado. Así, estos autores han observado que la aparición de estos estados parece ajustarse más a procesos o dinámicas no lineales (teoría del caos) que a dinámicas lineales. Por tanto, frente a la típica perspectiva lineal donde el *flow* aparecería a través de cambios graduales, estos autores proponen perspectivas no lineales que aunarian la aparición gradual del estado con cambios discontinuos o abruptos (Ceja y Navarro, 2012).

Por otro lado, muchos de los acercamientos al estudio de los estados de *flow* en el entorno laboral no reúnen todas las dimensiones planteadas de manera teórica. Por ejemplo, la mayoría de los

índices de *flow* utilizan el balance entre habilidades y retos, que es más propio de las condiciones necesarias para que emerja que del concepto o la experiencia en sí. Esta situación limita las posibilidades explicativas de los resultados obtenidos y plantea la necesidad de la utilización de instrumentos que recojan la amplitud del concepto. En este mismo sentido, dentro del entorno laboral, aunque algunos de los estudios mostrados anteriormente permiten explicar determinadas variables de los entornos laborales que se relacionan con el estado de *flow*, no permiten estudiar el efecto global de la aparición de todos los precursores al no haber sido estudiados en su conjunto.

Finalmente, la carencia de estudios trans culturales no permite analizar y desarrollar hoy por hoy modelos teóricos con capacidad para dar una respuesta ante una población laboral global y móvil, por lo que resultaría de particular interés desarrollar también investigaciones en esta línea.

CONCLUSIONES

Flow se define como un estado en el que la persona se encuentra completamente inmersa en la tarea, que se experimenta de forma placentera y que facilita el éxito en la misma. Para ello la persona ha de disponer de unas metas claras y objetivas, así como obtener retroalimentación inmediata de su nivel de progreso y al mismo tiempo percibir un buen ajuste entre los desafíos de la tarea y sus habilidades para realizarla. Dicho estado de satisfacción en el que la persona experimenta una sensación reforzante y placentera puede surgir con la realización de cualquier tipo de actividad, por lo que puede ser especialmente relevante en el entorno laboral.

Por eso en la investigación sobre *flow* en el ámbito organizacional se mantiene la idea de que el trabajo provee de oportunidades para experi-

mentar estados positivos de bienestar ligados a la consecución de tareas laborales. De hecho, entre otros resultados se ha encontrado que los estados de *flow* promueven el bienestar y la satisfacción laboral, y que el incremento en la satisfacción de los trabajadores aumenta la probabilidad de obtener un mayor rendimiento y compromiso laboral, así como el desarrollo de conductas creativas.

Finalmente, no hay que perder de vista que el estudio del *flow* presenta aún numerosas limitaciones, como, por ejemplo, la operativización de la propia experiencia de *flow* con gran variabilidad de propuestas y modelos. Sin embargo, se presenta como un campo prometedor para el estudio, desarrollo y bienestar del trabajador dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuhamdeh, S. (2000). *The autotelic personality: An exploratory investigation*. Unpublished manuscript, University of Chicago.
- Adlai-Gail, W. (1994). *Exploring the autotelic personality*. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lauenby, J. y Heron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Asakawa, K. (2004). Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life? *Journal of Happiness Studies*, 5, 123-154.
- Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture, and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives? *Journal of Happiness Studies*, 11(2), 205-223.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The cross-over of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bloch, C. (2002). Moods and the quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 3, 101-128.
- Bryce, J. y Haworth, J. (2002). Well-being and flow in sample of male and female office workers. *Leisure Studies*, 21, 249-263.
- Calvo, T. G., Castuera, R. J., Ruano, F. J. S., Vállo, R. R. y Gimeno, E. C. (2008). Psychometric properties of the spanish version of the flow state scale. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(2), 660-669.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2009). Dynamics of flow: A nonlinear perspective. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 665-684.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual

- variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 627-651.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2012). «Suddenly I get into the zone»: Examining discontinuities and nonlinear changes in flow experiences at work. *Human Relations*, 65(9), 1101-1127.
- Chen, H. (2006). Flow on the net-detecting Web users' positive affects and their flow states. *Computers in Human Behavior*, 22, 221-233.
- Clarke, S. G. y Haworth, J. T. (1994). «Flow» experience in the daily lives of sixth-form college students. *British Journal of Psychology*, 85, 511-523.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper y Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Nueva York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *The contribution of flow to positive psychology* (pp. 387-395). West Conshohocken, PA: Templeton Foundation Press.
- Csikszentmihalyi, M. y Larson, R. (1987). Validity and reliability of the experience-sampling method. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175(9), 526-536.
- Csikszentmihalyi, M. y LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815-822.
- Doganis, G., Iosifidou, P. y Vlachopoulos, S. (2000). Factor structure and internal consistency of the Greek version of the Flow State Scale. *Perceptual y Motor Skills*, 91, 1231-1240.
- Delespaul, P., Reis, H. y DeVries, M. (2004). Ecological and motivational determinants of activation: Studying compared to sports and watching TV. *Social Indicators Research*, 67(1), 129-143.
- Delle Fave, A., Bassi, M. y Massimini, F. (2003). Quality of experience and risk perception in high-altitude rock climbing. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(1), 82-98.
- Delle Fave, A. y Massimini, F. (2004). Bringing subjectivity into focus: Optimal experiences, life themes and person-centered rehabilitation. En P. A. Linley y S. Joseph (eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 581-597). Hoboken, NJ: Wiley.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. y Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276-295.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stiglhamber, F., Shanock, L. y Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
- Eurofund (2010). *5th European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundations for the improvement of living and working conditions.
- Fournier, J., Gaudreau, P., Demontreuil-Behr, P., Visioli, J., Forest, J. y Jackson, S. (2007). French translation of the flow state scale-2: Factor structure, cross-cultural invariance, and associations with goal attainment. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(6), 897-916.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology: Special Issue: New Directions in Research on Emotion*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist: Special Issue*, 56, 218-226.
- Fullagar, C. J. y Kelloway, E. K. (2009). «Flow» at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 595-615.
- Ghani, J. A. y Deshpande, S. P. (1994). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology*, 128, 381-391.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Nueva York: Paulist Press.
- Hektner, J. M., Schmidt, J. A. y Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.

- Jackson, S. A. y Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports: The keys to optimal experiences and performances*. Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Jackson, S. A. y Eklund, R. C. (2002). Assessing flow in physical activity: The Flow State Scale-2 and Dispositional Flow Scale-2. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 133-150.
- Jackson, S. A. y Marsh, H. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The flow state scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18(1), 17-35.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. y Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. y Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- Kawabata, M., Mallett, C. J. y Jackson, S. A. (2008). The flow state scale-2 and dispositional flow scale-2: Examination of factorial validity and reliability for Japanese adults. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(4), 465-485.
- Kuo, T. y Ho, L. (2010). Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 531-552.
- LeFevre, J. (1988). Flow and the quality of experience during work and leisure. En M. Csikszentmihalyi e I. S. Csikszentmihalyi (eds.), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* (pp. 307-318). Nueva York: Cambridge University Press.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.
- Mäkkikangas, A., Arnold, B. B., Aunola, K. y Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795.
- Moneta, G. B. (2004). The flow experience across cultures. *Journal of Happiness Studies*, 5, 115-121.
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of Flow. En C. R. Snyder y S. S. López (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89-105). Oxford, RU: Oxford Univer. Press.
- Napier, N. K., Leonard, N. H. y Sendler, Z. (2006). Facilitating management and marketing creativity in global markets. *Organizational Dynamics*, 35(3), 220-236.
- Nielsen, K. y Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 180-190.
- Rheinberg, F., Manig, Y., Kliegl, R., Engeser, S. y Vollmeyer, R. (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit: Zielausrichtung, Flow und Glücksgefühle. [Flow during work but happiness during leisure time: Goals, flow-experience, and happiness]. *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 51(3), 105-115.
- Rodríguez-Carvajal, R., Van Dierendonck, D., Carmena, I. y Moreno-Jiménez, B. (2009). Servant leadership: key factor to achieve flow. Comunicación presentada-Simposium *Servant-leaderhip, measurement and relevance for commitment, flow and performance* del 14th European Congress of Work And Organizational Psychology, Santiago, 13-16 mayo.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., De Rivas-Hermosilla, S., Álvarez, A. Sanz Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 235-253.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Herrero, M., De Rivas-Hermosilla, S. (2012). Los estados de Flow: una perspectiva de proceso en el estudio del bienestar y la conducta creativa. Comunicación presentada al Simposium *Efectos positivos personales e interpersonales en las organizaciones: avances metodológicos* del Primer Congreso Nacional de Psicología Positiva, El Escorial, 15-17 marzo.
- Rodríguez Sánchez A., Schaufeli, W. B., Salanova, M. y Sonnenschein, M. (2011). Enjoyment and absorption: An electronic diary study on daily flow patterns. *Work & Stress*, 25, 75-92.

- Rizzo, J., House, R. E. y Lirtzman, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Scollon, C. N., Kim-Prieto, C. y Diener, E. (2003). Experience sampling: Promises and pitfalls, strengths and weaknesses. *Journal of Happiness Studies*, 4(1), 5-34.
- Sirgy, M. J. (2006). Developing a conceptual framework of employee well-being (EWB) by applying goal concepts and findings from personality-social psychology. *Applied Research in Quality of Life*, 1(1), 7-38.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, 33(4), 227-256.
- Stavrou, N. A. y Zervas, Y. (2004). Confirmatory factor analysis of the Flow State Scale in sports. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 2, 161-181.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Dierendonck, D. y Nijten, I. (2010). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. e Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.
- Yuan, Q., Hu, J. y Wang, Y. (2009). A study on psychometric properties of chinese version of flow state scale in chinese college students. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 17(5), 559-561.

Anexo

Cuestionario de *Flow* en el Trabajo

Las siguientes preguntas se refieren a la manera en que has vivido tu trabajo durante las últimas semanas. Por favor, indica con qué frecuen-

cia has experimentado cada una de las siguientes frases:

1	2	3	4	5	6
Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

	1	2	3	4	5	6
1. Cuando se me plantea un desafío, creo que tengo las habilidades necesarias para resolverlo.						
2. Acometo cada una de las fases de una tarea sin pensar en cómo tengo que realizarla.						
3. Sé lo que tengo que hacer.						
4. Tengo claro cuál es mi rendimiento.						
5. Mi atención está centrada completamente en lo que estoy haciendo.						
6. Me siento que domino enteramente lo que estoy haciendo.						
7. No me doy cuenta de lo que pasa a mi alrededor.						
8. Siento que el tiempo pasa volando.						
9. Disfruto con lo que estoy haciendo.						
10. Mis habilidades se ajustan a las exigencias que requiere la situación.						
11. Parece como si las cosas me salieran automáticamente.						
12. Tengo claro lo que quiero hacer a continuación.						
13. Soy consciente del buen nivel de mi rendimiento en el mismo momento en que estoy realizando la tarea.						
14. No necesito esforzarme para mantener mi concentración en lo que hago.						

	1	2	3	4	5	6
15. Siento que controlo lo que hago.						
16. Me olvido de todo lo que no tiene que ver con lo que estoy haciendo.						
17. Tengo la sensación de que el tiempo pasa de una forma diferente a la habitual.						
18. Disfruto tanto haciendo algo que quiero seguir con ello.						
19. Me siento suficientemente competente.						
20. Trabajo con fluidez, casi sin pensar.						
21. Sé lo que quiero conseguir.						
22. Tengo una idea clara mientras estoy trabajando de cómo lo estoy haciendo.						
23. Estoy completamente concentrado.						
24. Tengo una sensación total de control.						
25. Me olvido de mí mismo.						
26. No tengo conciencia del tiempo.						
27. Me siento muy bien mientras trabajo.						
28. El reto de la tarea y mis habilidades se encuentran ambas en un alto nivel.						
29. Hago las cosas de manera espontánea y automática sin necesidad de pensar sobre ello.						
30. Tengo mis objetivos claramente definidos.						
31. Puedo decir si lo estoy haciendo bien según estoy trabajando en ello.						
32. Estoy totalmente centrado en lo que tengo entre manos.						
33. Siento un control total de mi cuerpo y mi mente.						
34. No me preocupa otra cosa sino lo que estoy haciendo.						
35. Pierdo la conciencia del paso del tiempo.						
36. Siento que mi trabajo es muy gratificante.						

Flow dimensiones	Ítems
Balance habilidad-reto.	1, 10, 19, 28
Fusión de la conciencia con la acción.	2, 11, 20, 29
Metas claras.	3, 12, 21, 30
Retroalimentación.	4, 13, 22, 31
Concentración.	5, 14, 23, 32
Control.	6, 15, 24, 33

Flow dimensiones	Ítems
Pérdida de autoconciencia.	7, 16, 25, 34
Transformación del tiempo.	8, 17, 26, 35
Experiencia autotélica.	9, 18, 27, 36

Cuestión general:

Flow es un estado mental donde te encuentras totalmente inmerso en lo que estás haciendo; en

el que tu concentración es tal que te lleva a una absoluta absorción por la actividad que estás realizando.

Teniendo en cuenta esta definición, contesta a las siguientes preguntas:

1	2	3	4	5	6
Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

	1	2	3	4	5	6
1. ¿En qué medida crees que en tu trabajo diario experimentas un estado de <i>flow</i> ?						
2. A lo largo de este año de trabajo, ¿en qué medida te has sentido en un estado de <i>flow</i> ?						



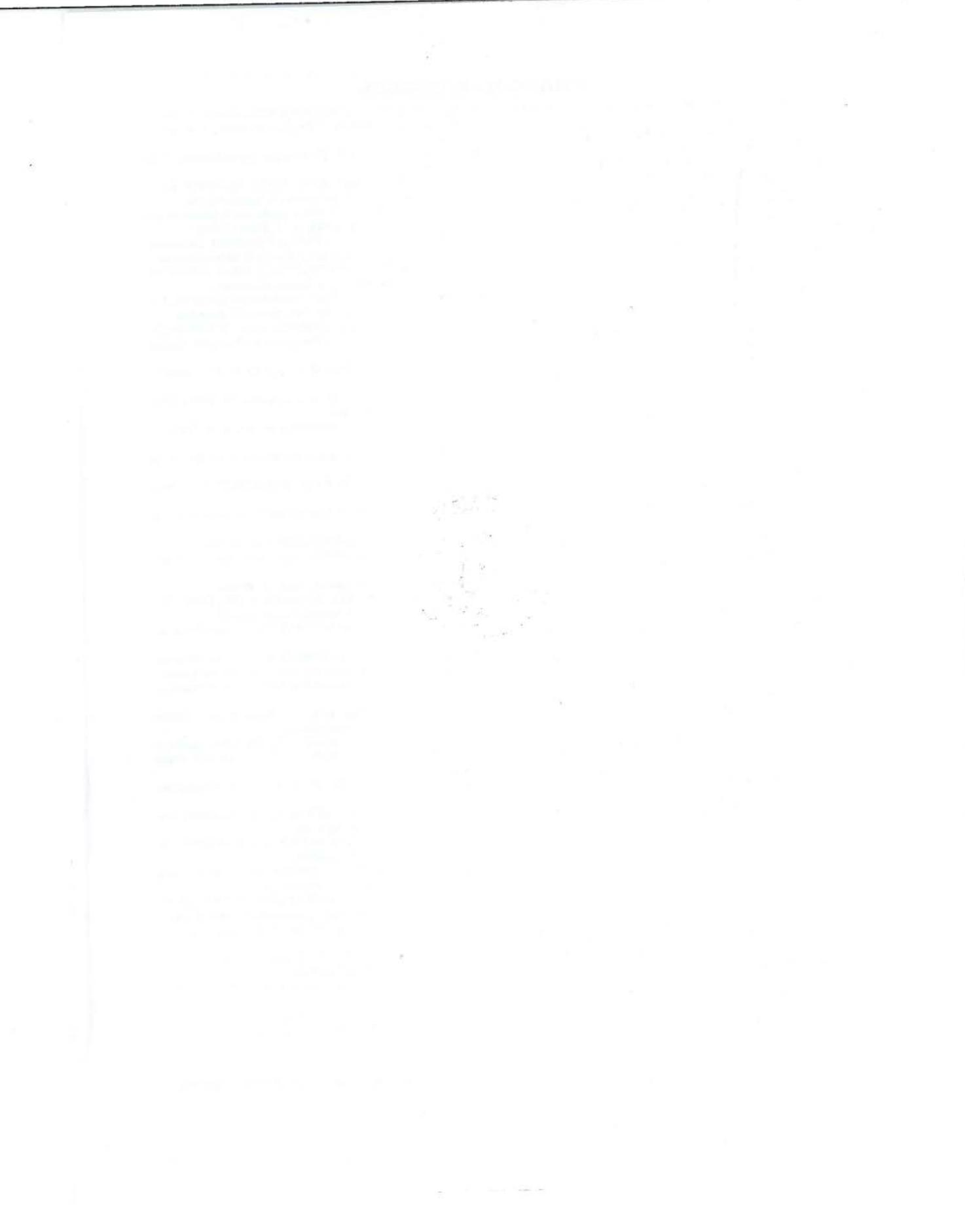
TÍTULOS RELACIONADOS

- ADICCIÓN A LA COMPRA. Análisis, evaluación y tratamiento, *R. Rodríguez Villarino, J. M. Otero-López y R. Rodríguez Castro*.
- ADICCIÓN A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN ADOLESCENTES Y JÓVENES, *E. Echeburúa, F. J. Labrador y E. Becoña*.
- AGORAFOBIA Y ATAQUES DE PÁNICO, *A. Bados López*.
- AVANCES EN EL TRATAMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS TRASTORNOS DE ANSIEDAD, *E. Echeburúa Odriozola*.
- CÓMO ELEGIR EL MEJOR TRATAMIENTO PSICOLÓGICO. Formulación de casos clínicos en terapia del comportamiento, *S. N. Haynes, A. Gedoy y A. Gavino*.
- CONSULTORÍA CONDUCTUAL. Terapia psicológica breve, *M. X. Froján Parga (coord.)*.
- DE LOS PRINCIPIOS DE LA PSICOLOGÍA A LA PRÁCTICA CLÍNICA, *C. Rodríguez-Naranjo*.
- DETECCIÓN Y PREVENCIÓN EN EL AULA DE LOS PROBLEMAS DEL ADOLESCENTE, *C. Saldaña García (coord.)*.
- EL ADOLESCENTE EN SU MUNDO. Riesgos, problemas y trastornos, *J. Toro Trallero*.
- EL JUEGO PATOLÓGICO. Avances en la clínica y en el tratamiento, *E. Echeburúa, E. Becoña, F. J. Labrador y Fundación Gaudium (coords.)*.
- GUÍA DE AYUDA AL TERAPEUTA COGNITIVO-CONDUCTUAL, *A. Gavino Lázaro*.
- GUÍA DE ÉTICA PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA CLÍNICA, *C. del Río Sánchez*.
- GUÍA DE TRATAMIENTOS PSICOLÓGICOS EFICACES I, II Y III, *M. Pérez Álvarez, J. R. Fernández Hermida, C. Fernández Rodríguez e I. Amigo Vázquez (coords.)*.
- INTERVENCIÓN EN LOS TRASTORNOS DEL COMPORTAMIENTO INFANTIL. Una perspectiva conductual de sistemas, *M. Servera Barceló (coord.)*.
- INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA Y EDUCATIVA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES. Estudio de casos escolares, *F. X. Méndez Carrillo, J. P. Espada Sánchez y M. Orgilés Amorós (coords.)*.
- LA INTERVENCIÓN ANTE EL MALTRATO INFANTIL. Una revisión del sistema de protección, *J. Marín Hernández*.
- LA VOZ Y LAS DISFONIAS DISFUNCIONALES. Prevención y tratamiento, *R. M. Rivas Torres y M. J. Fiua Asorey*.
- LAS RAÍCES DE LA PSICOPATOLOGÍA MODERNA. La melancolía y la esquizofrenia, *M. Pérez Álvarez*.
- LOS PROBLEMAS DE LA BEBIDA: UN SISTEMA DE TRATAMIENTO PASO A PASO. Manual del terapeuta. Manual de autoayuda, *B. S. McCrady, R. Rodríguez Villarino y J. M. Otero-López*.
- MANUAL DE PSICOLOGÍA CLÍNICA INFANTIL Y DEL ADOLESCENTE. Trastornos específicos, *V. E. Caballo Manrique y M. A. Simón López (coords.)*.
- MANUAL DE PSICOLOGÍA CLÍNICA INFANTIL Y DEL ADOLESCENTE. Trastornos generales, *V. E. Caballo Manrique y M. A. Simón López (coords.)*.
- MANUAL DE PSICOLOGÍA DE LA SALUD, *I. Amigo Vázquez, C. Fernández Rodríguez y M. Pérez Álvarez*.
- MANUAL DE PSICOLOGÍA DE LA SALUD CON NIÑOS, ADOLESCENTES Y FAMILIA, *J. M. Ortigosa Quiles, M. J. Quiles Sebastián y F. X. Méndez Carrillo*.
- MANUAL DE PSICOPATOLOGÍA CLÍNICA, *J. F. Rodríguez Testal y P. J. Mesa Cid*.
- MANUAL DE PSICOPATOLOGÍA GENERAL, *P. J. Mesa Cid y J. F. Rodríguez Testal*.
- MANUAL DE PSICOPATOLOGÍA Y TRASTORNOS PSICOLÓGICOS, *V. E. Caballo, I. C. Salazar y J. A. Carrobes (dirs.)*.
- MANUAL DE TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN Y TERAPIA DE CONDUCTA, *F. J. Labrador Encinas, J. A. Cruzado Rodríguez y M. Muñoz López*.
- MANUAL DEL PSICÓLOGO DE FAMILIA. Un nuevo perfil profesional, *L. M. Llavori Uribelarrea y F. X. Méndez*.
- MANUAL PARA LA AYUDA PSICOLÓGICA. Dar poder para vivir. Más allá del counselling, *M. Costa Cabanillas y E. López Méndez*.
- MANUAL PARA EL TRATAMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS DELINCUENTES, *S. Redondo Illescas*.
- MANUAL PRÁCTICO DEL JUEGO PATOLÓGICO. Ayuda para el paciente y guía para el terapeuta, *J. Fernández Montalvo y E. Echeburúa Odriozola*.
- MODIFICACIÓN DE CONDUCTA. Principios y procedimientos, *R. G. Miltenberger*.
- MÚLTIPLES APLICACIONES DE LA TERAPIA DE ACEPTACIÓN Y COMPROMISO (ACT), *M. Pérez Blarrina y O. Gutiérrez Martínez*.
- PRESERVACIÓN FAMILIAR. Un enfoque positivo para la intervención con familias, *M. J. Rodrigo, M. L. Máiquez, J. C. Martín y S. Byrne*.
- PREVENCIÓN DE LAS ALTERACIONES ALIMENTARIAS. Fundamentos teóricos y recursos prácticos, *G. López-Guimerà y D. Sánchez-Carracedo*.
- PREVENCIÓN DE DROGODEPENDENCIAS Y OTRAS CONDUCTAS ADICTIVAS, *M. Isorna Folgar y D. Saavedra Pino (coords.)*.
- PSICOLOGÍA APLICADA A LA ACTIVIDAD FÍSICO-DEPORTIVA, *J. A. Mora Mérida, J. García Rodríguez, S. Toro Bueno y J. A. Zarco Resa*.
- PSICOLOGÍA CLÍNICA DE LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA. Aspectos clínicos, evaluación e intervención, *M. T. González Martínez (coord.)*.
- PSICOLOGÍA CLÍNICA BASADA EN LA EVIDENCIA, *F. J. Labrador y M. Crespo*.
- PSICOLOGÍA DE LA SALUD. Aproximación histórica, conceptual y aplicaciones, *J. Gil Roales-Nieto (dir.)*.
- PSICOLOGÍA DE LA VEJEZ. Evaluación e intervención, *R. Fernández-Ballesteros (dir.)*.
- PSICOMOTRICIDAD. Guía de evaluación e intervención, *M. Bernaldo de Quirós Aragón*.
- PSICOPATOLOGÍA DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE, *R. González Barrón (coord.)*.
- PSICOPATOLOGÍA EN NIÑOS Y ADOLESCENTES. Desarrollos actuales, *J. R. Buendía Vidal*.
- PSICOPATOLOGÍA CLÍNICA. Adaptado al DSM-5, *M. Ortiz-Tallo*.
- PSICOPATOLOGÍA INFANTIL BÁSICA. Teoría y casos clínicos, *J. Rodríguez Sacristán (dir.)*.
- PSICOTERAPIAS. Escuelas y conceptos básicos, *J. L. Martorell*.
- REHABILITACIÓN PSICOSOCIAL DE PERSONAS CON TRASTORNOS MENTALES CRÓNICOS, *A. Rodríguez González (coord.)*.
- TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTA, *F. J. Labrador Encinas (coord.)*.
- TERAPIA DE ACEPTACIÓN Y COMPROMISO (ACT). Un tratamiento conductual orientado a los valores, *K. G. Wilson y M. C. Luciano Soriano*.
- TERAPIA DE CONDUCTA EN LA INFANCIA. Guía de intervención, *I. Moreno García*.
- TERAPIA PSICOLÓGICA. Casos prácticos, *J. P. Espada Sánchez, J. Olivares Rodríguez y F. X. Méndez Carrillo (coords.)*.
- TERAPIA PSICOLÓGICA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES. Estudio de casos clínicos, *F. X. Méndez Carrillo, J. P. Espada Sánchez y M. Orgilés Amorós (coords.)*.
- TRASTORNO ESPECÍFICO DEL LENGUAJE (TEL), *E. Mendoza Lara (coord.)*.
- TRASTORNOS DEL ESPECTRO AUTISTA. Detección, diagnóstico e intervención temprana, *F. Alcántud Marín (coord.)*.
- TRATAMIENTO PSICOLÓGICO DE HÁBITOS Y ENFERMEDADES, *J. M. Buceta Fernández y A. M. Bueno Palomino*.
- TRATAMIENTO PSICOLÓGICO DEL MUTISMO SELECTIVO, *J. Olivares Rodríguez, A. I. Rosa Alcázar y P. J. Olivares Olivares*.
- TRATAMIENTOS CONDUCTUALES EN LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA. Bases históricas, conceptuales y metodológicas. Situación actual y perspectivas futuras, *J. Olivares Rodríguez, F. X. Méndez Carrillo y D. Maciá Antón*.
- TRATAMIENTOS PSICOLÓGICOS. La perspectiva experimental, *J. Vila Castellar y M. del C. Fernández-Santaela*.
- TRATAMIENTOS PSICOLÓGICOS Y TRASTORNOS CLÍNICOS, *A. Gavino Lázaro*.
- VIGOREXIA. La prisión corporal, *A. García Alonso*.
- VIVIR CON LA DROGA. Experiencia de intervención sobre pobreza, droga y sida, *J. Valverde Molina*.

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo:

www.edicionespiramide.es

1282834



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

EL LIBRO está organizado en dos partes claramente diferenciadas aunque en estrecha relación: los riesgos psicosociales y el bienestar laboral. En la primera parte se presentan los planteamientos conceptuales e históricos de la salud laboral y se analizan los riesgos laborales psicosociales más importantes actualmente. En la segunda parte se exponen las bases y desarrollos actuales de la Psicología Organizacional Positiva con sus planteamientos generales y específicos.

En la exposición de ambas secciones se ha tratado de dar una visión amplia, completa y actualizada, y en el tratamiento de los temas se ha concedido atención especial a la prevención e intervención. También se ha atendido a la evaluación mostrando los instrumentos más extendidos y actuales. En algunos capítulos se han incluido instrumentos de evaluación desarrollados por los mismos autores.

El libro puede tener tanto una función de estudio como de consulta. Por su disposición y organización sistemática puede servir para conocer el estado actual de cada uno de los temas tratados y en general del estado actual de la salud laboral, en sus riesgos psicosociales y en sus desarrollos organizacionales positivos. Puede resultar de utilidad también como libro de consulta por la amplitud de sus planteamientos, profusión de sus referencias y exposición del estado actual de las investigaciones.

PIRÁMIDE
www.edicionespiramide.es

ISBN 978-84-368-2947-1



9 788436 829471

0262424

Moreno Jiménez
Bernardo



1282834

613.62
M8435s
Ej. 5

2013



Bernardo Moreno-Jiménez
Eva Garrosa Hernández

SLUD LABORAL