



---

# **UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

Departamento de Patología y Cirugía

De la Gestión del Riesgo Psicosocial a la Promoción  
de la Salud Emocional en el estudio del Absentismo  
Laboral

Francisca Díez Guilabert

2017



DÑA. SUSANA JIMÉNEZ MORENO, DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA Y CIRUGÍA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.

**CERTIFICA:**

Que, Dña. Francisca Díez Guilabert ha realizado bajo la coordinación de este Departamento su memoria de tesis doctoral titulada “*De la Gestión del Riesgo Psicosocial a la Promoción de la Salud Emocional en el estudio del Absentismo Laboral*” cumpliendo todos los objetivos previstos, finalizando su trabajo de forma satisfactoria para su defensa pública y capacitándole para optar al grado de doctor.

Lo que certifico en Sant Joan d’Alacant a 31 de Mayo de dos mil diecisiete.

Dña. Susana Jiménez Moreno



D. FRANCISCO JAVIER CORBALÁN BERNÁ COMO DIRECTOR DE  
LA TESIS DOCTORAL

**CERTIFICA:**

Que, el trabajo titulado *“De la Gestión del Riesgo Psicosocial a la Promoción de la Salud Emocional en el estudio del Absentismo Laboral”* realizado por Dña. Francisca Díez Guilabert ha sido llevado a cabo bajo mi dirección y se encuentra en condiciones de ser leído y defendido como Tesis Doctoral en la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Lo que certifico en Sant Joan d’Alacant a 31 de Mayo de dos mil diecisiete.

D. Francisco Javier Corbalán Berná





---

# UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Departamento de Patología y Cirugía

**Tesis Doctoral**

De la Gestión del Riesgo Psicosocial a la Promoción de la  
Salud Emocional en el estudio del Absentismo Laboral

**Dirigida por:**

Javier Corbalán Berná

Susana Jiménez Moreno

**Presentada por:**

Francisca Díez Guilabert





## Agradecimientos

Agradezco a mis padres, quienes con su amor al trabajo me han hecho mirarlo como algo digno de ser cuidado, atendido y estudiado.

Agradezco a mis hijos, cuya madurez responsabilidad e independencia temprana, han hecho muy fácil que mi atención estuviera libre de distractores emocionales, plenamente enfocada en realizarlo.

Agradezco a mis hermanas, mi cuñado, y mis sobrinos por haber sobrecargado sus agendas de trabajo con el cuidado y atención a mis padres, cuidado que debiera haber estado compartiendo con ellos.

De igual manera que algo no se expresa hasta que no están dispuestos aquellos que van a escucharlo, este trabajo no habría podido llevarse a cabo sin aquellos que de una manera u otra lo esperaban. Mi agradecimiento a todos los que se han alegrado de saber que estaba dedicándome a él, por hacerme sentir que valía la pena.

La idea del tema de este trabajo fue sugerida por **Juan José Martínez**, Director de Recursos Humanos de Ibermutuamur a quien admiro por su incansable entrega al trabajo, y a quien, con sus mejores intenciones de ayudarme, se le ocurrió que podría aplicar los valores creativos y emocionales que él me atribuía al mundo de la empresa. A él y a su esposa María José, dedico este primer agradecimiento más concreto.

Agradezco también al **Dr. Rafael Ramos**, Director Médico de Contingencias Comunes de Ibermutuamur, la atención y el asesoramiento dedicado para iniciarlo.

En tercer lugar, mi agradecimiento a la **Dra. Dolores Marhuenda** y el **Dr. Antonio Cardona** del Departamento de Patología y Cirugía de la Universidad

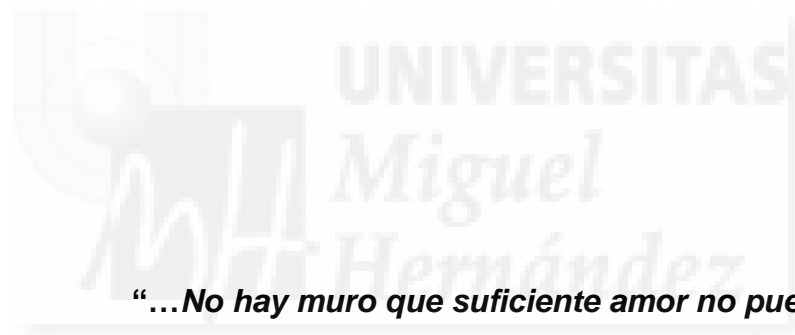
Miguel Hernandez por considerarlo de interés y permitirme entrar en su grupo de investigación para la Prevención de Riesgos Laborales.

Mi agradecimiento profundo a la **Dra. Susana Jimenez**, Directora del Departamento de Patología y Cirugía por acogerme en mi última etapa de este trabajo, por dirigirme en la distancia y ofrecerme sus valiosas indicaciones, así como por confiar en mi Director en la Universidad de Murcia para la supervisión detallada de este trabajo.

Y especialmente quiero agradecer a **Javier Corbalán**, profesor de Psicología de la Universidad de Murcia, Director más cercano, casi íntimo, de esta Tesis, a quien solo quise implicar superficialmente al principio demandándole alguna orientación metodológica, pero quien me ha dedicado pacientemente una gran cantidad de su valioso tiempo y talento, traduciéndome en posible lo imposible y actuando de aliento y estímulo constante para que pudiera finalizar este trabajo.

Por último quiero darle las gracias a **Luis Enrique de las Peñas** por su honesto y valioso testimonio, cuya experiencia es compartida por tantas otras personas.

Lo que yo creía que iban a ser dificultades técnicas e intelectuales para llevarlo a cabo, se ha convertido en casi nada si lo comparo con toda la transformación y reajuste emocional que ha ido emergiendo en mi a medida que lo desarrollaba. Es por esto por lo que más me siento agradecida de haberlo realizado, pues, en sintonía con lo que se argumenta en el contenido de esta Tesis puedo confirmar con mi experiencia, que el trabajo puede cumplir propósitos de desarrollo, transformación y evolución personal de gran valor.



*“...No hay muro que suficiente amor no pueda derribar,*

*Ni error que suficiente amor no pueda redimir...”*



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>PRIMERA PARTE. REVISIÓN DEL ESTADO DE CONOCIMIENTO</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1. TRABAJO, EMPRESA Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>15</b>
1.1. Evolución histórica, concreción jurídica y perspectivas antropológicas del concepto de trabajo	20
1.1.1. El trabajo a lo largo de la Historia: del taylorismo al teletrabajo	20
1.1.2. Normativa laboral española: asalariado, autónomo y otros regímenes especiales	26
1.1.3. Nociones de Antropología del Trabajo: sustantivismo, formalismo, marxismo y otras tendencias de análisis	31
1.2. Una aproximación a la idea de gestión de RRHH: de <i>empleado</i> a <i>capital humano</i>	37
1.2.1. Hacia una descripción de los componentes de la empresa	37
1.2.2. Teorías principales sobre Recursos Humanos: una revisión no sistemática	41
1.2.3. Dirección y Gestión de Recursos Humanos: teorías contemporáneas	50
1.2.4. Teorías sobre el liderazgo	52
1.3. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: tendencias de estudio	55
1.3.1. Los orígenes de la disciplina en España	55
1.3.2. Calidad de Vida Laboral (CVL)	59
1.3.3. Satisfacción laboral: concepto y componentes	62
<b>CAPÍTULO 2. ABSENTISMO LABORAL</b>	<b>69</b>
2.1. Revisión del concepto de Absentismo laboral	69
2.1.1. Absentismo, ausentismo, presentismo y procrastinación. ¿Cómo sé que no es pereza?	72
2.1.2. Del Síndrome de Burnout a la Incapacidad Laboral Temporal	75
2.2. Modelos Teóricos sobre Absentismo Laboral	77
<b>CAPÍTULO 3. FACTORES PSICOEMOCIONALES</b>	<b>81</b>
3.1. Las emociones	81
3.1.1. Concepto de emoción. Enfoques en su clasificación	81
3.1.2. Emociones y sentimientos, ¿son lo mismo?	87
3.1.3. Cuando las emociones perturban. Psicopatología. Trastornos de Ansiedad.	90
3.2. Inteligencia emocional y desempeño laboral	94

3.3. La Salud emocional y el sistema inmunológico	101
3.4. Estrés ocupacional. Factores estresores laborales.	101
3.5. Resiliencia en el entorno laboral. Características y propuestas	107
<b>CAPÍTULO 4. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA</b>	<b>113</b>
4.1. Objetivos	113
4.2. Hipótesis. Formulación de la pregunta u objeto de la revisión	114
4.3. Metodología	115
4.3.1. La Revisión sistemática	116
4.3.2. El Diseño de un Protocolo de Intervención	117
<b>SEGUNDA PARTE: DE LA GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL A LA PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL</b>	<b>119</b>
<b>CAPÍTULO 5. REVISIÓN SISTEMÁTICA. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>121</b>
5.1. Procedimiento	121
5.1.1. La pregunta	121
5.1.2. Las fuentes y el método de búsqueda	122
5.1.3. Criterios de Selección	127
5.1.4. Análisis Crítico	129
5.2. Extracción y Síntesis de Resultados.	133
5.2.1. Organizaciones Saludables (OS)	134
5.2.2. Emociones (EM)	137
5.2.3. Equilibrio trabajo y vida (EQ)	138
5.2.4. Intervenciones y Programas (IP)	140
<b>CAPÍTULO 6. REVISIÓN SISTEMÁTICA. ANÁLISIS CRÍTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>143</b>
6.1. Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud (OS)	143
6.1.1. Factores Psicosociales (Factores Organizacionales Psicosociales)	145
6.1.2. Factores Psicosociales de Riesgo o Factores Psicosociales de Estrés	147
6.1.3. Riesgos Psicosociales	148
6.1.4. Modelos Teóricos sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo	150
6.1.5. Exposición a los riesgos psicosociales - Comprensión del papel de los mecanismos	153
6.1.6. Evaluación de los factores de riesgo psicosociales	162
6.1.7. Artículos seleccionados para Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud (OS)	163
6.2. Emociones	196
6.2.1. El problema del Control Emocional	200
6.2.2. El Trabajo Emocional ( <i>Labor Emotion</i> )	201
6.2.3. La Regulación de las emociones por parte del Empleado	201
6.2.4. Consecuencias del trabajo emocional: reacciones de tensión psicológica	204

6.2.5. Implicaciones para la salud ocupacional. Regulación por parte de la Organización	207
6.2.6. Evaluar las demandas de trabajo emocional	217
6.2.7. Conclusiones	211
6.2.8. Artículos seleccionados para Emociones (EM)	212
6.3. Equilibrio trabajo y vida (EQ)	217
6.3.1. Artículos seleccionados para Equilibrio trabajo y vida (EQ)	220
6.4. Intervenciones y Programas (IP)	238
6.4.1. Principios Fundamentales	239
6.4.2. Etapas para el Diseño de un Programa de Gestión de Riesgos	241
6.4.3. Facilitadores y Obstáculos para la Gestión del Riesgo Psicosocial	243
6.4.4. Aportación de la Intervención y Evaluación	252
6.4.5. Artículos seleccionados para Intervenciones y Programas (IP)	253
<b>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>265</b>
7.1. Análisis del contexto para la intervención en Absentismo	265
7.1.1. Empresa Saludable	265
7.1.2. La Promoción de la Salud. La Promoción de la Salud Mental	269
7.1.3. La figura del Coach como agente de cambio	271
7.1.4. Ejercer el Liderazgo en las organizaciones	274
7.1.5. Concepto de salario emocional	280
7.1.6. Por qué los Mandos Intermedios	283
7.2. Protocolo de Intervención con Mandos Intermedios por parte de una Mutualidad	287
7.2.1. Encuadre	287
7.2.2. Objetivos generales	293
7.2.3. Objetivos específicos para los mandos intermedios y los empleados a su cargo	294
7.2.4. Contenidos de Enseñanza y Entrenamiento	295
7.2.5. Metodología	298
7.2.6. Temporalización	299
7.2.7. Evaluación de la Propuesta	299
<b>CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>301</b>
8.1. Discusión Final	301
8.2. Conclusiones	313
<b>ANEXO</b>	<b>315</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>318</b>





## INTRODUCCIÓN

El trabajo es la actividad más común a todos los habitantes del planeta y aquella en la que nos dejamos de manera continuada la mayor parte de nuestro tiempo personal. Por otra parte, es la fuente fundamental del desarrollo económico y de ella se derivan grandes dosis del bienestar personal y social. Sin embargo, de todos es conocido que, simultáneamente, el trabajo es una fuente de dificultades personales y sociales y que, a lo largo de la historia, el conflicto -desde los celos laborales hasta las huelgas- atraviesa de pleno el corazón del mundo laboral.

Entre los factores que se han intentado aportar para la comprensión de esta dificultad intrínseca al trabajo, el acento se ha puesto principalmente en su dimensión de zona de encuentro entre grupos humanos con intereses encontrados. El concepto de “lucha de clases” por ejemplo, y tantos otros de carácter social, son una muestra de ello. Sin contravenir nada de lo aportado desde dicho punto de vista, sin embargo, es también relevante acercarse con una mirada objetiva al mundo más personal e íntimo de las personas que participan en el entorno laboral, para comprobar si también estas dimensiones aportan algunos grados explicativos del fenómeno del conflicto laboral.

En este contexto, podemos ajustar todavía más nuestro punto de vista, para delimitar alguno de esos ámbitos de conflictividad. Así, centrándonos en uno de ellos, el absentismo, uno de los problemas más relevantes a los que se enfrenta en la actualidad el mundo del trabajo, podemos tratar de realizar una mirada que aporte posibilidades explicativas del fenómeno.

Pero, dicha mirada puede de nuevo ser hecha desde una perspectiva social, ya que es indudable que también en el absentismo hay una multitud de factores colectivos que participan con su importante peso específico; o hacerse desde una perspectiva más cercana a lo personal, al mundo de las pequeñas (o grandes) decisiones y tomas de postura individual (en ocasiones grupal).

El propósito del presente trabajo es acercarse al mundo del absentismo laboral en adultos, intentando observar la posible participación en él de los aspectos emocionales de las personas participantes en la actividad laboral.

El universo emocional humano es uno de los entornos de mayor complejidad explicativa para la psicología. Así, frente a las dimensiones más cognitivas y a las funciones ejecutivas del psiquismo humano, más susceptibles de un análisis riguroso y replicable, los aspectos del psiquismo son una fuente continua de resultados inciertos, en ocasiones contradictorios y de difícil réplica científica.

Bien es verdad que la introducción del análisis de la imagen cerebral en vivo parece ofrecer nuevas posibilidades para formalizar el estudio de este entorno, pero estos procedimientos distan todavía mucho de ser eficaces, y, lamentablemente, va a pasar mucho tiempo hasta que puedan servir para la construcción de modelos precisos de funcionamiento cerebral, ya que apenas trabajan con datos promedios de un número muy limitado de casos.

Así las cosas, tampoco la psicología positiva, con su optimismo generalizado y su afán por la promoción de la euforización colectiva, parece ser, más allá de un instrumento de intervención en psicoterapia, un sistema explicativo del universo emocional y difícilmente puede dar cuenta de los fenómenos más terribles asociados a la irrupción de las emociones que nos arrastran a abismos personales y colectivos, ni de la fuerza arrolladora de éstas.

El sistema emocional, con su complejísimo entramado bioquímico y su extraña imbricación neuronal (cerebral, medular o incluso intestinal) es uno de los huesos más difíciles de roer para la psicología científica, lo cual no significa que no se haya avanzado muchísimo en el abordaje clínico de la “conducta emocional” de las personas, ni tampoco en el ámbito de la farmacología emocional, donde disponemos de una indudable cantidad de conocimiento sobre sustancias facilitadoras o inhibitoras de emociones, aunque realmente tampoco parecemos ser muy hábiles en su uso. Fenómenos como la depresión siguen incrementando su incidencia de manera vertiginosa a pesar de todos los esfuerzos, y mientras nuestros índices de eficacia en el control de cualquier enfermedad física mejoran exponencialmente con el paso de los años, no hay manera de hacer que las estadísticas de prevalencia de las enfermedades emocionales bajen, o al menos se moderen.

Así las cosas, estudiar la manera en que las emociones atraviesan el fenómeno laboral, o más bien un aspecto relevante de éste como es el absentismo, nos parece un objetivo con una posible relevancia social y que puede resultar de gran interés para todos los agentes que conviven en torno a él.

Desde el ámbito empresarial, porque el absentismo es una de las grandes fuentes de ineficacia y disminución de la calidad, de la productividad y del beneficio, en definitiva; desde el universo de los trabajadores y trabajadoras porque supone una fuente de sufrimiento personal, de posibles pérdidas económicas, de desencuentros con la empresa, de despidos indeseados, de paro, en definitiva. Desde el punto de vista de la salud pública también tiene indudable interés poder abordar esta problemática compleja que puede ayudar a contener algún rasgo del malestar emocional in crescendo al que asistimos desconcertados. Y en general desde el punto de vista de la política laboral y sindical, porque quizás pueda hacer luz para encauzar y ofrecer líneas de intervención más eficaces para la prevención y la superación de este auténtico lastre que supone el absentismo laboral en el universo económico del siglo XXI.

## Estructura del Trabajo

Con el propósito de dar respuesta a las cuestiones planteadas, el presente trabajo de investigación documental se organiza según la estructura que presentamos a continuación.

**1.- Primera parte.** En ésta se propone un acercamiento teórico a los conceptos clave que organizan la investigación. Se trata de la construcción de un marco teórico en el que poder adentrarnos posteriormente, partiendo de las concepciones más habituales de los fenómenos en estudio. Así, siguiendo el procedimiento convencional de una búsqueda narrativa, nos adentramos en los tres tópicos que conforman el objeto de conocimiento del trabajo.

**a) Trabajo.** Se trata de disponer de los elementos clave del entorno social, histórico y legal en el que suceden los hechos que centran nuestra atención en el presente trabajo.

**b) Absentismo.** Se trata de disponer de un marco de conocimientos acerca del fenómeno en estudio, según las visiones convencionales con que es abordado desde las disciplinas que se ocupan del hecho laboral.

**c) Emoción.** Se trata de disponer de un conjunto básico de conocimientos relativo al fenómeno de las emociones, tanto en sus dimensiones biológicas más relevantes, aunque de forma muy sucinta, como en su caracterización y significado psicológico.

Con ello, tendremos acceso a las comprensiones más habituales de estas tres realidades en la literatura científica, a la vez que podremos ir configurando un encuadre conceptual, en el que ubicar la búsqueda de relaciones de interacción entre ellos.

**d) Metodología, Objetivos e Hipótesis.** En un primer paso, como es natural, se hace una exposición pormenorizada del procedimiento metodológico a seguir, detallando su justificación a través de la literatura científica. Finaliza esta primera parte con una concreción de los objetivos e hipótesis de

investigación, a los que se llega tras la consideración de la literatura abarcada en el Marco teórico, y en función de los intereses e inquietudes que mueven el presente trabajo.

**2.- Segunda parte.** En ésta se aborda específicamente el desarrollo de un proyecto de investigación documental sistemático y la elaboración de una propuesta de intervención específica derivada del mismo. Todo ello según el siguiente esquema.

**e) Revisión sistemática.** En este apartado se muestran los pormenores de su realización concreta en relación con el objeto de estudio, y se muestran los resultados en bruto de la misma.

**f) Análisis y Discusión de Resultados.** Se realiza en esta fase un análisis pormenorizado de los resultados obtenidos, con comentarios específicos para cada uno de los trabajos recopilados y una discusión básica de sus contenidos, en función de cada una de las agrupaciones de artículos propuesta.

**g) Elaboración de Protocolo de Intervención y Discusión.** En el presente apartado se muestra un modo concreto de abordaje de los resultados obtenidos como fruto de la Revisión Sistemática. Siguiendo la trayectoria conceptual recorrida a través de la consideración de los trabajos en estudio, emerge tanto la discusión de sus consideraciones y datos, como la formulación concreta de un protocolo que permita acceder a una tentativa de solución, o aminoramiento para el fenómeno del absentismo a través de una estrategia de carácter emocional.

**h) Discusión final y Conclusiones.** Se trata de hacer una breve síntesis de las consideraciones claves de la Discusión, ya que ésta se ha ido haciendo pormenorizadamente en los anteriores apartados, y finalmente, de alcanzar las conclusiones a que nos ha llevado la consideración conjunta del trabajo de investigación documental desarrollado.

En función, pues del presente esquema, pasamos al desarrollo concreto de cada una de sus partes, capítulos y apartados, a fin de acercarnos al objetivo de dar cuenta del proyecto desarrollado.





## **PRIMERA PARTE. REVISIÓN DEL ESTADO DE CONOCIMIENTO**





## CAPÍTULO 1.

### EMPRESA, TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS

En términos generales, en este capítulo se propone una revisión del concepto de trabajo. Esta tarea se aborda tanto desde una perspectiva de análisis diacrónico, esto es, la evolución histórico-social del trabajo, así como desde un análisis más concreto que interpreta la normativa que en la actualidad condiciona las distintas configuraciones en el ámbito laboral. Entendemos que analizar las características de las relaciones laborales, y su regulación en el marco jurídico español, ayudará a observar cómo la relación entre empleador y asalariado se concreta desde este marco, de modo que sirva para reflexionar sobre determinadas pautas de comportamiento y de relación entre ambas partes que, en última instancia, ayudará a completar nuestro análisis sobre el entorno laboral.

La forma en la que cada individuo interpreta su vinculación con respecto a la actividad que desempeña es compleja, y estará constituida por distintos factores que la completan. Estos factores habrán variado a lo largo del tiempo, de manera que algunos contextos laborales no contemplan en la actualidad las lógicas de otros tiempos. Del mismo modo, la relación entre empleador y empleado sufre modificaciones, tanto en términos de relaciones humanas como de disposiciones normativas que regulan las condiciones el contrato que ambas partes establecen. En definitiva, y poniendo el foco en el individuo en cuanto *sujeto asalariado*, nos parece necesario acercarnos, en primer lugar, desde una perspectiva antropológica que anticipe aspectos materiales y culturales, para después entrar en el análisis de factores psicológicos más concretos que nos acerquen al objeto de estudio.

## **1.1. Evolución histórica, concreción jurídica y perspectivas antropológicas del concepto de trabajo**

En este apartado se propone un acercamiento al objeto de estudio desde tres perspectivas distintas que entendemos que completan las posibilidades de este trabajo de investigación. En primer lugar, se revisa la evolución que el concepto de trabajo ha tenido a lo largo de la Historia, ocupándonos del cambio en las relaciones entre individuos, así como de la percepción que el ser humano ha tenido de su existencia con respecto al desempeño de una actividad productiva. En segundo lugar, sería necesario contextualizar la normativa española en materia laboral que afecta a las relaciones entre empresario y empleado, así como a otros Regímenes Especiales que quedan delimitados por un marco jurídico concreto. Conocer el entramado jurídico que define y regula las relaciones laborales nos ayuda a explicar determinadas pautas de comportamiento e inercias en este ámbito. Por último, repasamos las propuestas teóricas y tendencias que abordan el factor material o económico desde una perspectiva antropológica. Esto implica que se aborden discursos que entienden *lo económico* bien como esfera independiente del resto de instituciones culturales, bien como una parte más, incrustada en un grupo humano. Se trata de argumentaciones que se enfrentan y que interpretan de forma sustancialmente distinta el sentido del trabajo, las relaciones de producción, así como la percepción que el propio individuo tenga de sí mismo en cuanto sujeto-trabajador.

### **1.1.1. El trabajo a lo largo de la Historia: del taylorismo al teletrabajo**

“El concepto de trabajo como una única actividad básicamente masculina realizada de forma estable en el marco de grandes organizaciones burocráticas, públicas y privadas, es una excepción que se produce a partir de la Segunda Guerra Mundial y que llega hasta la década de los ochenta” (Molina y Valenzuela, 2007, p. 148)

En este apartado se propone un breve repaso que nos lleve desde las primeras tareas o labores remuneradas o vinculadas a un orden productivo,

hasta el concepto de *trabajo moderno*. Se trata de una revisión histórica, esto es, un análisis diacrónico, que se ocupará de esta evolución desde una perspectiva *sociológica* –factores sociales y estructurales que condicionan las características del factor trabajo–, *antropológica* –entendiendo al hombre en su totalidad vinculado al ejercicio de una actividad laboral– y psicológica –atendiendo tanto a aspectos fisiológicos como cognitivos en su relación con la actividad laboral.

Con la intención de tomar un punto de partida, que nos lleve desde un primer análisis que estudia el factor trabajo, comenzaremos refiriéndonos a la propuesta de Marshall Sahlins y su obra *Economía en la Edad de Piedra* (1974). En términos generales, este autor se propone rebatir las teorías que describen las sociedades de cazadores-recolectores como meras economías de subsistencia. Al contrario, para Sahlins estas teorías hunden sus raíces en el liberalismo eurocéntrico, y expone que aquellas sociedades dedicadas a la caza y la recolección no tenían mucha dificultad en satisfacer sus necesidades materiales, sin trabajar demasiado, definiéndolas como *sociedades opulentas*. En estas sociedades, y este es un concepto importante sobre el que volveremos más adelante, la economía existe como una *institución más que conforma una cultura concreta*, y no como esfera independiente:

“En palabras de Marshall Sahlins, en las sociedades primitivas, normalmente una transacción material es un episodio momentáneo en una relación social continua. En cambio, el capitalismo es la primera civilización en la que el mercado se separó radicalmente de las demás instituciones sociales y, al establecerse al margen, ha obligado al resto de la sociedad a funcionar plegándose a sus leyes particulares” (Polanyi, 1977, p. 16).

Según Sahlins, el problema de la escasez es una invención propia de las sociedades capitalistas, y frente a este concepto propone lo que denomina *solución Zen* que considera que los fines y deseos materiales universales serían pocos y limitados, y que los medios para satisfacerlos son suficientes. Esto implica la interpretación de estas sociedades primitivas con una organización social flexible: se trabaja el tiempo necesario para satisfacer las necesidades básicas, sin que en esta primera etapa, el trabajo tenga otras connotaciones de

carácter especulativo. Desde esta propuesta, podemos observar un cuestionamiento de las teorías económicas más clásicas, que sitúan a la Economía como ciencia, ocupada en la difícil tarea de conciliar las necesidades humanas infinitas con la limitación de unos recursos finitos, si no escasos.

Avanzamos desde estas sociedades arcaicas, atendiendo a la literatura especializada que estudia las relaciones productivas y de trabajo que situaría en Grecia “el escenario de las transformaciones, donde se decantan nuevos modos de vida” (Chirinos, 2006, p. 18). Y esta transformación está vinculada a la vida en la *polis* donde, paradójicamente, se presenta la posibilidad de vivir al margen de la necesidad de desempeñar un trabajo. En este ámbito, el ideal de la excelencia humana se identifica con el *otium*, en contraposición a la *askole* de donde derivaría el término moderno de negocio: la vida dedicada a la reflexión y a otras actividades no productivas queda reservada al hombre libre, mientras que el esclavo o el siervo se dedica a actividades manuales, técnicas y utilitarias. La Roma Antigua contiene consideraciones parecidas con la cultura griega en el ámbito del trabajo. En este sentido, el trabajo era considerado como una actividad indigna de los hombres libres y, coincidiendo con la concepción griega, se trata de una sociedad que favorece y predispone la existencia de una estructura compartimentada, donde el reparto de obligaciones y tareas estén vinculadas a los hombres no libres o esclavos, de ahí sus tareas:

“Si bien el trabajo es absolutamente necesario para la reproducción de la vida (y de la polis), el sometimiento a él era, en la visión aristotélica, cosa de esclavos [...] La polis existe en función de la buena vida y la esclavitud existe en función del trabajo que es indefectible realizar para satisfacer las necesidades vitales, en tanto que condición indispensable para que poder realizar una vida feliz [...] La llegada del cristianismo representó un cambio radical en este punto. A partir de una concepción lineal de la historia, y bajo el mandato divino de dominar la tierra, la idea cristiana de la historia dio lugar a la posibilidad del progreso económico y la desagregación política de los individuos” (Borisonik, 2011, p. 8).

La historiografía contemporánea considera que la Edad Media sería la primera época de la Historia en la que el *trabajo manual* deja de ser sinónimo de esclavitud o de no identificarse con la virtud, tal y cómo se interpretaba en la antigua Grecia y en determinado período romano. En términos generales, podemos establecer una distinción entre el trabajo que comienza a desempeñarse en las ciudades –complejo, en unos vínculos personales y relaciones productivas que están por configurar e ir estableciendo una lógica que podríamos llamar proto-capitalista–, y las labores realizadas en el campo. En el primer caso, principalmente se trataba de individuos libres que se agrupaban en gremios, en los que sí existían ciertas condiciones laborales reguladas en materia de salario, aprendizaje y otros aspectos relacionados con esta lógica.

“En cuanto a los gremios existen muchas hipótesis acerca de su origen. Se ha querido ver en ellos la continuación de la *collegia* que agrupaba a los artesanos romanos pero la génesis constituye todavía una cuestión no resuelta [...] Los componentes de estas cofradías gremiales se ayudaban entre sí. Tenían esta obligación de ayudarse” (Cordero Rivera, 1998, p. 287).

En estos gremios, que recibían distintos nombres según el territorio en el que estuvieran, la organización socio-profesional de cada oficio “sometía” a sus miembros a una disciplina colectiva en el ejercicio de su profesión, a través de una variedad de ordenanzas que establecían obligaciones para los individuos. Lo característico de esta época será el surgimiento de la especialización por oficios, de manera que “cada parte de un objeto era el monopolio de un grupo de especialistas” (Menjot, 2010, p. 7).

Por su parte, como sabemos, en el campo, prácticamente la totalidad de la tierra pertenecía a terratenientes que la explotaban a través del trabajo de campesinos, sin tierra. De modo que la mayoría de la actividad era de subsistencia: se trabaja la tierra a cambio de poder disponer de una parte de la producción para el autoconsumo. Una lógica de relaciones alejada de las actividades mercantiles que comienzan en las ciudades, y que representan la antesala de la lógica de relaciones capitalistas que sobreviene con posterioridad.

Sería conveniente, antes de pasar a describir las características y consecuencias de la Revolución Industrial como paradigma que cambia las relaciones entre personas, señalar un aspecto cultural-religioso, que para algunos autores es importante a la hora de analizar las relaciones que los individuos han tenido con respecto al trabajo, y como un cambio significativo que ha propiciado el establecimiento de la lógica capitalista. Nos referimos a la obra de Max Weber *La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo* (1905) donde el autor se pregunta por el origen de la mentalidad capitalista moderna, llegando a la conclusión de que este modo de vida nuevo y extraño encuentra su potenciador en el protestantismo de raíz calvinista.

“[...] los pueblos latino-católicos no tienen, como tampoco la tiene la Antigüedad clásica, ninguna expresión similar para lo que nosotros llamamos ‘profesión’ (*Beruf*) –un ámbito de trabajo sin límites, en el sentido de una actitud vital–, mientras si existe en *todos* los pueblos protestantes [...] La profesión es lo que el hombre tiene que *aceptar* como disposición divina, aquello en donde él tiene ‘su destino’; esta caracterización *se sobrepone* a la otra idea, que también está presente en él, de que el trabajo profesional es una *tarea*, o más bien, *la* tarea puesta por Dios” (Weber, 2001, 114,133)

Como sabemos, la Revolución Industrial dio origen a nuevas relaciones de trabajo; principalmente, podemos decir que se produce un cambio de *ubicación* que en principio pareciera no tener grandes significaciones pero que supone el origen de la *extrañeza* o *alienación* a la que algunos autores se refieren: el empleado se desplaza a la fábrica, propiedad de un tercero, para realizar una tarea medida y medible, racionalizada, administrada y remunerada. Este hecho, si seguimos la lógica que hasta la fecha dominaba estas relaciones, supone un cambio radical. El ser humano, en cuanto trabajador, pasa a ocupar una condición –y unas condiciones– nueva, que le obliga a replantearse su existencia en términos distintos. Estos términos incluyen conceptos nuevos, tales como horario y salario, que quedan insertos en la nueva cosmovisión propia del “trabajador moderno”.

Tal y como lo expresa Eric Hobsbawm en la Introducción de su libro *La era del capital 1848-1875*, “en la década de 1860 entra una nueva palabra en el vocabulario económico y político del mundo: ‘capitalismo’ [...] Era el triunfo de una sociedad que creía que el desarrollo económico radicaba en la empresa privada competitiva y en el éxito de comprarlo todo en el mercado más barato” (Hobsbawm, 2011, p. 7). El pensador inglés se refiere a la expansión de este fenómeno cultural que significa la ideología capitalista, asociada al progreso, la rutina y el bienestar –por nombrar algunas de las características que se suelen vincular–. Sin embargo, sabemos que el fenómeno conocido como de Revolución Industrial ocurrirá con anterioridad, concretada en la Inglaterra de la que saldría la obra de Adam Smith *La riqueza de las naciones* (1776), como paradigma de este nuevo capitalismo a favor del crecimiento del mercado libre.

“[...] la fábrica de Smith es un lugar para trabajar, no para vivir. La separación de la casa y el trabajo es, según Smith, la más importante de todas las divisiones modernas del trabajo [...] la fábrica de Smith funciona de manera ordenada gracias a una rutina en la que cada trabajador desempeña una sola función” (Sennett, 2001, p. 36).

En este punto, quizá sea Richard Sennett (2001) el que mejor ha sabido comprender las consecuencias personales de estos profundos cambios en la organización del trabajo, tan hermosa y crudamente expresados en su obra *La corrosión del carácter*. En este ensayo, el sociólogo estadounidense analiza lo que denomina cómo el neocapitalismo, y más en concreto los cambios progresivamente introducidos en los modelos de organización del trabajo desde los años setenta, habrían atacado los principios básicos de la creación de la subjetividad en el Occidente contemporáneo. Así, la experiencia laboral, el trabajo propiamente dicho, que hasta hace unas décadas era un elemento primordial del movimiento de subjetivación del individuo, habría dejado de ser una fuente de identidad y seguridad para convertirse en un auténtico “elemento corrosivo del carácter”. La flexibilidad, mecanismo en principio destinado a atacar los “males del viejo capitalismo”, dando la oportunidad a los individuos de moldear su propia vida, será un auténtico riesgo, difícilmente asumible para el trabajador, y experimentado como fatal inseguridad.

Para Sennett, el origen de este sentimiento es indudable. La inestabilidad misma de las organizaciones flexibles impone a los trabajadores la necesidad de “cambiar de tiesto”, es decir, de asumir riesgos en su trabajo. Para Sennett, el manual de empresariales es típico en el sentido de hacer de esa necesidad virtud: asumir riesgos rejuvenece, las energías se recargan sin cesar. La consecuencia perversa es que difícilmente el trabajador puede llegar a considerar su trabajo como fuente de identidad subjetiva cuando éste cambia sin cesar. Ya no tiene mucho sentido referirse a uno mismo como “albañil”, “mecánico” o “pintor”, cuando apenas se ha permanecido en esos trabajos durante unos pocos meses. Por supuesto, para algunas personas esta flexibilidad laboral será síntoma de movilidad y energías positivas, quizá más para los jóvenes y para cierto tipo de profesionales, pero sin duda la mayoría lo experimentará –como argumenta Sennett– de forma muy negativa.

Es a partir de este momento histórico, desde donde nos interesa situarnos para así intentar describir las lógicas que se proponen desde diferentes teorías modernas del trabajo, y cómo el asalariado, en ese contexto, concibe su relación con el resto de actores y elementos de su trabajo. El estrés, el absentismo laboral, el síndrome de *burnout*, entre otros, son conceptos propios de la modernidad, de esta concepción del trabajo que evoluciona, y se adapta a la lógica global y a unas pautas que el trabajador asimila y hace propias. Es en esa asimilación, donde lo *propio* y lo *prestado* en cuanto que sujeto-trabajador, podrán encontrar tensiones que se traduzcan, en última instancia en estas “dolencias” que nos interesa analizar en este trabajo.

### **1.1.2. Normativa laboral española: asalariado, autónomo y otros regímenes especiales**

En este apartado, nos interesa analizar el marco jurídico-laboral de aplicación en el estado español. Entendemos que analizar las características de las relaciones laborales, reguladas en este marco jurídico concreto español, ayudará a observar cómo la relación entre empleador y asalariado se concreta desde este marco, de modo que sirva para reflexionar sobre determinadas



pautas de comportamiento y de relación entre ambas partes que, en definitiva, ayudará a completar nuestro análisis sobre el entorno laboral. En todo caso, se trata de un análisis breve y no sistemático, que sirva para exponer el mapa jurídico que organiza y presupone esta relación entre empresa y trabajador.

En términos generales, tanto en el ámbito del Derecho como en el de la ordenación del territorio y la estadística estatal, se parte del presupuesto de que la sociedad no es homogénea, estando necesariamente compuesta por grupos diferentes. Este presupuesto no se trata de una opinión arbitraria, podemos ver que se manifiesta en la reflexión del jurista Sempere Navarro referida a las bases de la legislación española en materia de Derecho del Trabajo:

“La finalidad del Derecho del Trabajo es establecer una vía ordenada para la solución de conflictos e intereses contrapuestos que confluyen en el ámbito de las relaciones productivas. El carácter solidario del Derecho del Trabajo presupone que la sociedad está articulada en clases, colectivos o grupos interdependientes pero con intereses diversos. El entramado de normas laborales organiza las manifestaciones de esa natural contraposición; frente a la visión civilista y liberal de la conjunción de derechos o de su identidad, el Derecho del Trabajo hace hincapié en la diversidad, en su pluralidad” (Sempere Navarro, 1992, p. 353).

A la luz de este texto entendemos que la legislación española parte de la existencia de una diversidad y, en consecuencia, establece el marco jurídico necesario para la regulación de diferentes grupos sociales enmarcados en el ámbito de las relaciones laborales y productivas. El Derecho del Trabajo español surgiría con la intención de ordenar esta pluralidad existente en la realidad social, diseñando un encuadramiento jurídico que acompañe y pueda contener esta diversidad. Esto explica la existencia de una legislación laboral extensa y general relativa al denominado *trabajador por cuenta ajena* –asalariado–. Completando este contenido se desarrollan especificidades normativas relativas a otras formas de actividad laboral bajo la denominación de “Regímenes Especiales”. Es una de estas especificidades, la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo, la que regula la figura del *trabajador por cuenta propia* –autónomo–.

El *Estatuto de los Trabajadores* recoge el cuerpo normativo que ordena el origen y vicisitudes relativas a la relación que se establece por contrato entre empleador y empleado, esto es, regula cómo se define la figura del *trabajador por cuenta ajena* o *asalariado*. Su artículo primero lo define como aquel que “voluntariamente presta sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario”<sup>1</sup>. En el artículo 1.3, el Estatuto detalla las actividades que quedan excluidas de este ámbito de aplicación, explicando además que “si el objeto del contrato de trabajo (y de la legislación laboral) es el trabajo por cuenta ajena, ello quiere decir que el trabajo por cuenta propia queda fuera de la legislación laboral” (Montoya Melgar, Galiana Moreno, Sempere Navarro, 2001, p. 27).

Se entiende que en la relación que se establece entre empresario y trabajador, éste último ocupa una posición de desventaja o posible indefensión, ya sea por desconocimiento de la normativa vigente o por simple incapacidad a la hora de activar los mecanismos de amparo legislativo. Siguiendo las pautas que propone Guillermo Boza Pró (2014), en esta relación de no equilibrio, podríamos señalar los siguientes puntos como definitorios de este vínculo entre dos partes:

1) Se genera una relación de sujeción. El trabajador somete su libertad a un tercero para que éste dirija su actividad. En este sentido, la nota distintiva del contrato de trabajo será la subordinación. Se trata de una subordinación jurídica, quedando protegidos los derechos inherentes a la persona del trabajador (dignidad, honor, intimidad, entre otros).

2) Se genera una relación de ajenidad, de modo que los resultados generados por la actividad del trabajador no le pertenecen a éste, sino al empleador. Esta *extrañeza* ha sido señalada por distintos autores: la *anomia* de Max Weber, *alienación* en los trabajos de Karl Marx, entre otros.

---

<sup>1</sup> Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Artículo 1.1.

3) La relación contractual tiene una finalidad económica. El trabajador asalariado vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario que percibe por la actividad que realiza bajo la supervisión de un tercero. El contrato de trabajo no es de naturaleza gratuita sino onerosa; este genera una compensación económica, la obligación del empleador de retribuir los servicios del trabajador.

“En la actualidad, el Derecho del Trabajo centra su atención en: (i) El trabajo asalariado; (ii) que es el prestado personalmente; (iii) por cuenta ajena; (iv) en forma subordinada; y (v) a cambio de una retribución económica. En estricto, éste es el tipo de trabajo cuya evolución devino en regulado o protegido por el Derecho del Trabajo” (Boza Pró, 2014, p. 14).

Como decimos, junto a la figura del trabajador por cuenta ajena –cuyo desarrollo normativo queda contenido en el Estatuto de los Trabajadores– la legislación española distingue algunos “Regímenes Especiales”, a saber: Régimen Especial del Trabajador Autónomo, Régimen Especial Agrario, Régimen Especial de los Trabajadores del Mar, Régimen Especial de Empleados de Hogar, Régimen Especial de Estudiantes y Régimen Especial de la Minería del Carbón. De esta totalidad, nos interesa detenernos en el Régimen Especial del Trabajador Autónomo, y proponer una distinción entre éste y el trabajador asalariado en términos culturales y psicológicos. En términos generales, la Ley 20/2007 de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, en su artículo 1 establece que “será de aplicación a las personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena”. En este caso, la ausencia de una tercera persona –el empleador– que supervise la actividad desempeñada, nos permite vincular los conceptos de la *teoría de Análisis de los Modos de Vida* (Højrup, 2003; López Martínez, 2015; Schriewer, 2012) a esta diferencia entre trabajo asalariado y autónomo. Un análisis que supera esta concreción legislativa que nos ocupa en este apartado y nos permite avanzar hacia una distinción en términos culturales y psicológicos entre ambas figuras:

La jornada de trabajo [del autónomo] no tiene un tiempo concreto limitado, y esto ocurre precisamente porque la actividad es un fin en sí misma: su posibilidad de existencia en este modo de vida como autónomo. Desde esta perspectiva, la idea de vacaciones o tiempo libre adquiere un significado distinto del que se explica desde el modo de vida del asalariado [...] El asalariado se incorpora a un proceso de producción complejo y a menudo tedioso, ajeno a la significación total de la actividad. El trabajo no tiene un valor intrínseco, la actividad proporciona esencialmente ingresos que hacen posible una vida fuera del trabajo. Además, este salario no es simplemente el producto del trabajo realizado, sino que resulta de un grupo complejo de factores, muchos de los cuales son externos al trabajo efectivamente realizado (López Martínez, 2015, p. 200).

Este fragmento, establece unas diferencias en términos materiales entre autónomo y asalariado. Nos interesa señalarlo porque se trata de una diferenciación que permite apuntar hacia diferencias en términos culturales y psicológicos. En esta línea, la teoría de *Análisis de los Modos de Vida* propone la existencia de una heterogeneidad cultural en el ámbito de las relaciones laborales, estableciendo así distintos modos de vida, cada uno de los cuáles tendrá una cosmovisión diferente, una forma distinta de interpretar su existencia y relación con el resto de modos. Se trata de un marco teórico que consideramos relevante para futuras investigaciones, ya que permite análisis comparativos entre autónomo y asalariado, por ejemplo, en términos de su vinculación con la actividad que desempeña. Sin embargo, no debemos distraer el interés de nuestro trabajo, que se aleja de entrar en estas distinciones y apunta hacia las características del asalariado, “puesto a disposición” de un tercero que organiza y planifica sus tareas remuneradas.

“El salario representa la razón única por la que el asalariado desempeñará su actividad [...] Es decir, no existe la idea de “compromiso” con respecto a la actividad que se efectúa, tal y como hemos apuntado que sí ocurre en el caso del autónomo. El control y la coacción ejercida por parte del empleador, y el deseo de obtener el salario en el caso del empleado, serán los mecanismos que asegurará el mantenimiento del nivel requerido de actividad productiva, justificándose la inversión de negocio en la obtención de beneficios deseados” (López Martínez, 2015, p. 62)

Este fragmento ayuda a aglutinar esa distinción entre autónomo y asalariado que entendemos que es interesante señalar, y que sería una perspectiva de interés para futuras investigaciones. Observamos que esta lectura antropológica de las relaciones laborales coincide con el análisis del marco jurídico español, ya que señala esa estructura separada, en términos de normativa, que nos indica precisamente esa diferenciación: el asalariado, subordinado a las directrices del empleador, tendrá una vinculación con su actividad alejada del compromiso que esta teoría cultural supone para el autónomo. Desde esa perspectiva, resultará interesante vincular el absentismo laboral como un factor que afecte al asalariado, inserto en la complejidad de una empresa y sus lógicas relacionales.

A continuación, completamos esta perspectiva, ampliando diferentes interpretaciones que analizan las relaciones laborales y productivas, y en este contexto el papel del trabajador moderno. Nos situaremos desde la visión de la Antropología Económica, una disciplina que atiende al factor humano, teniendo en cuenta la heterogeneidad de una sociedad determinada, alejándose de la lógica unidireccional que aborda el factor económico en términos absolutos.

### **1.1.3. Nociones de Antropología del Trabajo: sustantivismo, formalismo, marxismo y otras tendencias de análisis**

“La Antropología económica no se ha limitado a replicar las actividades que los economistas hacen en nuestra sociedad, sino que se ha ocupado de recoger y sistematizar información etnográfica sobre el conjunto de instituciones que han permitido a un amplio rango de sociedades obtener sus medios de vida” (Molina y Valenzuela, 2007, p. 53).

Los manuales que abordan la disciplina de la Antropología Económica suelen situarla en tres ámbitos de actuación: el debate en relación a la economía neoclásica, su relación con la ecología y el concepto de distribución de los mercados. Desde aquí añadimos un cuarto aspecto que se refiere a la distinción entre “economía política” y “ecología política” como dos campos de actuación

diferentes y propios de la Antropología Económica (Comas D'Argemir, 1998). En esta parte nos interesa presentar estos cuatro ámbitos, para así situarnos en el ámbito de estudio de la Antropología Económica y comprender su aplicación a nuestra investigación. Como decimos, no se trata de un trabajo exhaustivo, más bien una aproximación que ayude a presentar el factor trabajo, las relaciones productivas desde las teorías más relevantes que han estudiado esta problemática. En esta línea, comenzamos con las teorías que comienzan a situar el discurso que defiende la ciencia económica como esfera separada del resto de instituciones.

En primer lugar, es importante situar el origen de los preceptos defendidos por los denominados economistas neoclásicos, para así avanzar en el proceso de constitución de la economía como esfera autónoma del resto de instituciones sociales. El primer *desanclaje* lo encontramos en las teorías de los fisiócratas, y en concreto en la figura de Quesnay y su elaboración de la *Tableau Economique* (1758). Esta tabla debe entenderse como “una proyección del principio de que la sociedad humana, al igual que el universo físico, está sujeta a leyes naturales” (Molina y Valenzuela, 2007, p. 32); explicando así la esencia de la fisiocracia que expone que el valor es creado sólo por la tierra: una tierra cultivada por empresarios agrícolas que organizan grandes explotaciones comerciales.

La segunda etapa que avanza hacia esta autonomía de la categoría económica con respecto al resto de actividades e instituciones sociales, encuentra sus precursores en las teorías liberales de Locke (1690) y Mandeville (1714). Estos pensadores, previos a las teorías de Adam Smith y su propuesta de la división del trabajo como elemento primordial para alcanzar la riqueza y la productividad, se referían en sus obras al carácter egoísta del ser humano como esencial para explicar el hecho económico. Como decimos, Smith tomará el relevo de estos autores y de los fisiócratas anteriores, trasladando la fuente primaria de valor y productividad al trabajo. Malthus, David Ricardo y Stuart Mill constituyen el resto de autores de la denominada economía clásica, cuyos preceptos son actualizados por los economistas neoclásicos quienes definitivamente presentarán la economía como esfera plenamente separada. Estos economistas sostienen ideas propias del *marginalismo*, explicando así los

procesos económicos en función de la motivación subjetiva de los individuos; “los seres humanos tienen necesidades priorizadas según su urgencia y eligen bienes y servicios según su nivel de satisfacción” (Molina y Valenzuela, 2007, p. 46).

Estos principios neoliberales son retomados a partir de los años 60 del siglo pasado por los llamados formalistas. Desde esta perspectiva se defiende aquella idea que entiende la economía como la ciencia de la escasez, de manera que el individuo actuará racionalmente para satisfacer sus necesidades. Además, esta pauta de comportamiento, esto es, la decisión racional *maximizadora*, será la misma en todas partes. Harsanyi (1952) es uno de los principales representantes de esta perspectiva, defendiendo esta conducta racional individual como algo existente con las mismas características en las “sociedades primitivas”.

En contra de estos preceptos, encontramos los argumentos defendidos a partir de los años 70 por quienes han venido a llamarse sustantivistas. Al contrario que aquellos formalistas, desde el sustantivismo se niega que la acción económica se desarrolle separada de los marcos históricos, culturales e institucionales. Afirman desde esta perspectiva que “los orígenes étnicos, las estructuras de parentesco, los valores culturales y las relaciones sociales son importantes para explicar los fenómenos económicos” (Molina y Valenzuela, 2007, p. 16). De estos autores sustantivistas, Karl Polanyi (1944) es el representante más significativo, quien elaboró distintos trabajos preocupados por entender los sistemas económicos a lo largo de diferentes periodos históricos. Así, su principal intención es explicar cómo la economía se ha separado del resto de instituciones sociales en un momento concreto, separación que, por lo demás, no debe ser considerada como una característica inherente al fenómeno de *lo económico*.

“Por económico solemos entender al menos dos cosas diferentes. Por una parte las actividades, indicadores o procesos que tienen que ver con la creación, distribución o consumo de bienes y servicios, es decir, un sector de la cultura; por otra, las acciones motivadas por el cálculo racional que buscan maximizar el

beneficio u optimizar los medios en relación a los fines, esto es, una modalidad de conducta. Estas dos acepciones de la palabra “economía”, pueden denominarse “sustantiva” y “formal” respectivamente” (Polanyi, 1944).

Desde la teoría sustantivista se niega por tanto la existencia del concepto de escasez defendido desde la lógica formalista. Explicando así que esta pretendida escasez es una condición ideológica derivada de la economía capitalista de mercado, y no una condición existencial del hombre.

El siguiente ámbito que nos interesa exponer se refiere a la relación y diferencia entre la “economía política” y la “ecología política”. Desde la primera óptica, el interés de análisis se centra en las formas de acceso a la riqueza y al poder, “tal y cómo se concreta en los procesos de trabajo y con sus implicaciones en la conformación de jerarquías sociales” (Comas d’Argemir, 1998, p.12). Principalmente se ocupa de dos aspectos, los procesos de producción y de distribución, y a partir de aquí se interesa por las dimensiones sociales, políticas y culturales con respecto a estos procesos económicos. Por lo tanto, la “economía política” maneja un concepto de cultura que pone en relación estos procesos económicos con aspectos sociales, políticos y culturales de manera amplia. Lo relevante al acercarse al estudio de una cultura será la relación o articulación que se da entre los procesos históricos y sociales globales y de larga duración. La cultura no puede existir al margen de estos procesos, y “se entiende que los símbolos y significados son indisociables, a su vez, de los componentes materiales y de las relaciones sociales” (Comas d’Argemir, 1998, p.16). Desde esta perspectiva, nos parece relevante para nuestro trabajo cómo se integra la identidad como elemento constitutivo de la definición de cultura.

A partir de los años 60, voces críticas con respecto al papel de la antropología en relación al proceso colonial, y coincidiendo con la configuración de un nuevo contexto económico-político, van elaborando este concepto de economía política que generalmente tiene su desarrollo por parte de autores de tendencia marxista. Así, la economía política suele asociarse con la escuela marxista-estructuralista francesa, conocida también como la escuela de la *articulación*. Surge como decimos hacia los años 60, teniendo entre sus autores



a Meillassoux, Godelier, Terray o Augé. La mayoría de estos autores han desarrollado trabajos de campo en África, aplicando un marco teórico de tendencia estructuralista y marxista. De estos pensadores será Godelier (1991), quien retome la *teoría de la transición social* formulada por Marx, planteando la importancia de esta idea de transición social para analizar los cambios que llevan al reemplazo de un sistema social por otro: “significa comprender los mecanismos de funcionamiento y transformación de las sociedades, la jerarquización de funciones y de instituciones, así como la dialéctica entre las estructuras materiales, sociales e ideológicas. Significa, en definitiva, analizar las condiciones de reproducción de un sistema social y las condiciones de cambio” (Comas d’Argemir, 1998, p.40). Desde este interés de análisis, Godelier se refiere al capitalismo como un fenómeno de carácter global, pero lo interesante es que plantea que esto no significa que sea un proceso homogéneo, ni que sea continuo en el tiempo. A partir de aquí analiza la transformación de familias y comunidades locales, entendiendo que concurren distintos procesos, endógenos y exógenos, que influyen en estas formas sociales a las que se refiere como no capitalistas –producción mercantil simple–. Estas formas sociales se entienden desde esta perspectiva como que “no son meras reliquias o supervivencias del pasado, sino formas vivas que asumen a su modo la evolución histórica y las transformaciones que acompañan a los nuevos requerimientos productivos” (Comas d’Argemir, 1998, p. 70).

Estos autores de tendencia marxista se ocupan de las relaciones de producción asociadas con los medios de producción, como elementos fundamentales para entender qué grupo, estrato o clase posee el control de los recursos que posibilitan la existencia material y la continuidad social. Nos interesa principalmente su aportación teórica referida a la articulación de los modos de producción. Varios son los trabajos de estos antropólogos en los que analizan la existencia de distintos modos de producción. Entre ellos, Meillassoux (1970) en un estudio en Costa de Marfil se refiere a la existencia de una combinación de dos modos de producción: el tradicional y propio de un linaje concreto, y un modo de producción colonial-comercial. Por su parte, Terray (1972) analiza este estudio y entiende que se trata de la existencia de un sistema

de producción en el que hay más de un modo de producción articulado, de manera que uno de estos modos sea el dominante.

Por su parte, la “ecología política” surge en la década de los años 80, como disciplina que propone ampliar la perspectiva de la economía política hacia enfoques que tengan en cuenta la interacción de la actividad humana con el medio ambiente. Se interesa por modificar o ampliar los planteamientos existentes desde la ecología cultural, introduciendo una dimensión política en el análisis. Desde esta perspectiva interesa analizar principalmente las diferencias sociales en el acceso a los recursos, estudiando en este punto los efectos sobre el medioambiente, así como “la articulación entre los contextos locales y la globalidad” (Comas d’Argemir, 1998, p.115). Encontramos antecedentes, previos a estos estudios de la década de los años 80, que podríamos denominar como precursores de esta disciplina. Entre estos estudios aislados nos podemos referir a la monografía de Clifford Geertz, *Agricultural Involution* (1963), o de manera más amplia al análisis que elabora Karl Polanyi (1944). En ambos estudios encontramos una referencia a la importancia de centrar el análisis en los factores relacionados con el uso de los recursos naturales.

“Hoy se puede hablar de la ecología política como un campo específico de interés y de investigación, pero se trata de algo muy reciente, puesto que el volumen de trabajos significativos se ha producido en los últimos quince años. [...] En todo caso, tres autores aparecen como los más citados: Eric Wolf, Karl Polanyi y Clifford Geertz: Wolf por ser quién por primera vez utiliza el término y los otros dos porque aplican en la práctica este tipo de enfoque en sus trabajos” (Comas d’Argemir, 1998, p.139).

Podríamos entonces, a la vista de esta evolución desde diferentes perspectivas, indicar que la llamada ideología neoliberal ha impregnado gran parte de las prácticas laborales contemporáneas, al menos ya desde finales de los años setenta –aunque con distintas velocidades en los diferentes países desarrollados–. En este sentido, los vínculos y relaciones que se establecen entre los diferentes sujetos que participan en el proceso productivo se han complejizado. Las *formas de trabajo* han variado, de modo que las jornadas de

trabajo, la disponibilidad o la presencialidad en el puesto de trabajo han cambiado, y así lo han hecho las percepciones que con respecto al trabajo tenemos. Sin embargo, determinadas lógicas –políticas de empresa, tipos de liderazgo, formas de comunicación, expectativas con respecto al personal contratado– se mantienen, pudiendo ocasionar “nuevas” formas de alienación, extrañeza o, en definitiva, insatisfacción en el puesto de trabajo. Nos interesa entonces apuntar hacia el Absentismo Laboral, entendido como consecuencia – una de las consecuencias– de esta incongruencia entre la flexibilidad que en los últimos tiempos permiten estas nuevas relaciones prácticas y, por otra parte, cierta rigidez consecuencia de estas inercias a las que nos referimos. Para ello, se hace necesario avanzar en este análisis, para ir concretando hacia aquella teorías y políticas que estudian el factor humano en el seno de la empresa, eso es, los inicios de la dirección y gestión de los recursos humanos como campo de interés y disciplina académica.

## **1.2. Una aproximación a la idea de gestión de RRHH: de empleado a *capital humano***

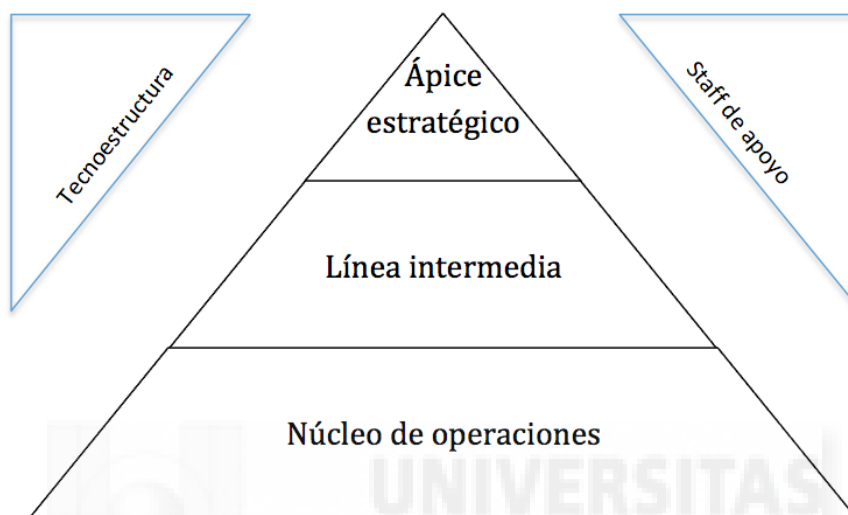
### **1.2.1. Hacia una descripción de los componentes de la empresa**

Comenzamos este análisis apuntando en primer lugar hacia una perspectiva amplia. Antes de centrarnos en la gestión del factor humano en la empresa, nos interesa ofrecer una visión que permita observar y entender cómo funcionan, y hasta dónde se ocupan, las diferentes partes que estructuran la empresa. Para ello, nos apoyamos en las propuestas de diferentes teorías que recogen la composición de lo que se llama administración y gestión de la empresa.

Los diferentes manuales referidos a la organización de empresas suelen realizar una clasificación parecida a la hora de describir sus distintas partes, las relaciones que entre ellas se establecen –verticales y horizontales–, así como

las funciones que cada una adquiere. La siguiente figura muestra esta jerarquía (Claver Cortés y otros, 2002), y sirve para examinar la división por tareas y responsabilidades que se entiende desde la administración y gestión de empresas:

Figura 1. Jerarquía y estructura empresarial



Elaboración propia a partir de Claver y otros (2002)

En este triángulo jerárquico observamos las partes en las que se divide la estructura organizativa de una empresa. Empezando desde abajo, nos encontramos con el *núcleo de operaciones*, constituido por aquellas personas que realizan las tareas básicas de la organización. “Estos realizan cuatro funciones principales: 1) asegurar los insumos para la producción (departamento de compras y recepción); 2) transformar los insumos en productos; 3) distribuir la producción, vendiendo y distribuyendo físicamente lo que sale del proceso de producción; 4) proveer apoyo directo a las funciones anteriormente enunciadas” (Claver Cortés y otros, 2002, p.419).

Por su parte, Mintzberg (1991) distingue seis mecanismos básicos de coordinación de tareas en la estructura de una organización. Entre ellos, sería interesante referirnos a la normalización de tareas en este núcleo de operaciones –asalariados– que observamos en la base de la Figura 1. Mediante la normalización de resultados, procesos de trabajo y habilidades se instaura la

rutina productiva que garantiza la consecución de objetivos; los trabajadores conocen las tareas, su orden y prioridades en la ejecución de su actividad. Esta normalización podría entenderse como un mecanismo que se relaciona con la descripción de Højrup (2003) sobre el modo de vida del asalariado. En concreto, la contraposición esencial que este autor entiende que existe entre tiempo de trabajo –asociado a la realización mecánica y no espontánea de tareas- y tiempo libre. Podríamos decir así que la normalización de tareas garantiza al empleador la ejecución eficaz de las mismas, y en cuanto al empleado, sirve para subrayar la distinción entre estas tareas de rutina y las “tareas” que realiza en libertad, fuera del tiempo de trabajo.

Por encima de este núcleo operativo aparece lo que Mintzberg denomina “componente administrativo”, compuesto por: el *ápice estratégico* (alta dirección), la línea intermedia (dirección intermedia), la *tecnoestructura* y el *staff de apoyo*. Después de este núcleo de operaciones, nos encontramos con “la cadena de gerentes de línea media provistos de autoridad formal” (Claver y otros, 2002, p.420). Aquí se situarían los directivos de división, de departamentos y el resto de mandos de producción y ventas no pertenecientes al nivel operativo. Su función es la supervisión directa, siendo intermediarios entre el *ápice estratégico* y el núcleo operativo. Desde nuestra perspectiva de análisis cultural, estos mandos intermedios constituirían un híbrido entre el especialista – en sus casos más especializados: jefes de sección y departamentos-, así como asalariados distintos del nivel puramente operativo – administrativos y gestores-, cuya interpretación de su función, posibilidades y trascendencia en la organización, así como su motivación, poseen sus propias características.

El *ápice estratégico* es el “encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o tengan poder sobre la misma” (Claver y otros, 2002, p.419). Se corresponde desde nuestro marco teórico con el modo de vida del especialista y en algunos casos con el del inversor. La supervisión directa, las relaciones con el entorno y la definición de la estrategia empresarial son las tareas principales de este vértice de dirección. Estos objetivos son distintos a la normalización de tareas que presentamos como mecanismos propios de los

asalariados, y a la no vinculación de éstos con respecto a las estrategias que asuma la empresa.

La *tecnoestructura* está compuesta por analistas encargados de estabilizar los esquemas de actividad en la organización, en definitiva se encargan de estandarizar el trabajo de otros –núcleo operativo y línea intermedia– aplicando técnicas analíticas. Ingenieros industriales, analistas de estudios de trabajo, analistas de presupuestos, contables y técnicos de personal. Difieren de la línea intermedia precisamente en este alto nivel de conocimiento de su profesión, que en el caso de aquellos no necesariamente se trata de profesionales especializados en un área concreta, en muchos casos –directivos intermedios- son personas contratadas más por sus actitudes –por su capacidad de mando y supervisión que garantiza el funcionamiento rutinario del proceso– que por sus aptitudes específicas. Al contrario, el personal de la tecnoestructura está compuesto por quienes conocen como especialistas una materia o proceso concreto de la actividad empresarial. Suelen ser considerados como un capital humano importante, ya que ofrecen conocimiento a la organización. Serían entonces, en esencia, los especialistas aunque, en este caso, no estarán necesariamente contratados en nómina sino que se podrá establecer otro tipo de relación laboral.

Por último, el staff de apoyo se caracteriza por servir de soporte a la organización desde fuera del flujo de trabajo operacional, sin intervenir en la actividad principal de la empresa; lo que se conoce como servicios externalizados. Asesoría jurídica, relaciones públicas o la propia cafetería son ejemplos de staff de apoyo en la organización. No están en régimen de dependencia directa, sino que son contratados por obra o servicio, organizando su actividad laboral por cuenta propia. Dada su particular relación con la empresa a la que prestan servicios, nos encontramos en el caso de especialistas que a menudo se organizan bajo el régimen de autónomos.

Esta revisión nos serviría para presentar algo así como la plantilla que, en términos generales, dibuja la composición de una empresa. Cada una de estas partes tendrá unas funciones, acompañadas de roles determinados y esperados.

Las prioridades y los estilos de comunicación variarán, así como las expectativas de cada empleado con respecto a su entorno más inmediato, los departamentos vinculados y la totalidad de la empresa. Estos factores influirán en la percepción del individuo con respecto a su propio desempeño, los niveles de satisfacción y de respuesta esperada desde la empresa.

Debemos tener en cuenta que esta estructura que se ha propuesto contiene una variedad de posibilidades. En un contexto de globalización, estas tareas que parecen tan definidas para cada departamento deben ceder a la flexibilidad que imponen los nuevos tiempos. Sin embargo, la lógica de la “vieja empresa” parece que tiende a mantener estas parcelas, de ahí que se sostengan determinadas pautas que pueden influir en los fenómenos que aquí estudiamos. En todo caso, no es nuestro interés proponer un determinismo que sitúe al trabajador como sujeto pasivo, incapaz de responder a estas lógicas. Si bien es cierto que, en determinadas relaciones laborales, el margen de autonomía del empleado será limitado, sin que en este caso pueda asumir otras posibilidades. En estos casos, sí cabría analizar el fenómeno del absentismo laboral, así como los componentes que suelen acompañarlo, como una situación de difícil resolución por parte del trabajador.

### **1.2.2. Teorías principales sobre Recursos Humanos: una revisión no sistemática**

En este apartado, se propone una revisión de las teorías más relevantes que analizan el factor humano en la empresa: necesidades y aspiraciones del trabajador, motivación, políticas retributivas, entre otros aspectos. Esto es, lo que ha venido a denominarse *Gestión y Dirección de Recursos Humanos*. Para ello, en primer lugar se propone un repaso de algunos autores que, a partir del siglo XVIII, como si se tratara de la antesala de la disciplina moderna, estudian el fenómeno que sobreviene del proceso de industrialización que supone un cambio en las relaciones entre los individuos, y de éstos con respecto a la idea de trabajo –es en este momento cuando surgen los conceptos de salario, jornada laboral y, desde una perspectiva antropológica, la contraposición entre tiempo

libre y tiempo de trabajo—. En segundo lugar, se repasarán las teorías más relevantes que ocupan la organización y gestión de empresas desde la perspectiva de la gestión de sus recursos humanos ya en el ámbito de estudio en la empresa contemporánea.

Antes de comenzar este repaso previo, debemos señalar que el concepto de Gestión de Personal constituye la antesala de la moderna Dirección de Recursos Humanos. En este sentido, la Gestión de Personal comprendería labores administrativas referentes a gestión de nóminas y aspectos vinculados a la Seguridad Social, así como tareas rutinarias y de carácter administrativo-contable.

“A medida que las tareas encomendadas a esta función aumentan, y crece el tamaño del departamento correspondiente, éste deja de depender de departamentos de asuntos administrativos para situarse más cerca de la alta dirección [...] Para alcanzar sus objetivos, en la Dirección de Recursos Humanos se realizan actividades de planificación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y relaciones laborales” (Saavedra y otros, 2003, p.55).

Este fragmento explica el desarrollo o, si deseamos explicarlo en estos términos, el protagonismo que el concepto de Dirección de Recursos Humanos adquiere en su desarrollo, de modo que, en la actualidad este departamento se sitúa próximo al ápice estratégico, y en ocasiones vinculado a tareas que en los últimos años vienen vinculándose a la idea de Responsabilidad Social Corporativa (Cabanas y Vilanova, 2004). Creemos necesario señalar esta distinción a tener en cuenta, y que desarrollaremos más adelante.

Si pretendemos revisar las distintas teorías que tratan el aspecto humano en la empresa, esto es, la gestión y dirección de los empleados, debemos comenzar con una referencia primera que nos lleva al siglo XVIII. Nos referimos a los trabajos de Adam Smith, y en concreto su obra *La riqueza de las naciones* (1776) donde se ocupa de la división de las tareas, es decir, la *división del trabajo* que explica las condiciones y las tareas concretas de una mano de obra



especializada y eminentemente *productivista*. La *división el trabajo* llevará a un aumento de la productividad a través del aumento de la destreza de los trabajadores, el ahorro de tiempo y el uso de las máquinas que facilitan y reducen el trabajo. Sin embargo, y a pesar de lecturas que puedan desprender otras interpretaciones, como filósofo de la moral, Smith dedica gran parte de su obra a estudiar los impactos perjudiciales de la modernización económica en los individuos:

"Un hombre que gasta la mayor parte de su vida en formar una o dos operaciones muy sencillas, casi uniformes en sus defectos, no tiene motivos para ejercitar mucho su entendimiento [...] La torpeza de su entendimiento no sólo le deja incapaz del gusto de una conversación y trato racional, sino de concebir sentimientos nobles y generosos" (Smith, 1776, 1983, p.99).

En este fragmento, podemos concebir a un Smith que se encontraría entre un atomismo extremo, propio del individualismo psicológico de pensadores como Hobbes, y las teorías más holísticas del siglo XIX<sup>2</sup>. Y desde este posicionamiento, se trata de un pensador que, en contraste con "su mistificación como padre de un liberalismo mercantil de tipo *laissez-faire*", desarrolla un concepto claro y realista de las relaciones entre empleado y empresa. Además de esta referencia última a esa "torpeza crónica" del trabajador atrapado en la rutina de actividades mecánicas, Smith se refiere a lo que entiende un desequilibrio de poder de negociación entre empresario y empleado, en concreto a la hora de concretar el salario a percibir:

"Los salarios del trabajo, en todas las naciones, se acomodan al convenio que por lo común se hace entre estas dos partes. El operario desea sacar lo más y el empresario dar lo menos que puede. Pero no es difícil de prever, cual de estos dos partidos ha de llevar ventaja [...] Los empresarios o dueños, como menos en número, pueden con más facilidad concertarse, además de que las

---

<sup>2</sup> Hobbes es un individualista en tanto que reduce toda la organización social de las propiedades que tienen los seres humanos individuales autónomos, personas formadas completa e independientemente de sus relaciones sociales [...] Por otro lado, el holismo considera que la sociedad es una forma independiente que da forma y substancia a la vida de la persona individual [...] Adam Smith es quizás quien mejor ejemplifica la postura de compromiso ya que acepta que existe una uniformidad básica que subyace a la naturaleza humana que está, no obstante, moldeada hasta cierto punto por la experiencia social del individuo" (Campbell, 2007:52).

leyes, por lo regular, autorizan en éstos las combinaciones y las prohíben en los otros” (Smith, 1776, 1983, p.112).

Para comprender este texto de Smith en su totalidad debemos leerlo en su contexto, analizando las circunstancias en las que se encuentran los obreros en estas fábricas del siglo XVIII situadas en ciudades que multiplicaban sus habitantes. Y en este contexto de la gran industria y la máquina, los horarios extenuantes y las pocas regulaciones laborales, debemos enlazar nuestro análisis con las propuestas de Karl Marx y sus críticas a una “relación social de cosificación y alienación sistemática [...] que priva de cualquier relación inmediata entre instrumento de trabajo y trabajador individual” (Holm-Detlev, y Martín Artiles, 2007, p.72).

“El resultado de todo esto es la alienación, que es, para Marx, la condición de convertirse en el esclavo de los propios productos que realiza una persona. El hombre está dominado por las cosas materiales que construye para su uso personal, un dominio del que sólo puede liberarse desarrollando nuevos procesos de producción que pueda controlar totalmente” (Campbell, 2007, p.144).

Estas nuevas formas a las que se refiere Marx tienen que ver con lo que ha venido a llamarse *Producción Mercantil Simple*, esto es, un sistema productivo en el que las “fuerzas de producción” y las “relaciones de producción” estarían vinculadas a un mismo individuo, abandonando aquel concepto de *alienación* al no tratarse de la “venta de mano de obra a un tercero a cambio de un salario”. Para Marx, se trata además de un trabajo que depende esencialmente de la estructura social y política de la empresa. Y de aquí se desprende un conflicto al parecer inherente entre trabajador y empresario: la defensa de la autonomía y del control del trabajador sobre su fuerza de trabajo, frente al interés por parte del empresario de la máxima utilización y apropiación de esta mano de obra.

Lo interesante de la propuesta desde una perspectiva de identidad del individuo es ese concepto de alienación o extrañeza que se deriva del ejercicio de la actividad económica: producir para un tercero, sin que el producto de lo

trabajado sea para el provecho del empleado. Una separación que sitúa lo económico –la producción “moderna” industrial– como esfera independiente, ajena a las instituciones propias del individuo –cultura–, y cuyas consecuencias nos ocuparemos de desarrollar en el apartado siguiente. Este *distanciamiento* se contrapone precisamente a la tesis de otro pensador, Mark. S. Granovetter (1985), y su perspectiva de la “incrustación social” que supera el reduccionismo de la ciencia económica. Su propuesta explica que la economía constituye una institución más de un grupo social concreto, y que su posterior separación como esfera independiente con sus propias lógicas obedecería a razones de interés y de poder:

“Un análisis correcto de la acción humana requiere que evitemos la atomización implícita en los extremos teóricos [...] Los actores no se conducen ni deciden como átomos fuera del contexto social [...] Sus esfuerzos por conseguir una acción intencional están, no obstante, incrustados en los sistemas concretos de las relaciones sociales existentes” (Granovetter, 1985).

Con esto queremos señalar esa extrañeza, que consideramos relevante analizar desde una perspectiva psicológica, que se produce cuando el individuo participa en un contexto aislado (su puesto de trabajo) en el que ocurren una serie de relaciones que necesitan de un lenguaje y de unas pautas en ocasiones distintas de las empleadas en el ámbito privado. En esta línea, valga una referencia a la propuesta del sociólogo Erving Goffman (1959, 2009) que estudia las relaciones de representación –teatralización– que ocupan la vida social, donde el individuo se presenta y presenta su actividad ante otros en las situaciones de trabajo corriente, en un juego en el que pretende controlar la impresión que los otros tengan de él, discriminando entre el tipo de cosas que puede y no puede hacer en presencia de los otros.

Siguiendo una línea cronológica, y desde una perspectiva política y metodológica diferente, Max Weber coincidiría con Marx en su análisis del capitalismo como una formación nueva, eficaz y dinámica. Y en estos términos, en el análisis de estas nuevas relaciones –productivas– Weber se refiere al concepto de *racionalidad* vinculado a su teoría de acción social, vinculado a la

significación subjetiva que el individuo da a su conducta –conciencia– en un contexto social dado. De su distinción entre cuatro tipos de racionalidad, nos interesa señalar la que denomina “racionalidad instrumental” que prescindiría de las tradiciones, emociones y valores, encaminándose hacia una nueva racionalidad dominante en la sociedad capitalista. Y esta nueva racionalidad propia del capitalismo genera “una casa de administrativos, un rápido aumento de la *burocracia privada* en las grandes empresas y consorcios” (Weber, 1918, p.330 y ss). En este contexto, Weber se refiere a las relaciones laborales como deshumanizadas, dominadas por la objetividad de la organización racional y representada por un especialista profesional que supervisa este orden formal: “la subordinación del ejercicio del mando a normas abstractas” (Weber, 1922, p.738).

“En realidad, la fábrica moderna, con su jerarquía de puestos, con su disciplina, con el encadenamiento de sus obreros a las máquinas, con el hacinamiento y, al mismo tiempo, el aislamiento de los obreros (en comparación, por ejemplo, con las hilanderías del pasado), con su terrible aparato calculador, que se introduce hasta en el movimiento más sencillo de los obreros, tiene unos amplios efectos sobre los hombres y sobre su “estilo de vida” [...] El segundo gran medio de educar en la disciplina lo constituye la *gran empresa económica* [...] El aparato psicofísico del hombre es aquí completamente adaptado a las exigencias que le plantea el mundo externo, el instrumento, la máquina, en suma, la función” (Weber, 1918, p.320 y ss).

En esta línea que propone Weber, se hace necesario concluir este repaso a los “padres” de estas teorías sociológicas sobre el trabajo y la producción, con las propuestas de Durkheim (1895). A diferencia de Smith, para este pensador la principal función de esta progresiva división del trabajo no estaría en el aumento de la productividad y, por tanto, de la riqueza, sino en facilitar la solidaridad social –entendiendo en este sentido la solidaridad como el mecanismo básico de integración social–. Para explicar esto, el autor diferencia entre “solidaridad mecánica” y “solidaridad orgánica”. Aquella se daría en las sociedades primitivas, funcionando a través de la conformidad de todas las conciencias particulares en relación a una *conciencia colectiva*. Por su parte, la

orgánica se refiere a las relaciones que ocurren en las sociedades tradicionales donde se genera una división del trabajo, originando esta diferenciación funcional, exigiendo una mayor autonomía y al tiempo interdependencia para el funcionamiento de la totalidad.

“Una diferencia fundamental con respecto a Marx y Weber consiste en la visión de la sociedad como organismo armónico y equilibrado, un orden objetivo y determinante para sus miembros [...] un organismo vital cuyos órganos funcionan en armonía con los demás cumpliendo cada uno su función particular a favor del bien del “cuerpo social” en su conjunto” (Köhler y Martín Artilles, 2007, p.92).

Según el autor, el cambio social, el paso de aquella solidaridad mecánica a la orgánica y las nuevas relaciones laborales generan lo que denomina como *anomia* –un estado de enfermedad social transitorio vinculado a la conflictividad que genera la configuración de estas nuevas relaciones laborales–. Desde esta perspectiva, es interesante analizar la propuesta que hace de tres formas anormales que ocurren como consecuencia de la división del trabajo: 1) la *división del trabajo anómico*, como resultado de la débil regulación de esta división del trabajo, que se convertiría en una amenaza desintegradora para la sociedad; 2) la *división coactiva del trabajo*, que llevaría a una guerra de clases; y 3) la descoordinación interna de las empresas y administraciones, que llevaría a un desperdicio de tiempos y recursos que plantearía el problema de una gestión racional.

Este cambio, y por tanto esta crisis anómica a la que se refiere Durkheim, vendría del cambio que supone pasar de una actividad realizada en pequeños talleres al trabajo demandado desde la gran industria. Un cambio que genera conflictividad laboral, por la rapidez de esta transformación y la coacción exterior, que situaría al trabajador fuera del orden social y moral tradicionales, separado de la institución familiar e inserto en unas reglas, pautas y necesidades de una industria creciente. Esta interpretación que Durkheim hace de este fenómeno debemos entenderla desde su idea de que ninguna de las explicaciones de los fenómenos sociales se encuentra en la psicología del individuo: no existe

ninguna naturaleza individual del hombre; “el hombre no es, en sí mismo, más que una sustancia indeterminada, maleable e indiferenciada que las fuerzas sociales determinan y transforman” (Campbell, 2007, p.175). Por tanto, cuando las fuerzas morales de la vida social se desintegran o se confunden en la aparición de nuevas formas de relación productiva, el individuo/trabajador se siente completamente a la deriva, sin una idea clara de cómo vivir una vida satisfactoria.

Siguiendo esta línea cronológica, apoyándonos en la propuesta de Köhler y Martín Artiles (2007), nos detendremos en los enfoques teóricos contemporáneos vinculados a este análisis de las relaciones laborales y los recursos humanos. Son varios los trabajos que consideran a los Webb como pioneros, y no clásicos, en este ámbito. Sydney y Beatrice Webb se centraron en un análisis minucioso de la historia de los sindicatos, de la práctica sindical en concreto, en el contexto de la llamada *sociedad socialista moderada* de la Inglaterra de finales del siglo XIX. Se trata de un análisis en una época en la que la regulación legal laboral era prácticamente inexistente.

“Para determinar con precisión la función de los sindicatos en un orden industrial democrático, los Webb analizan la industria como una cadena de decisiones y relaciones que va desde los proveedores de materia prima hasta los consumidores y abarca tres grandes grupos de interés: los capitalistas y sus ejecutivos, los trabajadores y los consumidores” (Köhler y Martín, 2007, p.107).

Se trata de una propuesta necesaria y relevante en el contexto en el que ocurre, que ocupa una perspectiva más política que de análisis de la gestión y/o dirección de recursos humanos, que además, y a pesar de su carácter pionero, muy pocos estudiosos posteriores siguieron los pasos de los Webb. En cambio, si tuvo una repercusión importante en este ámbito que aquí nos interesa, el llamado “enfoque management” o el “unitarismo” de la Escuela de Relaciones Humanas de principios del siglo XX.

Esta escuela teórica tiene entre sus representantes más conocidos a Elton Mayo, reputado antropólogo, tratándose de una perspectiva teórica que ha

influido notablemente en el ámbito de la Sociología Industrial y de la Empresa norteamericana:

“La Escuela de las Relaciones Humanas, como técnica de gestión laboral, se expandió en los años treinta hasta finales de los cincuenta, a modo de una serie de recetas idílicas para mitigar y reducir el conflicto laboral [...] Su finalidad era doble: primero, reducir la conflictividad y, segundo, aumentar la productividad. De ahí que en Europa esta corriente fuera conocida como ‘política de relaciones humanas para acrecentar la productividad’” (Bolle de Bal, 1973, p.33).

Es importante señalar la importancia que esta escuela tuvo en el diseño que se elaboró sobre la formación y el desarrollo de la estructura de mandos intermedios en las grandes empresas, vinculada en este sentido a la *organización taylorista del trabajo*:

“[...] en cierto modo ha sido más una ideología del liderazgo para los mandos intermedios que una escuela en el sentido académico” (Köhler y Martín Ardiles, 2007, p.109).

Se trata de una visión conservadora y unitarista que no considera el conflicto como una característica inherente a las relaciones laborales, y tampoco explica cómo se genera el acuerdo en estas relaciones. Por otra parte, esta perspectiva prescinde de un análisis socioeconómico, al no considerar la vinculación entre el conflicto y las desigualdades del poder y de clase.

Hasta aquí este repaso a lo que sería, de forma breve, una revisión de las primeras teorías sociales que apuntan hacia el análisis del fenómeno del trabajo, y en concreto las consecuencias de la incorporación del individuo a este proceso productivo novedosos. A partir de aquí nos situaríamos en las distintas etapas que ocurren a partir del siglo XX –era de la industrialización clásica: modelo burocrático, centralización de las decisiones–; los años que van de 1950 a 1990 –conocida como industrialización neoclásica: nueva misión en la administración de recursos humanos, desarrollo–; era de la información –a partir de los años 90: cambios rápidos e imprevisibles, la empresa debe adaptarse y adaptar sus

recursos a un entorno cambiante, cambia la forma de concebir la relación con respecto a los recursos—.

En esta última época o periodo, el capital financiero deja de ser el más importante, de forma que otros activos toman posicionamiento, entre los que estarán los conceptos de *capital interno* y *capital humano*. El primero Comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de computo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. Por su parte, *el capital humano* Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

### **1.2.3. Dirección y Gestión de Recursos Humanos: teorías contemporáneas**

Nos ocupamos ahora de teorías que, ya en el siglo XX, se ocupan en concreto del factor Recursos Humanos y su gestión, sin tener tanto en cuenta, como hemos hecho en la revisión anterior, otros aspectos sociológicos.

Comenzamos con el clásico Douglas McGregor (1994) que se refiere a dos formas de abordar la gestión de recursos humanos, y que tienen que ver con la percepción que los directivos tendrán de sus empleados. En primer lugar, la llamada *teoría X* se refiere a una percepción del empleado como agente pasivo que debe ser continuamente motivado, y del que no se espera una actitud proactiva. Esta teoría entiende que la principal y única motivación del trabajador será el incentivo económico, esto es, el salario. El trabajo se concibe como una



relación en la que el asalariado vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario que empleara en su tiempo de vida que realmente le interesa, y donde se desarrolla en plenitud, es decir, durante su tiempo libre. Esta primera teoría obedece a una reflexión de carácter antropológico, y vinculada a aquel formalismo económico referido en el apartado anterior, que entiende que el ser humano será *perezoso por naturaleza*. Frente a esta interpretación, *la teoría Y* explica que el esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. De este modo, al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no solo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.

Para completar las teorías de McGregor, debemos referirnos a William Ouchi (1984) y su *teoría Z*, sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos) Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

Terminaremos este repaso refiriéndonos a una percepción de la gestión de RRHH que nos parece relevante para nuestra investigación: la administración de RRHH como proceso. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, son cinco procesos interrelacionados e interdependientes. En este sentido, y de ahí nuestro interés al concebir la empresa como un organismo vivo, cualquier cambio en cada proceso tendrá influencia sobre los demás, de modo que se irán realizando ajustes y acomodos continuamente. En este proceso, los empleados “sufrirán” y participarán en estas mutaciones, y lo harán no solamente desde una percepción profesional, también como individuos que participan en

una sociedad concreta, con un bagaje familiar, emocional y profesional concretos.

Esta última perspectiva, anticipa la necesidad de ampliar el análisis de la gestión de “lo humano” en la empresa para revisar las teorías que estudian la idea de liderazgo. En definitiva, esta gestión de los recursos humanos está vinculada a cómo se lidera un grupo, una tarea que debe ser estudiada teniendo en cuenta los múltiples factores que componen el concepto de liderazgo, en este caso enfocado a la empresa y el factor humano.

#### **1.2.4. Teorías sobre el liderazgo**

En términos generales, gran parte de las escuelas que han venido estudiando el concepto de liderazgo, acuerdan que puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. Así, Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Wodwin y Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975). Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

A continuación, proponemos una revisión de algunas de las teorías más relevantes en este ámbito:

### **a) El enfoque de rasgos**

Esta escuela tuvo importancia en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Así mismo, tuvo un resurgimiento a partir de la década de los años 90 hasta la actualidad, tras un período en el que parecía olvidada. Podríamos decir que se enmarca dentro de las denominadas “teorías del gran hombre” que sugieren que ciertas características estables de las personas, esto es, los rasgos propios, diferenciarían a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990); se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizaría a los líderes sería: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque permite identificar qué tipo de persona será la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no podrá indicar si el líder conseguirá tener éxito en su tarea. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

### **b) El enfoque conductual**

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Desde la Ohio State University, se lideraron los estudios en esta materia, proponiéndose que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- **Iniciación de estructura:** son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- **Consideración:** son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

### c) El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Principalmente, se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no será óptima para todas ellas. Algunas de las teorías situacionales serán las siguientes:

- Teoría de la contingencia. Fiedler (1978). Esta teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las metas. Evans y House (1971) sostienen que los líderes serán aquellas personas capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que la realización de un considerable esfuerzo conduce a resultados positivos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionarán como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.
- Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consulta con el grupo, decisiones grupales.

Si de estas teorías debemos extraer una conclusión que apunte hacia la importancia de un buen liderazgo –y por tanto, las consecuencias de una mala gestión del líder–, debemos expresar que para crecer y perdurar, las

organizaciones necesitan de la existencia de un liderazgo claro, concreto y continuado en el tiempo. El liderazgo bien entendido, en el contexto de estas propuestas teóricas, será entonces un proceso de interacción entre personas donde una de ellas, el líder, conducirá desde su influencia personal y profesional, las energías y potencialidades del grupo para alcanzar una meta común y, en este proceso, influir también en el desarrollo de las personas.

Una buena gestión del liderazgo será entonces un factor que condicionará la percepción que los empleados tengan de ellos con respecto a su actividad. Un buen liderazgo debería entonces ser capaz de neutralizar o minimizar la intensidad de aquellos factores que incidan negativamente en el empleado. En esta línea, para nuestra propuesta de análisis que desarrollamos en la segunda parte de este trabajo, tendremos en cuenta el *factor liderazgo* como un elemento a considerar en la determinación del absentismo laboral en las organizaciones.

### **1.3. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: tendencias de estudio**

*“Tras la Guerra Civil, la recuperación de la Psicología científica en España fue lenta y no exenta de dificultades, sobre todo en las primeras décadas, en las que la escolástica impregnó la enseñanza de la Psicología”*  
(Carpintero, 1994).

#### **1.3.1. Los orígenes de la disciplina en España**

Comenzamos este apartado con el fragmento de Carpintero fragmento porque, aunque en el repaso de las principales tendencias de estudio nos referiremos también a trabajos internacionales, nos parece relevante no perder la perspectiva del desarrollo de la ciencia psicológica en nuestro país. Debemos tener en cuenta que nuestra propuesta de trabajo se centrará en la realidad española, esto es, en las posibilidades de un planteamiento en las empresas de nuestro país.

El desarrollo de la Psicología del trabajo y de las Organizaciones en España va emparejado con los avances económicos e industriales que ocurrirán a partir de los años 60 en nuestro país.

“Durante este periodo se experimentan también desarrollos significativos de la actividad profesional que han sido estudiados por Ordóñez (1981). Se produce también una progresiva consolidación en la actividad institucional y organizativa de la especialidad. La Sección de Psicología Industrial de la Sociedad Española de Psicología organiza, con una presencia mayor o menor según los casos (...)” (Peiró, 2001, p.260).

Entonces, se va ampliando el número de profesionales que desempeñan su trabajo en empresas privadas, junto a los que trabajan en Institutos Oficiales, en especial en el Instituto Nacional de Empleo. Recordemos que será en 1980 cuando se constituya en España la primera Facultad de Psicología (Universidad Complutense de Madrid), y que tres años después se crearán otras cinco en el resto del territorio español. En este comienzo, los planes de estudio de las diferentes universidades van concretando las especialidades de Psicología clínica, industrial y educativa. Durante este periodo, del mismo modo, las investigaciones vinculadas a trabajos de tesis doctoral se intensifican lo que explica la proliferación de trabajos y estudios en este sentido.

Descrito el contexto español, en el que la disciplina psicológica arranca y, por tanto, es posible empezar a hablar de estudios en el ámbito de la psicología del trabajo, debemos repasar las teorías que comienzan a ser relevantes. En este sentido, debemos tener en cuenta otro contexto anterior: la Psicología Industrial tendría un gran impacto o despegue durante la Primera Guerra Mundial, ya que los psicólogos encargados en los diferentes destacamentos se encargarían de estudiar distintos trastornos y patologías desarrolladas por los soldados en este contexto de estrés. Será en ese escenario donde arranca el interés de análisis, y donde se comienzan las primeras investigaciones que tomarán como instrumento de medición cuantitativa el test Army Alfa y Army Beta, así como distintas pruebas de habilidad mental.

Fuera de estos primeros estudios norteamericanos, podemos referirnos a distintos trabajos que comienzan en este ámbito: “Jules Suter en Suiza; Bernad Muscio en Australia; Franziska Bayngartern–Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin en Alemania; Jean Marie Lahy en Francia; Edward Webster en Canadá y Cyril Burt, Charles Myers y Sir Frederick Bartlett en Gran Bretaña” (Vinchur y Koppes, 2007).

Los experimentos llevados a cabo en la fábrica Hawthorne de la West Electric Company aparecen como otro hito de la Psicología Industrial:

“Los investigadores instalaron varios conjuntos de luces en talleres donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa, en otros casos estaba reducida al equivalente a la luz de la luna. Para la gran mayoría de los investigadores, la productividad parecía no tener relación con el nivel de iluminación. La productividad de los trabajadores aumentó, ya fuera que la iluminación se disminuyera, se aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan extraños que los investigadores plantearon la hipótesis de que algunos otros factores debían ser responsables del aumento en la productividad” (Muchinsky, 2007, p.12).

Los estudios Hawthorne permitieron reconocer una variedad amplia de comportamientos humanos en el lugar de trabajo, de los cuales antes no se tenía conciencia. Estos estudios evidenciaron la existencia de *grupos informales*, sus formas particulares de *control sobre la producción* y la importancia que tienen las *actitudes de los trabajadores*, además de la valoración que se le da a los *supervisores más tolerantes y flexibles*, así como la necesidad de dar un trato a los trabajadores como personas, más que como solo *capital humano* de trabajo. Como consecuencia de estos resultados, surgió una propuesta conocida como la *teoría de las relaciones humanas*, denominada también escuela humanística de la administración, y que fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Como explican Blanch y otros (2003), estos experimentos tenían por propósito superar las dificultades de rechazo de los trabajadores a la organización *taylorista*, así como obtener mejoras en la productividad.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la American Psychological Association (APA) reconoce el carácter científico de la psicología industrial y crea la División 14 de Psicología Industrial y de los negocios, que más adelante, en 1970, pasaría a llamarse División de Psicología Industrial y Organizacional. Es en esta asociación donde se propone el primer código de ética que plantea unos principios fundamentales: “competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular.” (Enciso Forero y Perilla Toro, 2004, p.6).

Entre las varias definiciones, se pueden encontrar explicaciones que hacen énfasis en paradigmas cognitivo-conductuales o en los culturalistas, que desarrollan teorías que permiten la comprensión del comportamiento humano. Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Esto se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005) que consideran que la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos. Por su parte, Mastretta (2006) define la Psicología del Trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.

Sobre el objetivo de la Psicología Organizacional, Aamodt (2010) expresa que, aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, existen dos perspectivas para lograrlo. La primera será la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda



perspectiva es la llamada organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio. Dunnette y Kirchner (2005) dicen que “un objetivo básico de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos” (p. 20).

En definitiva, se trata de una disciplina que ha sufrido cambios considerables a medida que las condiciones de trabajo se han ido adaptando a nuevas exigencias de mercado. La inmediatez producto de una globalización, la deslocalización de las empresas, las demandas que exigen un cumplimiento de la satisfacción del cliente, entre otras características, están cambiando las relaciones laborales, y por tanto, hacen que esta disciplina se enfrente a nuevos retos. Sería interesante en este sentido proponer trabajos futuros que ahonden en el estado de la cuestión de esta disciplina, y que apunten hacia nuevas propuestas actuales, en relación al contexto particular que vivimos en el ámbito de las relaciones productivas.

Para nuestro trabajo, es necesario apuntar a la importancia de esta disciplina. No solamente teniendo en cuenta su evolución, relativamente reciente en nuestro país, sino por la pertinencia de iniciar investigaciones que consideren la evolución de factores como el del absentismo laboral, superando las definiciones, y proponiendo planes concretos de actuación en la empresa. Con esto queremos señalar la importancia de una actividad investigadora que al tiempo sea aplicada, esto es, que desarrolle una tarea de campo de la que se extraigan conclusiones. Nos referimos a un método deductivo de investigación que vaya a lo concreto, intentando constatar empíricamente la posibilidad de analizar nuestros resultados en relación al marco teórico desde el que partimos.

### **1.3.2. Calidad de Vida Laboral (CVL)**

Podríamos decir que la Calidad de la Vida Laboral (CVL) sería uno de los temas de interés de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Dedicamos

un apartado a esta idea ya que nos acerca al análisis del absentismo laboral, permitiéndonos entender las relaciones posibles que se establecen entre ambos.

La Calidad de Vida Laboral es un concepto heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas vinculados con el mundo del trabajo. Se trata de una idea compleja como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde las que se aborda, y por supuesto controvertido por los matices políticos e ideológicos e intereses particulares subyacentes que condicionan los planteamientos de análisis de esta parte vinculada a las relaciones laborales. Si nos interesara referir un comienzo de esta idea, se trataría de un concepto que empieza a utilizarse a finales de los años 60 desde el Ministerio de Trabajo de los EE.UU, a través de los canales vinculados al factor humano que surgen desde la Fundación Ford<sup>3</sup>.

En estos inicios, las definiciones primeras que abordan la CVL muestran una concepción amplia y genérica basada en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo, predominando términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, proceso de humanización, necesidades personales o vida privada (Walton, 1973; Katzell y otros, 1975 y Sheridan, 1975). Una década más tarde, la CVL empieza a tratarse desde el punto de vista de la organización haciendo alusión al conjunto de procesos y cambios en la dinámica organizacional que afectan al trabajador, y dan lugar a un nuevo vocabulario: eficacia organizacional, participación, solución de problemas y toma de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral, aspectos operativos y relacionales del trabajo (Nadler y Lawler, 1983; Turcotte, 1986). La mayoría de estos han venido estudiando la CVL se caracterizan por “ser más bien de tipo descriptivo que explicativo, ya que establecen un conjunto de aspectos laborales que se identifican con la calidad de la vida en el trabajo, generando una amplia variedad de dimensiones que inciden en la vida laboral”

---

<sup>3</sup> Las crecientes huelgas como protesta a las condiciones laborales en distintas plantas de la industria del automóvil propician la necesidad de un diálogo. En este marco, se desarrollan distintas conferencias al amparo de la Fundación que tratan distintos temas, entre los que aparece esta idea de Calidad de Vida Laboral.

(Segurado y Agulló, 2002, p.829). En líneas generales, este tratamiento reductor, enfatiza aquellos aspectos objetivos del entorno de trabajo o, por el contrario, el carácter subjetivo de la calidad de vida laboral a través de la valoración del propio trabajador (Granados, 2011).

Siguiendo la propuesta de Segurado y Agulló (2002), y con la intención de establecer un análisis que posibilite un debate entre distintas perspectivas, proponemos dividir el estudio de la CVL en dos tendencias: la calidad de vida laboral desde la visión del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica.

“Para aquellos autores que conciben la calidad de vida en el trabajo desde el punto de vista del trabajador destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. El segundo grupo de definiciones que toman como foco de análisis la organización, aluden a la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización” (Segurado y Agulló, 2002, p.830).

Atendiendo a la naturaleza de los diferentes factores involucrados, la CVL puede abordarse desde cuatro perspectivas complementarias (Granados, 2011):

- Factores antecedentes objetivos: CVL como *realidad de la situación laboral del trabajador*: conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
- Factores antecedentes subjetivos: CVL como *adaptación subjetiva* a la situación laboral por parte del trabajador: recogería todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.
- Factores consecuentes objetivos: CVL como *ajuste persona - puesto de trabajo*: alude al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que tiene que realizar.

- Factores consecuentes subjetivos: CVL como *experiencia subjetiva*: se refiere a los distintos elementos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

Como observamos por la literatura revisada, se trata de un concepto difícil de definir y *operacionalizar* debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Debe ser considerada como un factor multidimensional ya que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas y otros, 2002). Entendemos entonces la CVL como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales. Con esto queremos señalar que, si bien existen factores medibles objetivamente, y por tanto susceptibles de categorizar y mensurar, habrá otros aspectos subjetivos que contribuyan al entendimiento de la medida de esta Calidad, aspectos que sería interesante estudiar y que están vinculados a nuestro interés de estudio. Proponemos continuar con otro factor de relevancia que en cierto modo completa este que aquí hemos revisado: la idea de satisfacción laboral en el trabajo, como otro de los aspectos a estudiar vinculado al ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

### **1.3.3. Satisfacción laboral: concepto y componentes**

La *Satisfacción en el Trabajo* es uno de los temas más relevantes en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Para Weinert (1985) este interés de estudio se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización. Este autor propone entre otras las siguientes causas:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Por su parte, Robbins (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose en los *niveles de satisfacción e insatisfacción*, definiéndola entonces como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (1996, p.181). En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Para Gibson y otros (1996), la satisfacción en el trabajo será una predisposición que los sujetos proyectan en relación con sus funciones laborales:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales” (Gibson y otros, 1996, p.138).

Estas cinco características a las que se refieren Gibson son las siguientes:

- Salario. La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo. El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

- Oportunidad de ascenso. La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe. La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores. El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

La Satisfacción Laboral se trataría de un sentimiento de bienestar que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento podrá ser generalizado y abarcará los diferentes factores referidos al trabajo. En este sentido podríamos hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede también estar referido a alguno de los aspectos concretos del trabajo, por lo que se podría hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas” (Caballero Rodríguez, 2002). Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implicaría un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo podría compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produciría un determinado flujo entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas. (Caballero Rodríguez, 2002).

Por su parte Blum (1976), se centra en tres conceptos que entiende que no se pueden interpretar del mismo modo, explicando así la necesidad de distinguir entre ellos a la hora de vincularlos al estudio de la satisfacción laboral. A saber:

- Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

- Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Aldaz Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Hasta aquí hemos querido repasar distintas propuestas que tratan de definir el concepto de Satisfacción en el Trabajo, ofreciendo diferentes factores y conceptos a tener en cuenta a la hora de abordar este ámbito. En este punto, se hace necesario apuntar hacia alguna teoría que desarrolla esta idea de Satisfacción Laboral, relacionando factores y concretando estas definiciones en un ámbito empírico. Para ello, abordaremos dos teorías que entendemos que han contribuido de forma relevante a este análisis: 1) “teoría de los factores” de

Herzberg; y 2) el “modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo” de Lawler.

1) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1974) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos separados entre sí, y no complementarios o explicativos como en otras propuestas, en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades o factores higiénicos) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (necesidades o factores de motivación). Los primeros, los factores higiénicos, están vinculados a la insatisfacción: si estos factores no están cubiertos, o son inadecuados producirán una gran insatisfacción. Estos factores serán los siguientes:

- Factores económicos: salarios y prestaciones.
- Condiciones laborales: entorno físico, contexto laboral, seguridad e higiene laborales.
- Factores sociales: oportunidades para relacionarse con el resto de trabajadores, clima laboral, relación con compañeros de trabajo.

Por su parte, los factores de motivación están vinculados con la satisfacción en el trabajo, de forma que si no existen no producen insatisfacción pero si se dan ayudan a que el trabajador puede estar motivado y satisfecho. Entre otros:

- Autorrealización: posibilidad de desarrollarse a través del trabajo.
- Reconocimiento del trabajo realizado: tener la certeza de contribuir al trabajo en general.
- Responsabilidad: asumir nuevas tareas y responsabilidades que den satisfacción y sentimiento de realización.

2) “El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo” propuesto por Lawler (1973), remarca la relación “expectativas/recompensas”,



desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En este sentido, observamos que para este modelo la *percepción individual del trabajo* será un fenómeno de importancia.

Hasta aquí la revisión de diferentes teorías que, desde distintos ámbitos, nos han servido para introducir nuestro interés de estudio. De manera general, nos hemos referido al ámbito de las relaciones laborales y de producción, para así ir concretando en dirección hacia aquellas nociones que entendemos pertinentes. El siguiente capítulo trata del concepto que nos ocupa: el absentismo laboral, su definición y sus distintas interpretaciones como posibles perspectivas de estudio.



## CAPÍTULO 2. ABSENTISMO LABORAL

### 2.1. Revisión del concepto de Absentismo Laboral

El Absentismo Laboral engloba una realidad que no resulta fácil de analizar. Para dicha tarea sería conveniente tener en cuenta factores como el momento histórico, las diferencias individuales, los aspectos sociales, las particularidades de cada empresa, entre otros.

“El absentismo laboral constituye un fenómeno completo [...] es un mecanismo que surge como consecuencia de la concepción social imperante del trabajo individualista y hostil [...] consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista” (Boada i Grau y otros, 2005, p.212)

Si acudimos al *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, vemos que el término *absentismo* proviene de la palabra inglesa *absenteeism*, y ésta del latín *absensentis*, que significa ‘ausente’. Según la definición que aquí encontramos, *absentismo* sería la “abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo, o como se concibió en primera instancia, la costumbre de residir el propietario fuera de la localidad en que radicaban sus bienes”. En esta puntualización etimológica, debemos referirnos también el término inglés empleado para referirse al abandono o retirada laboral: *withdrawal*, que describe diferentes conductas de abandono, entre ellas el absentismo (Price, 1997).

El Absentismo Laboral significa la *no asistencia*, práctica que repercute en la marcha normal de las empresas, ocasionando pérdidas y, en ocasiones, provocando un clima laboral no deseado por la empresa, puede que incluso en términos de Marketing o Responsabilidad Social Corporativa. Esto deberíamos entenderlo también en el contexto de la globalización, que ha generado un gran nivel de competencia internacional. Las corporaciones que deseen consolidar su posicionamiento en el mercado deberán ser corporaciones innovadoras,

diversas y flexibles. Tanto los consumidores como los inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores y los equipos de trabajo, y esto debe “saberse”. Es decir, el fenómeno del Absentismo Laboral emerge como un problema que la empresa desea evitar si desea competir en una economía cambiante.

Desde esta perspectiva empresarial, la repercusión del Absentismo Laboral en términos de productividad, gastos económicos y sanitarios e impacto social y personal, ha llevado a la OMS a calificar la ausencia laboral como un “problema de salud pública” importante y creciente. Según datos facilitados por esta misma organización, la incapacidad laboral puede ocasionar pérdidas económicas de entre el 10% y el 20% del Producto Interior Bruto de un país (Villaplana, 2012).

“La pérdida de días de trabajo se traduce en importantes costes económicos, ya que el absentismo suele ir asociado a mayor rotación de personal, reducción en el desempeño y la productividad, aumento de las prácticas laborales inseguras y de las tasas de accidentes, mayor número de quejas de los clientes, incremento de los costes en formación de los trabajadores sustitutos y un largo etcétera” (Villaplana, 2012, p.156).

Hay que tener presente que el absentismo implica la no asistencia al trabajo de una persona de la que se esperaba que asistiese, con independencia del motivo y la justificación de dicha ausencia. Excluye, por tanto, las ausencias programadas y las producidas por vacaciones y festivos (Taylor, 1989). En España, las ausencias laborales que se ajustan a esta definición se consideran debidas a causas ocasionales, entre las que destacan las ausencias justificadas por motivo de salud (enfermedad o accidente), ausencias que deben estar certificadas médicamente a partir del cuarto día de duración, mediante el parte de baja por IT que el médico del servicio público de salud emite en los casos derivados de contingencia común.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), los trastornos mentales y los problemas derivados de la ansiedad, la depresión y el estrés constituyen principales causas de incapacidad laboral temporal y permanente en los países desarrollados. De acuerdo con un reciente informe elaborado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA), entre el 50% y el 60% de las ausencias al trabajo que se producen al año están ocasionadas por situaciones de estrés. En este sentido, el estrés y los problemas asociados a la ansiedad y depresión (como dolores musculoesqueléticos) son las principales causas de dichas bajas y los responsables de las incapacidades de más de 14 días de duración, especialmente en sectores como la sanidad y el trabajo social, la educación o la administración pública (INFOCOP, enero-febrero 2009).

Por su parte, si atendemos a la necesidad de relacionar factores o variables vinculados al absentismo, Steers y Rhodes (1984), después de una profunda revisión, identificaron 209 variables que causan el absentismo. Éstas podían agruparse en ocho categorías: (1) Actitudes de trabajo; (2) Factores económicos y de mercado; (3) Factores organizacionales; (4) Factores del medio laboral; (5) Satisfacción laboral; (6) Factores personales; (7) Factores externos: temperatura, horas de sol, etc.; y (8) Cambio organizacional.

Atendiendo a las variables anteriores, y tratando de “simplificar” este fenómeno, podríamos referirnos a la existencia de “dos tipos de absentismo”:

- a) El *absentismo previsible y justificado*. Sería aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia, y se produce por causas reconocidas legalmente: Incapacidad temporal (I.T.), los relacionados con la actividad sindical etc).
- b) *Absentismo no previsible y sin justificación*. Se trata del abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa (retrasos, salir a fumar, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.).

Por su parte, Martínez Quintana (1994) distingue entre ausencia laboral y Absentismo Laboral. La ausencia laboral sería la no presencia en el trabajo ‘de

derecho', protegida por Ley, y abarcaría las vacaciones, la incapacidad temporal, las vacaciones, los días festivos, maternidad y otros permisos varios y supondría un acto involuntario por parte del trabajador. El Absentismo Laboral, en cambio, se refiere a toda ausencia en el trabajo por motivos injustificados y sería un acto voluntario y estaría directamente relacionada con la motivación de la persona.

Antes de pasar a analizar los diferentes modelos teóricos que estudian el fenómeno del Absentismo Laboral, nos detendremos en las diferencias y similitudes entre distintos conceptos limítrofes que pueden inducir a error a la hora de aproximarnos a esta idea. Se trata de definiciones que a menudo se confunden y que no completan un único factor de manera absoluta. De ahí la importancia de dedicar el siguiente apartado a estos detalles que enriquecen nuestro discurso.

### **2.1.1. Absentismo, presentismo y procrastinación. ¿Cómo sé que no es pereza?**

Según Samaniego (1998), aun estando físicamente en el trabajo puede producirse Absentismo Laboral. Este hecho o modalidad que “produce una disminución del rendimiento a pesar de acudir al lugar de trabajo”, (Molinera, 2001, p.26) queda denominado según este autor como “absentismo presencial”. En este caso, se trataría de ampliar el concepto de absentismo con el de presentismo o “autismo” que desde una óptica psicosocial en las organizaciones también enmascara pérdidas y produce a largo plazo absentismos reales, por desconfianza, monotonía, tedio, y escasa autorrealización. De esta forma, debemos considerar tanto la no asistencia al trabajo (las faltas físicas), como las actitudes y los comportamientos negativos o no adecuados derivados de la presencia en el puesto de trabajo (Boada, Jérez y Zaplana, 2001).

Por su parte, el término “presentismo” se emplea para describir la asistencia del empleado incapacitado para ir a trabajar debido al menoscabo de la salud. Como apuntan Biron y Saksvik (2009) fue un término acuñado por Cooper en los años 90 para describir la creciente propensión a pasar tiempo en el trabajo que se observaba en aquellos que temían perder el empleo (Chapman,

et al., 2005), un fenómeno que va adquiriendo cada vez mayor popularidad, aunque desde entonces, como apuntan los autores, ha sido empleado incluso para definir situaciones incompatibles, tal como ha sucedido con el término de absentismo.

De hecho, como apuntan Addae y Johns (2002), en la actualidad los estudios sobre la conducta de abandono del trabajo estudian tanto el absentismo, como los retrasos y la rotación. Por consiguiente, es necesario distinguir entre ellas para no confundirlas, dado que, difieren tanto en los efectos que provocan en la organización como en sus causas; el absentismo estará determinado por la motivación de asistencia y por la “percepción de la capacidad” para asistir del trabajador, frente al resto de conductas que pueden ser una respuesta ante la insatisfacción laboral (Steers y Rhodes, 1978). Entre todas, el absentismo es la más frecuente y preocupante por su elevada repercusión.

Aunque tradicionalmente el concepto de *presentismo* se ha asociado a las personas que acuden a su puesto de trabajo a pesar de estar enfermas, también se puede aplicar a aquellos trabajadores que van a trabajar con preocupaciones personales relacionadas o no con el entorno de trabajo, desmotivados, sin implicación. También puede ser consistir en una necesidad por demostrar el compromiso por la empresa, tanto trabajando más horas, como asistiendo a todas las reuniones o llegando siempre muy pronto al trabajo, pero acarreando bajo rendimiento. Las personas acuden a trabajar o alargan innecesaria e improductivamente la jornada por temor a perder el empleo, porque la empresa tiene una “cultura de la presencia” o por temor a sus responsables.

Este absentismo presencial o “presentismo”, consistiría entonces en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se ocupa, entre las que se encuentran como más comunes consultar páginas web y usar el correo electrónico. Generalmente se asocia el absentismo presencial al uso de las nuevas tecnologías, pero en realidad su práctica es muy antigua; leer el periódico en horas de trabajo, hacer llamadas telefónicas o escribir a amigos y familiares, son prácticas que aún hoy persisten (García, 2011).

Durante el presentismo laboral el empleado se encuentra en su puesto de trabajo, pero “ausente” en sus funciones. En realidad, en muchas ocasiones, este tipo de trabajadores están más horas presenciales que sus compañeros, con lo cual aparentan que tiene más trabajo que el que pueden abarcar en su horario normal. En época de crisis económica, es algo que se está convirtiendo en situación de alarmante frecuencia empresarial, ya que los empleados que pierden varias horas de su jornada laboral en distracciones y problemas personales, además están más propensos a cometer errores que afectan la productividad, durante el tiempo que utilizan para dar salida a lo más urgente de sus tareas. Según una encuesta entre más de 1000 trabajadores, realizada por la empresa de recursos humanos Randstad en el año 2012, son ellos mismos los que han identificado esta tendencia con su afirmación en el 45,8 % de los encuestados.

Por su parte, la *procrastinación* será un trastorno complejo del comportamiento que en mayor o menor medida afectaría a todos en cuanto trabajadores o no. Consiste en postergar de forma sistemática aquellas tareas que debemos hacer, que son cruciales para nuestro desarrollo y que son reemplazadas por otras más irrelevantes pero más placenteras de llevar a cabo. Es asumida popularmente como simple “pereza”, aunque en realidad no es exactamente pereza: realizar trabajos menos pesados para evitar los que deberíamos estar haciendo, y así justificar que estamos muy ocupados para ocuparnos de “lo importante” en ese momento. Eso es procrastinación, una palabra que condensa el famosísimo refrán “no hagas hoy lo que puedas dejar para mañana” y que, pese a no ser ampliamente utilizada en nuestro vocabulario, no cabe la menor duda de que todos, en alguna medida, hemos “procrastinado”. Afecta a multitud de perfiles, además del de el ejemplo expuesto sobre el estudiante que aplaza indefinidamente el estudiar para sus exámenes, también el ejecutivo que aplaza una y otra vez una reunión que prevé conflictiva.

En el siguiente apartado examinamos el “Síndrome de Burnout”, vinculado al absentismo, y preguntándonos también por los límites entre esta “dolencia” y una incapacidad reconocida de manera oficial en el entorno laboral.



### **2.1.2. Del Síndrome de Burnout a la Incapacidad Laboral Temporal**

En términos generales, el término inglés “burnout” está vinculado a una disfunción psicológica que sucede de forma más común entre los trabajadores que están en contacto directo con clientes o público. Como definición primera, podemos referirnos a este síndrome como consecuencia de altos niveles de tensión en el entorno laboral, que deriva en una frustración personal como consecuencia de una incapacidad, o de falta de actitudes, para afrontar estas situaciones conflictivas. Es precisamente esta falta de actitudes para afrontar estas situaciones de tensión que se originan en el trabajo, el aspecto que nos interesa señalar y que desarrollaremos más adelante como debilidad que correspondería reforzar desde los propios departamentos de recursos humanos de las empresas.

La definición de “burnout” más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981), que se refiere a este síndrome como “una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son: un agotamiento físico y/o psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación hacia los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar” (Álvarez Gallego y Fernández Ríos, 1991, p.258). Se trata, además, de un proceso que no aparece de forma súbita, sino que se trata de un proceso que, en la mayoría de los casos, irá sufriendo un incremento progresivo en la severidad. Pero, ¿cuáles serían estas fases o proceso en el que va evolucionando este desgaste progresivo?

Podríamos partir de una primera fase que sería aquel estado de “estrés laboral”, que correspondería a una situación al parecer normalizada, en la que las demandas de la actividad laboral superan las capacidades del individuo y/o los recursos de los que dispondría para resolver estas situaciones concretas. De ahí, el trabajador pasaría a un estadio segundo, caracterizado por una fatiga, una tensión y, por tanto, la aparición de cierta irritabilidad, constantes. Esta forma de estar en el trabajo se agravaría, pasando a una tercera etapa, o sencillamente una intensificación de esta primera, donde el trabajador se instala en un

posicionamiento de distanciamiento emocional con respecto al propio puesto de trabajo y sus compañeros, desde la rigidez y una actitud defensiva.

Estas distintas etapas que aquí proponemos, y en general esta vivencia de lo laboral desde el síndrome del “burnout”, tendrán asociada una sintomatología. Siguiendo las propuestas de distintos trabajos, podemos agrupar los síntomas en cuatro áreas: psicósomáticos (fatiga crónica, dolores de cabeza frecuente, problemas de sueño), conductuales (absentismo laboral, abuso de drogas y/o fármacos), emocionales (irritabilidad, baja autoestima) y defensivos (negación de las emociones). Estos síntomas tendrán en común la configuración de un “trabajador sufriente” aquejado de este síndrome que, en términos generales, se caracterizará por los siguientes aspectos: a) falta de energía y entusiasmo; b) descenso del interés por los sujetos que participan en su contexto laboral –deshumanización–; c) tendencia al absentismo laboral y deseo de abandonar ese trabajo.

¿Qué diferencias habrá con otros conceptos tales como el “aburrimiento en el trabajo” o la “insatisfacción laboral”? ¿Existe entonces una graduación que mida la intensidad de este Síndrome de Burnout?

En primer lugar, y en relación a la posibilidad de confusión entre términos, se debe anticipar la dificultad de establecer diferencias entre el estrés y el síndrome de Burnout: “la única diferencia (más aparente que real) es que el “burnout” es un estrés crónico experimentado en el contexto laboral”. A partir de aquí, determinar una graduación resulta complicado ya que, en primer lugar, y de forma definitoria, la descripción de la percepción será subjetiva, y difícil de medir. Se trata por tanto, de un concepto que puede revocar en una ambigüedad de difícil concreción.

No obstante, la falta de una teoría general del absentismo no significa que su estudio haya estado libre de todo supuesto teórico o ajeno a cualquier interpretación sobre sus causas y su significado. En todo estudio sobre el absentismo es inevitable que alguna teoría este presente, aunque sólo sea de manera implícita, semioculta o no desarrollada (Gutiérrez Palacios, 1984).

A continuación, profundizamos en las diferentes propuestas que se acercan al fenómeno del absentismo, deteniéndonos en aquellas teorías que consideramos más relevantes, y que señalan hacia distintos factores como los más relevantes a la hora de examinar este hecho.

## **2.2. Modelos Teóricos sobre Absentismo Laboral**

Empezaremos con una breve referencia a Nicholson (1977), que sistematizó con gran acierto el conjunto de supuestos teóricos, cuerpos de ideas o principios de interpretación del Absentismo Laboral, en tres tipos homogéneos de modelos explicativos. En primer lugar, los "Modelos de evitación laboral o huida del trabajo" (*Pain-avoidance models*) en los que la conducta absentista es considerada como una fuga, huida o abandono de un trabajo valorado negativamente. En segundo lugar, los "Modelos de ajuste laboral o adaptación e inadaptación" (*Adjustment to work models*) en los cuales el absentismo se considera la respuesta del empleado a los cambios u otros procesos de adaptación ante las demandas del medio laboral. Y por último, los "Modelos de decisión" (*Decision models*) en los que la conducta absentista es entendida principalmente como una decisión racional (o casi racional) sustentada en la obtención de determinados fines u objetivos.

Como decimos, se trata de una clasificación que sigue teniendo vigencia, sobre todo, por su claridad; sin embargo, las categorías en estos modelos teóricos son una operación de carácter ideal o típico, por lo que rara vez un planteamiento teórico se podrá encuadrar exclusivamente en uno sólo de esos modelos. De hecho, podemos comprobar cómo diferentes autores entienden de forma distinta la clasificación inicial que estableció Nicholson (1977). Sirva de ejemplo la revisión aportada por Rhodes y Steers (1990) quienes incorporan los "Modelos integrados" (*Integrated models of employee attendance*), de este modo, identifican, más allá de los parámetros propuestos, una visión más completa de las causas concurrentes en el absentismo.

Revisamos a continuación diferentes modelos en este campo. Debemos señalar que para la definición de estas teorías principales nos hemos servido, de

modo orientativo, de las indicaciones que ofrecen distintos manuales en esta materia (Ortiz Alejo, 2003).

*a) Modelos de evitación laboral*

Los modelos de evitación laboral tienen sus orígenes en las investigaciones sobre satisfacción, al suponer que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia. Esta idea guió las investigaciones sobre Absentismo Laboral durante mucho tiempo (Hackett y Guion, 1985), fundamentadas en la interpretación del absentismo como huida o abandono. La justificación fue la valoración negativa del trabajo, desarrollada empíricamente a través de los estudios sobre satisfacción laboral. El análisis tuvo lugar bajo el supuesto de que la satisfacción con el trabajo era una medida de su contenido, y ante la necesidad de encontrar conductas que se correspondieran empíricamente con los diferentes grados de satisfacción, se incorporó el absentismo. Se trataba de confirmar la hipótesis, de evidencia sólo aparente, que la asistencia al trabajo dependería de lo satisfactorio que éste resultase, más que del análisis del carácter de atracción o rechazo que el trabajo tendría por su propio contenido.

*b) Modelos de ajuste laboral*

En los modelos de ajuste laboral, la ausencia del empleado al trabajo es el resultado del proceso de socialización y de adaptación del trabajador al empleo (Rhodes y Steers, 1990). Esta concepción del absentismo (consecuencia de adaptación-inadaptación al medio laboral) es el enfoque que ha predominado en la investigación y desde el que se han desarrollado modelos explicativos más sistematizados, al coincidir los supuestos básicos de estos modelos con las concepciones iniciales de la llamada Escuela de Relaciones Humanas (Ribaya, 1996).

### *b) Modelo de Hill y Trist*

Hill y Trist (1953 y 1955) estudiaron la relación existente entre la adaptación del trabajador al empleo y el absentismo, llegando a la conclusión de que la relación que se establece entre ambos es dinámica, al entender que la conducta absentista está muy vinculada al proceso de socialización del individuo en el empleo, y que es una forma más de abandono, muy similar a la rotación y a los accidentes laborales. Esta interpretación del absentismo como un proceso dinámico, indica que la forma de manifestarse irá variando a lo largo del tiempo y que ésta coincidirá con el proceso de socialización del individuo en la empresa. El proceso, por tanto, presenta varias etapas, cada una de las cuales se identifica con un tipo de abandono –rotación, ausencias permitidas y ausencias no permitidas-. Según este modelo, la conducta se desarrolla en tres fases: en la primera etapa de adaptación, el empleado experimenta una “crisis de iniciación” y al no tener conocimiento de las normas de ausencia de la empresa, su comportamiento de abandono será la rotación; durante la fase media, denominada de “transito diferencial”, el empleado puede recurrir a las ausencias permitidas que no implican sanción del absentismo; y tras ésta, se desarrollará la última fase denominada “adaptación consolidada” en la que el individuo sustituye las ausencias permitidas por las no permitidas, a la vez que se reduce el nivel de ausencias.

### *c) Modelo de As*

En este modelo se sostiene una hipótesis muy similar a la propuesta por Hill y Trist (1953, 1955). Para As (1962) las ausencias al trabajo están en función del tipo de relación y de la solidez del lazo que une al trabajador con su empresa. El contrato que se establece entre el trabajador y la empresa originará un vínculo de unión sobre el que actúan dos tipos de factores: unos como incentivos a continuar en el empleo y otros como barreras a la adaptación. Cuando un individuo es contratado, siente que pertenece a la organización, este sentimiento de integración es percibido con emoción, cuyo valor extremo será el miedo a perder el empleo. Esta situación generará una tendencia natural de asistir al trabajo que tan sólo se verá entorpecida si se producen una serie de factores

incidentales (pequeñas enfermedades, deberes familiares, etc.) que actúen como barreras que inhiban la asistencia.

*d) Modelo de Gibson*

Gibson (1966) para explicar la conducta de ausencia elaboró un modelo conceptual de comportamiento organizacional, basado en la relación entre el individuo y la organización. Entre ellos se establece una relación de intercambio, en la que el individuo está de acuerdo en contribuir con la organización a cambio de recibir recompensas y/o incentivos a determinados niveles de esfuerzo. En este caso, para alcanzar una relación satisfactoria es fundamental disponer de una adecuada actitud de compromiso por ambas partes. Según el modelo, la identificación del empleado con su trabajo constituye un factor determinante en la conducta de ausencia, de forma que todos aquellos factores que incrementen esta identificación van a operar reduciendo el absentismo. En cambio, existen otras variables que influyen sobre la conducta de ausencia y que pueden incrementar el absentismo, nos referimos a aquellas que se relacionan con la facilidad de legitimar las ausencias laborales y la capacidad de poder justificar, a un nivel creíble, la ausencia ante el jefe.

Hasta aquí las teorías que consideramos relevantes, o al menos pertinentes hasta donde alcanza nuestro interés de estudio. Las teorías en este ámbito son más extensas, y ocupan distintos factores. Por otra parte, las sucesivas teorías serían variaciones de las que aquí proponemos, y entendemos que sería reiterativo completar esta revisión con más adaptaciones o ampliaciones de teorías primeras. En este fenómeno del absentismo intervienen factores psicoemocionales, que debemos analizar en este intento de construir una propuesta primera de reflexión con vistas a la elaboración del Protocolo de Intervención que diseñaremos en la Segunda Parte del presente trabajo.

## **CAPÍTULO 3. FACTORES PSICOEMOCIONALES**

### **3.1. Las emociones**

Al abordar la naturaleza de las emociones, debemos tener en cuenta componentes propios de la experiencia personal, la descripción verbal individual, respuestas psicológicas de distinta índole, influencias motivacionales, expresiones de comportamiento, y las consecuencias propias de estos y otros aspectos. Debemos considerar que el lenguaje utilizado para describir las emociones variará considerablemente según la persona: algunos individuos serán especialmente expresivos en relación a sus emociones, mientras que otros mostrarán poca expresividad en este sentido.

Por otra parte, las emociones cambiarán según estén vinculadas a experiencias positivas o negativas, según su intensidad, su reactividad, su centralidad (según dominen la conciencia o se trate de experiencias periféricas) y, por supuesto, dependiendo de las situaciones que las estimulen (situaciones universales o aquellas que sean altamente idiosincráticas). Dada esta naturaleza multidimensional de la experiencia emocional, así como de su expresión, en ocasiones será complicado establecer límites entre emociones y, sobre todo, tratar de concretar un carácter universal para abordar la experiencia emocional.

A continuación, se ofrece una aproximación al concepto de emoción desde la perspectiva de las distintas dimensiones que, desde la literatura especializada, se analizan para abordar este fenómeno.

#### **3.1.1. Concepto de emoción. Enfoques en su clasificación**

“Las emociones, al menos en la elección de los cursos de nuestras acciones, pueden desempeñar un papel más importante que las cogniciones, cuando un organismo ha de afrontar el mundo real” (Sánchez Cánovas, 1994, p.280).

Como ya hemos adelantado, la emoción es un concepto complejo en el que pueden apreciarse distintas dimensiones. En primer lugar, las emociones tienen una *dimensión fisiológica*, al darse en organismos dotados de unos mecanismos somáticos, cuyo concurso resulta imprescindible para su experiencia. Además, tienen una *dimensión social*, puesto las emociones se viven en situaciones sociales, a través de estímulos de naturaleza social, y no meramente biológica. En tercer lugar, las emociones tendrían una *dimensión lingüística*: las distintas lenguas disponen de un extenso repertorio de términos con los que designar e identificar, de forma más o menos precisa, los estados emocionales de sus hablantes. En este sentido, las distintas propuestas teóricas que estudian la emoción se sitúan desde una de estas dimensiones.

#### a) *Enfoque biológico-evolucionista*

Desde una perspectiva *biológico-evolucionista* (Tomkins, 1981; Plutchik, 1984; Ekman, 1984; Nesse, 1990), la emoción se entiende como un patrón conductual adaptativo, en gran medida innato, producto de la filogénesis y cuyos componentes básicos son de tipo fisiológico y motórico-expresivos:

“Las emociones son formas especializadas de operar modeladas por la selección natural para ajustar los parámetros fisiológicos, psicológicos y conductuales del organismo, de tal forma que incrementen su capacidad y tendencia a responder adaptativamente a las amenazas y oportunidades características de las situaciones específicas” (Nesse, 1990, p. 268).

Paul Ekman (1984) es uno de los representantes más relevantes de esta perspectiva. Sus aportaciones se fundamentan en el estudio de las expresiones emocionales faciales. Según su teoría, más allá de las diferencias culturales y por encima de posibles interpretaciones cognitivas, existe un cierto número de emociones que, por su carácter básico, se corresponden con determinados movimientos de los músculos faciales. Es esta una tendencia propia de la *corriente estructuralista* que entiende la existencia de una relación entre elementos que, determinados autores (Levi-Strauss, 1968), entendieron como universales y comunes entre los individuos. Ekman se refiere a la existencia de



emociones básicas y universales: tristeza, alegría, ira, temor, deseo, asco, interés y sorpresa. Estas emociones tienen un carácter marcadamente biológico y hereditario. La aparición de cada una de ellas involucra, al menos, tres niveles diferentes: facial-expresivo, cognitivo y autonómico. Ekman (1984) concede particular importancia a la expresión facial de las emociones básicas, hecho en el que se apoya para afirmar su universalidad. Esta concepción “universalista” de las emociones primarias viene también respaldada por el *criterio ontogenético*:

“Los monos y los bebés humanos de pocos meses pueden decirnos mucho sobre el reconocimiento y la representación categorial de las expresiones faciales, pero nada sobre la correspondencia entre expresiones y nombres de categorías emocionales ni de la respuesta libre de etiquetado de emociones” (Izard, 1994).

Las evidencias en favor del enfoque biológico-evolutivo son más obvias en los estadios pre-lingüísticos. Ciertamente, el lenguaje es la principal fuente de divergencias socio-culturales en la experiencia emocional. Es por ello que los partidarios de este modelo distinguen claramente entre: a) los estados emocionales primarios y b) los significados semánticos derivados de tales estados, dejando claro que la universalidad corresponde a los primeros:

“Mientras los músculos faciales que se mueven cuando tiene lugar un particular afecto sean los mismos a través de las culturas, el estímulo desencadenante, los afectos asociados, las normas y las consecuencias conductuales pueden variar de una cultura a otra” (Ekman y Friesen, 1969, p.3).

#### *b) Enfoque socio-cultural*

Desde este enfoque, se explica al individuo como producto de una cultura concreta, de modo que la propia experiencia emocional será un *constructo* cultural más. La cultura no se limita a proporcionar esquemas interpretativos de las situaciones emocionales, sino que puede llegar a crear tales situaciones, haciendo posibles experiencias emocionales concretas (Averill, 1988; Kemper, 1984). Las emociones aparecen inevitablemente en un contexto social, donde

adquieren su utilidad y sentido. Estos argumentos constituyen el núcleo del denominado *constructivismo social* (Coulter, 1987) paradigma cuyos desarrollos más representativos se emplazan principalmente en las décadas de los años 70 y 80. Desde este enfoque se propone que las emociones vienen determinadas por las estructuras sociales, las cuales, a través de las diversas formas de experiencia, definen los distintos entornos humanos. Los actores sociales construyen sus emociones a partir de un marco normativo, un lenguaje concreto, unas creencias, etc.

Las emociones cumplen importantes funciones sociales, especialmente en la consolidación y el mantenimiento de las relaciones personales. La socialización de la emoción es responsable de la gran diversidad que puede apreciarse en este ámbito. Las emociones, en su mayor parte, son patrones de respuesta elaborados socialmente (Averril, 1986). La emoción es un fenómeno esencialmente cultural, un hecho específico y dependiente de la cultura. Para Ratner (2000), las emociones son artefactos socialmente construidos y funcionalmente independientes de los determinantes biológicos, sus características reflejan la organización social del grupo, se forman a través del proceso de socialización y reproducen las actividades y conceptos propios de cada cultura.

“Las emociones no son simples reminiscencias de nuestro pasado filogenético, ni pueden ser explicadas en términos estrictamente fisiológicos. Más bien, son construcciones sociales, y sólo pueden ser plenamente entendidas desde el análisis social” (Averril, 1980, p.309).

Las emociones básicas, sujetas a condicionantes fisiológicos, se encuentran determinadas por los efectos que la estructura de poder ejerce, de forma constante e inevitable, sobre las interacciones sociales. El miedo resulta de una interacción en la que el sujeto está sometido al dominio de otro, más poderoso que él; la rabia aparece ante una situación en la que el *status* alcanzado no ha sido respetado; la alegría acompaña al sentimiento subjetivo de poder; la tristeza es producto de la pérdida del *status* (Kemper, 1987). Sobre la base de las emociones básicas o primarias, se construyen las secundarias. El proceso que

da lugar a estas últimas supone la adscripción de significados y el reconocimiento del sentido que tienen, para un sujeto concreto, en un momento dado, las circunstancias que conforman la realidad social. La culpa, por ejemplo, se asocia al miedo (emoción básica) generado por la perspectiva de un eventual castigo, relacionado con una trasgresión de las normas o con una situación prohibida (Kemper, 1987).

Ciertamente, las emociones cumplen importantes funciones en la esfera social, en especial como elemento regulador de las relaciones personales. Sin embargo, también son causa de numerosos trastornos psicológicos, malestar interpersonal y desencadenantes de situaciones indeseables, contrarias al orden que exige la convivencia cívica. Entendemos que la utilidad del mecanismo emocional, desarrollado y puesto a prueba en situaciones ancestrales, no necesariamente ha de mantener su vigencia en las circunstancias actuales, sustancialmente diferentes a las condiciones en las que apareció y evolucionó.

### c) *Enfoque cognitivo*

La perspectiva cultural, en todo caso, evidencia unos elementos distintivos de las emociones humanas, cualitativamente distintos de los que podemos suponer en otros seres vivos. Las peculiaridades de la emoción humana proceden de un tratamiento de la información —tanto la que tiene carácter emocional, como la que no— que sólo está al alcance de organismos dotados de un complejo sistema cognitivo. Este hecho ha propiciado la aparición de un enfoque centrado específicamente en esta dimensión.

De acuerdo con autores como Zajonc (1984) o Leventhal (1980, 1984), existen dos sistemas psicológicos claramente diferenciados: el *cognitivo* y el *afectivo*. Aunque en continua interacción, ambos son irreductibles el uno al otro y gozan de un alto grado de autonomía. Desde el marco cognitivo se han analizado las relaciones que se establecen entre cognición y afectividad. Diversos autores han tratado de esclarecer cómo los individuos procesan la información afectiva y cómo ésta influye sobre los procesos cognitivos. En cualquier sujeto cognoscente la emoción humana viene mediada

necesariamente por el sistema cognitivo. La cognición juega un papel esencial en un doble sentido: como desencadenante y como intérprete de los estados emocionales.

“Una emoción es una obra vital personal, que tiene relación con el destino de nuestros objetivos en un episodio particular y con nuestras creencias sobre nosotros mismos y el mundo en que vivimos. Surge por una valoración del significado o alcance personal de lo que está ocurriendo en ese enfrentamiento” (Lazarus y Lazarus, 2000, p.196).

Las dimensiones conductual y fisiológica tienen que ver más con las consecuencias y aspectos concomitantes de los estados emocionales que con su origen. En opinión de Ortony y otros (1996), el núcleo de la experiencia emocional reside en la interpretación cognitiva de los acontecimientos, siendo esto algo que se halla más próximo al lenguaje y a los datos autoinformados. En consecuencia, el modelo cognitivo que proponen se apoya en estos dos tipos de evidencias. Sobre ellas, aplican un método deductivo para determinar la estructura cognitiva de las emociones. Más específicamente, en primer lugar, tratan de esclarecer la estructura del sistema emocional como un todo y, en segundo, intentan explicar las características de las emociones individuales. El planteamiento parte de una concepción de las emociones como:

“(…) reacciones con valencia ante acontecimientos, agentes u objetos, la naturaleza particular de las cuales viene determinada por la manera como es interpretada la situación desencadenante” (Ortony y otros, 1996, p.16).

Por reacciones con valencia entienden aquellas que en algún sentido trascienden la neutralidad propia de la indiferencia (emocional). Es decir, aquellas que son experimentadas de forma positiva o negativa en virtud del significado que comportan. Estas reacciones acontecen siempre ante tres elementos de la realidad: los *acontecimientos*, los *agentes* o los *objetos*. Aparecen ante ellos como consecuencia del sentido que se les reconoce, resultado de una determinada interpretación. En síntesis, al concebir las emociones como reacciones con valencia, este modelo constituye un intento por

esclarecer la naturaleza de tales reacciones y las fuentes de sus valoraciones. A diferencia de los enfoques anteriormente mencionados, para el cognitivo:

“La función de las emociones es representar de una forma consciente e insistente (a través de sentimientos y cogniciones característicos) los aspectos personalmente significativos de las interpretaciones de las situaciones” (Ortony y otros, 1996, p.237).

### **3.1.2. Emociones y sentimientos, ¿son lo mismo?**

¿Cómo definimos, entonces, en términos generales, las emociones? Si tenemos en cuenta la variedad de acercamientos al fenómeno de la emoción que acabamos de revisar, entenderemos que existen, en realidad, numerosas respuestas; dependiendo del enfoque que escojamos, puede tratarse de reacciones corporales automáticas o el fruto de la evolución, un proceso de interacción social o el resultado de las evaluaciones cognitivas. Por ese motivo, aquí emplearemos una definición de Scherer (2005) que nos parece bastante completa, ya que trata de hallar un consenso entre los diferentes enfoques teniendo en cuenta todos los componentes de la emoción.

Así, para proponer una definición de consenso, Scherer (2005) se basa en la idea de que las emociones son un proceso multicomponencial. Define la emoción como "un episodio de cambios sincronizados interrelacionados en los estados de todos o la mayoría de los cinco subsistemas del organismo en respuesta a la evaluación de un evento estimulante, externo o interno, como relevante a los principales intereses del organismo" (Scherer, 2005, p. 697). Esta definición hace énfasis en la idea del proceso emocional, que tiene lugar cuando varios subsistemas se activan a la vez con el fin de crear una respuesta coordinada ante un estímulo.

Por su parte, el *sentimiento subjetivo* se refiere a la percepción que tiene un sujeto de su estado emocional. Algunos autores (LeDoux, 1996; Bradley y Lang, 2000) consideran que dicho sentimiento es solo un distractor que ensucia

el verdadero conocimiento del proceso emocional, ya que en realidad este último se corresponde únicamente con la dimensión biológica y corporal del proceso.

Para gran parte de la comunidad científica (Clore, 1994; Scherer, 2005) la emoción no se puede entender en ausencia de esta dimensión. Searle (1998) sugiere que, aunque la experiencia consciente de la emoción tenga una naturaleza claramente subjetiva, esto no debe impedirnos estudiarla científicamente. Por este motivo, este componente de la emoción está siendo ampliamente investigado por los que tratan de localizar las bases neurológicas de la experiencia emocional (Palmero, 2003), muchos otros autores se han dedicado a desarrollar instrumentos para medir dicha experiencia (Scherer, 2005; Watson, Clark y Tellegen, 1988; Watson y Clark, 1994).

“Esta ambigüedad se refleja igualmente en el hecho de que los conceptos de *feeling* y *sentiment* se traducen comúnmente al castellano como “sentimiento”. Aunque en la literatura filosófica y psicológica anglosajona estos dos términos han sido a menudo diferenciados, la historia de su uso revela interconexiones semánticas que favorecen la confusión referencial” (Rosas, 2011, p.9).

Según el Oxford English Dictionary, los primeros registros del término *feeling* aparecen en los siglos XII y XIII, esencialmente como maneras de referirse a la sensibilidad propia del sentido del tacto. Posteriormente, en los siglos XIV y XV, este término, utilizado usualmente en plural, designa sensaciones físicas o percepciones discretas a través de los diferentes sentidos. Por su parte, los primeros registros del término *sentiment* aparecen en el siglo XIV bajo las formas ortográficas “*sentment*”, “*sentament*” y “*sentement*”, y su significado variará a lo largo de dos siglos entre experiencia personal, sensación física, cualidad sensible y percepción emocional.

Aunque la historia del concepto de *sentimiento* se encuentra inherentemente ligada a la tradición filosófica que ha estudiado los conceptos de pasión, afecto, sensibilidad, apetito y emoción como temas relevantes de la retórica, la religión, la epistemología, la estética y la ética, cabe señalar que el primer impulso de sistematización científica de los sentimientos no provino de la

filosofía, sino de la psicología de finales del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX. Así, en los trabajos de Shand (1896), Stout (1903), McDougall (1908), Murray & Morgan (1945), French (1947) y Broad (1954), “los sentimientos se perfilan como componentes esenciales del carácter de un individuo, y adquieren una relevancia epistemológica como elementos causales en la explicación de la conducta humana” (Rosas, 2011).

Según Frijda y otros (1991), los diferentes “fenómenos” que componen la vida afectiva pueden clasificarse de la siguiente manera:

- (1) Emociones: estados afectivos, actuales o potenciales, que conciernen a un objeto emocional específico.
- (2) Episodios emocionales: estados de transacción emocional relacionados con un acontecimiento emocional.
- (3) Sentimientos: disposiciones emocionales respecto de objetos específicos.
- (4) Pasiones: objetivos de acción persistentes y de naturaleza emocional.
- (5) Humores: estados afectivos evaluativos, activos o potenciales, más o menos continuos y sin objeto específico.

Los trabajos de Frijda y sus colegas se inscriben dentro del marco teórico-experimental conocido como la “teoría valorativa de las emociones” (appraisal theory of emotions): las emociones son respuestas complejas de un individuo a estímulos del entorno, y aunque comportan reacciones somáticas, ellas se caracterizan por una valoración (appraisal) –intuitiva, según Arnold– positiva o negativa de un objeto intencional (individuo, acontecimiento o situación), y una tendencia a la acción (action readiness) relativa al objeto en cuestión. El hecho de que las emociones sean consideradas como “valoraciones” ha contribuido a la categorización de la teoría valorativa como teoría “cognitiva” de las emociones. El carácter cognitivo de estas teorías reposa en la idea de que las valoraciones constituyen procesos cognoscitivos evaluativos, cuyo significado e importancia emocional son estimados con respecto a objetivos, valores, intereses y preocupaciones relevantes para un individuo. Las teorías cognitivas se oponen a las teorías “somáticas” de las emociones, propuestas por psicólogos y filósofos

que defienden un punto de vista estrictamente perceptivo y/o neuro-fisiológico, y que sostienen que las emociones no necesitan ningún elemento causal cognitivo para ser explicadas adecuadamente. Sin embargo, es menester constatar que la teoría valorativa ha sido, hasta la fecha, la única que ha abordado metódicamente la cuestión de la estructura de los sentimientos, y por esta razón es resaltada en este contexto.

Y es en este aspecto que coincidimos con la propuesta de Rosas, cuando afirma que:

“Los sentimientos no son epifenómenos de las emociones, ya que sus presupuestos epistemológicos pertenecen a diferentes órdenes. Con base en los criterios de distinción de los sentimientos, he considerado las diferencias que existen entre tres tipos de experiencia afectiva disposicional, a saber, los estados de ánimo, los sentimientos y los rasgos de carácter” (Rosas, 2011, p.25)

Este análisis de la experiencia afectiva disposicional de los sentimientos ocupa un orden en el que no vamos a entrar en este trabajo, por su amplitud y complejidad. Nuestra intención es la de un primer acercamiento, que distinga entre estos términos (emociones y sentimientos), y que sirva para sumar en este avance hacia las características y posibilidades del Absentismo Laboral como fenómeno contemporáneo. Si nos interesa avanzar en el terreno de las emociones hacia distintos trastornos considerados propios del ámbito laboral. En esta línea proponemos el siguiente apartado.

### **3.1.3. Cuando las emociones perturban. Trastornos de Ansiedad.**

Nos interesa en este punto, abordar el concepto de la ansiedad desde una perspectiva que revise los trabajos más relevantes que la estudian, con la intención de avanzar hacia dos líneas: en primer lugar, revisar los distintos trastornos vinculados a la ansiedad; y en segundo lugar, vincular estos estados de ansiedad con el entorno laboral y, en definitiva, atender a la relación entre ansiedad y Absentismo Laboral.



El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2017) define la ansiedad como un “estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo”. En su segunda acepción, este diccionario ofrece una definición más compleja o profesional, al describirla como la “angustia que suele acompañar a muchas enfermedades, en particular a ciertas neurosis, y que no permite sosiego a los enfermos”.

En la actualidad, desde la literatura especializada, el fenómeno de la ansiedad se ha venido abordando desde una perspectiva multidimensional (Miguel-Tobal y Cano-Vindel, 2002). Si nos situamos en la perspectiva que se centra en la *personalidad*, observamos que el rasgo de la ansiedad ha evolucionado desde una concepción unitaria (Spielberger, 1966), en la que se definía como la tendencia relativamente estable a reaccionar de forma ansiosa, hacia una concepción multidimensional (Endler, 1975, 1981), en la que se asumen distintas dimensiones del rasgo entendidas como tendencias individuales de reacción ante distintos tipos o clases de situaciones. Ello implica la existencia de tendencias específicas, además de una tendencia general, a reaccionar de forma ansiosa ante distintas situaciones.

Desde la perspectiva de las emociones, la ansiedad ha sido entendida como una emoción universal y, por tanto, común. Dicha emoción aparecería cuando el individuo percibe una situación que interpreta como una amenaza, con independencia del peligro que pueda significar, activando de este modo una respuesta en el individuo ante estas distintas situaciones, preparándolo para reaccionar ante esta contingencia externa –todo este mecanismo, vinculado a un proceso adaptativo como especie en su entorno-. En este sentido, hasta finales de los años 60 se interpretaba que esta reacción se basaba en “un proceso de activación unitario que implicaba al individuo en su conjunto” (Miguel-Tobal y Cano-Vindel, 2002, p.2). Sin embargo, los trabajos de Lacey (1967) y Lang (1968), entre otros, apuntaron hacia la existencia de distintos sistemas de respuesta, cognitivo, fisiológico y motor, que no concuerdan entre sí de forma correcta o acoplada. De esta forma, la reacción de ansiedad sería una combinación de respuestas cognitivo-subjetivas, fisiológicas y expresivo-motoras. Las primeras se refieren a pensamientos, ideas e imágenes de carácter

subjetivo (preocupación, inseguridad o aprensión); las fisiológicas serán consecuencia de la actividad de distintos sistemas orgánicos (palpitaciones, pulso rápido); y las últimas, expresivo-motoras, se referirán a comportamientos observables como consecuencia de la actividad cognitiva y fisiológica (hiperactividad, tartamudeo o conductas de evitación).

Los *trastornos de ansiedad* comprenden una gama enfermedades mentales que se caracterizan por un miedo y aprensión excesivos, así como por comportamientos como la evitación de estímulos concretos o una incapacidad para operar en el desempeño de tareas cotidianas. Los síntomas propios pueden incluir dolencias, así como pensamientos recurrentes no deseados. El Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, DSM V (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) editado por American Psychiatric Association (APA) incluye en su capítulo de Trastornos de Ansiedad los siguientes:

1. Crisis de angustia (panic attack)
2. Agorafobia
3. Trastorno de angustia sin agorafobia
4. Trastorno de angustia con agorafobia
5. Agorafobia sin historia de trastorno de angustia
6. Fobia social
7. Trastorno obsesivo-compulsivo
8. Trastorno por estrés postraumático
9. Trastorno por estrés agudo
10. Trastorno de ansiedad generalizada
11. Trastorno de ansiedad debido a ... (enfermedad médica)
12. Trastorno de ansiedad inducido por sustancias
13. Trastorno de ansiedad no especificado

Muy brevemente podemos decir a que se refieren los más comunes:

**Trastornos fóbicos:** Implican ansiedad persistente, no realista, pero intensa, que se estimula por ciertas situaciones.

**Trastorno por estrés postraumático:** Se experimenta de nuevo un acontecimiento abrumadoramente traumático, lo que produce miedo intenso, indefensión, horror y evitación de los estímulos asociados con el trauma. El estrés puede haberse producido hace mucho tiempo y el efecto adverso del estrés intenso durante la infancia o la primera edad adulta puede aparecer más tarde.

**Trastorno de ansiedad generalizada:** Se caracteriza por al menos 6 meses de ansiedad casi diaria y preocupación por las actividades o los acontecimientos.

**Trastorno obsesivo-compulsivo:** Se caracteriza por ideas, imágenes o impulsos recidivantes, no deseados, e intrusos, que parecen estúpidos, extraños, desagradables u horribles (obsesiones), o por impulsos para hacer algo que reducirá la incomodidad de las obsesiones (compulsiones).

**Trastorno de angustia:** Se caracteriza por crisis de angustia recidivantes.

**Trastorno de ansiedad de separación:** un trastorno de temor excesivo y persistente a separarse del hogar o de personas cercanas (niños)

**Trastorno de ansiedad social:** un trastorno de incomodidad extrema en las interacciones o situaciones sociales

**Trastorno de pánico y ataques de pánico:** experiencias repentinas de terror intenso que incluyen sudoración, mareos, aumento de la frecuencia cardíaca y sensación de que está perdiendo el control o se va a morir.

Diversos autores sugieren que las personas con alto riesgo de ansiedad, o puntuaciones altas en preocupación, poseen esquemas de amenaza o peligro almacenados en la memoria a largo plazo (Butler y Mathews, 1987). Estos esquemas filtran las percepciones y guían los juicios basados sobre las experiencias de vida individuales. Resulta interesante trasladar esta propuesta al contexto laboral, y ver cómo se repiten distintas pautas, sin entrar en cuestionamientos, precisamente por detectar estos niveles de amenaza, que podríamos vincular a la ansiedad en el trabajo. La presencia de pensamientos intrusivos podría estar vinculados a un déficit en el desempeño del trabajo, y esto sería un aspecto propio de aquellos trabajadores que procesan información irrelevante o que, en la línea de la definición que dimos de *presentismo*, se dispersan en la realización de tareas irrelevantes pero “demostrativas”.

En todo caso, la ansiedad comporta un conjunto de procesos adaptativos, así como reacciones defensivas, y entendemos que la graduación de este trastorno es difícil de limitar, y más bien podríamos hablar de un continuo procedente de un mismo trastorno básico. Si el trastorno de ansiedad significa un aspecto negativo en el contexto laboral, bien como consecuencia o como causa, la inteligencia emocional debe ser estudiada como un recurso de interés a la hora de analizar su tenencia y desempeño en el contexto laboral. En el siguiente apartado abordamos este aspecto detallando algunos conceptos relacionados y relevantes.

### **3.2. Inteligencia emocional y desempeño laboral**

*“La inteligencia humana no se basa únicamente en el coeficiente intelectual, sino que hay un importante componente emocional que le permite al ser humano dirigir su vida de una manera adecuada. Las acciones humanas están influenciadas por pensamientos y emociones”* (Solano Gómez, 2013, p.208).

Antes de que Daniel Goleman publicara su libro “Inteligencia Emocional” en 1995, otros autores habían hablado de otras capacidades humanas además de las cognitivas en la resolución de problemas. Thorndike en 1920 hablaba de “inteligencia social” refiriéndose a la habilidad de comprender y motivar a otras personas. En 1940 David Wechsler describió la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento humano inteligente. Mas tarde, Howar Gardner, en 1983 comenzó a hablar de Inteligencias Múltiples, describiendo la “inteligencia interpersonal” como la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas, o la “inteligencia intrapersonal” cómo la capacidad para comprenderse a uno mismo, apreciar o responsabilizarse de los sentimientos, temores y motivaciones propias.

El interés por los efectos de las emociones en ámbitos como las relaciones en el trabajo impulsó la investigación sobre el tema, y hoy día la literatura es tan abundante que sería motivo de un nuevo trabajo entrar en profundidad en este

tema. Existen diversos acercamientos, definiciones y modelos. Trujillo y Rivas, (2005), con bastante rigor científico, ofrecen una revisión de la inteligencia en general y de la inteligencia emocional en particular desde sus orígenes, así como de los principales modelos.

Dedicamos entonces este apartado únicamente a introducir este concepto por lo que pueda ser de interés para este trabajo.

“La Inteligencia Emocional (IE) añade un incremento significativo al funcionamiento del trabajo, sobre la Inteligencia (factores cognitivos) o el “Modelo de los cinco factores” de personalidad” (O’Boyle et al, 2011).

De manera sencilla, en una primera definición concisa, la inteligencia emocional será “el uso inteligente de las emociones” (Weisinger, 1998). En este sentido, será una habilidad o capacidad para procesar la información emocional del contexto, en una situación determinada, vinculada a la percepción, la asimilación, la comprensión y la gestión de las emociones.

“[...] capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales” (Goleman, 1998).

Siguiendo a Mehrabian (1996), la Inteligencia Emocional incluiría las habilidades siguientes:

- Percibir las emociones personales y la de otras personas.
- Tener dominio sobre las emociones propias y responder con emociones y conductas apropiadas ante diversas circunstancias.
- Participar en relaciones donde las emociones se relacionen con la consideración y el respeto.
- Trabajar donde sea, en la medida de lo posible, gratificante desde el punto de vista emocional.
- Armonización entre el trabajo y el ocio.

Lo relevante a la hora de abordar la inteligencia emocional será analizar las diferentes competencias que la componen. Se podría decir que reúne las siguientes competencias (Gómez y otros, 2011):

- Autoconocimiento. Capacidad para conocerse uno mismo, saber los puntos fuertes y débiles que todos tenemos.
- Autocontrol. Capacidad para controlar los impulsos, saber mantener la calma y no perder los nervios.
- Automotivación. Habilidad para realizar cosas por uno mismo, sin la necesidad de ser impulsado por otros.
- Empatía. Competencia para ponerse en la piel de otros, es decir, intentar comprender la situación del otro.
- Habilidades sociales. Capacidad para relacionarse con otras personas, ejercitando dotes comunicativas para lograr un acercamiento eficaz.
- Asertividad. Saber defender las propias ideas no respetando la de los demás, enfrentarse a los conflictos en vez de ocultarlos, aceptar las críticas cuando pueden ayudar a mejorar.
- Proactividad. Habilidad para tomar la iniciativa ante oportunidades o problemas, responsabilizándose de sus propios actos.
- Creatividad. Competencia para observar el mundo desde otra perspectiva, diferente forma de afrontar y resolver problemas.

La Inteligencia Emocional sigue siendo un ingrediente clave en el desarrollo de líderes corporativos. Siguiendo a Dan Goleman (2017), podemos decir que detrás de ella hay 12 habilidades que pueden agruparse en: la habilidad de percibir las emociones propias y las de otros (Self-Awareness), la habilidad de usar la emoción propia o la de otros para obtener el resultado deseado (Self-Management), la habilidad de comprender la complejidad de las emociones (Social Awareness), o la habilidad de manejar o regular las emociones, tanto en uno mismo como en otros (Relationship Management).

Una vez conocido el impacto que el estado de ánimo tiene sobre la persona diríamos que el primer paso supondría ser consciente de las emociones,

y más tarde podremos regularlas o controlarlas. En este sentido, la Autoconciencia y el Autocontrol podrían considerarse las dos habilidades clave.

Podemos referirnos a la **Autoconciencia Emocional** como la habilidad de entender las propias emociones y sus efectos en el desempeño del comportamiento (Goleman, 2017). Tener autoconciencia significa que sabes lo que sientes, por qué, y cómo ayuda o perjudica lo que estás tratando de hacer. Sientes cómo los demás te ven y así alineas tu propia imagen con una realidad más grande. Tienes una idea exacta de tus fortalezas y limitaciones, lo que te da una confianza en tí mismo realista. También te da claridad sobre tus valores y sentido de propósito, por lo que puedes ser más decisivo cuando estableces el curso de una acción. Como líder, puedes ser sincero y auténtico, hablando con convicción sobre tu visión.

Consideremos este ejemplo del mundo real: el jefe de tecnología de una incubadora de innovación es un abusador, pero él no lo sabe. Es muy bueno en lo que hace excepto cuando se trata de manejar gente. Juega a favoritos, le dice a la gente qué hacer, no escucha, es frío con la gente que no le gusta, si le confrontas con un incidente específico, lo niega. Coloca siempre la culpa en alguien más y se enoja con ellos, o te dice que tu eres el problema. Lo último que se escuchó de él es que estaba a punto de ser despedido.

A ese empleado técnico abusador le falta autoconciencia emocional.

He aquí algunos de los datos sobre Autoconciencia Emocional que demuestran por qué esta competencia es tan importante. Por un lado, un jefe que es un abusador o arrogante o obstinado es visto a menudo por los subordinados como un signo de incompetencia. Esos rasgos se correlacionan con malos resultados financieros, al ser malo en gestión de talento, en inspirar a la gente a hacer lo mejor, y al ser un pobre líder de equipo.

La investigación de Korn Ferry Hay Group encontró que entre los líderes con múltiples fortalezas en autoconciencia emocional, el 92% tenía equipos con alta energía y alto rendimiento. Los grandes líderes crean un clima emocional

positivo que estimula la motivación y el esfuerzo extra, y son los que tienen una buena auto-conciencia emocional. En marcado contraste, los líderes de baja autoconciencia emocional crearon climas negativos el 78% del tiempo.

La autoconciencia emocional, que es la menos visible de las competencias de la Inteligencia Emocional, tiene un papel sorprendente como base para los demás, revela la investigación del Korn Ferry Hay Group. Las personas fuertes en autoconciencia emocional por lo común demuestran 10 o más de las 12 competencias. Esto, a su vez, les permite hacer uso frecuente de estilos de liderazgo positivos y crear los mejores climas de trabajo para sus equipos. Por otro lado, aquellos con baja Conciencia Emocional tienden a mostrar fortalezas en sólo una o más de las competencias y su liderazgo y clima de equipo sufren las consecuencias.

La autoconciencia emocional no es algo que se logra una vez y luego la tienes para siempre. Más bien, cada momento es una oportunidad para ser auto-consciente o no. Es un esfuerzo continuo, una elección consciente de ser consciente de tí mismo. La buena noticia es que cuanto más lo practicas, más fácil se convierte.

Por otra parte, el **Autocontrol Emocional** es la capacidad de mantener las emociones perturbadoras e impulsos bajo control, mantener su efectividad bajo condiciones estresantes o incluso hostiles. Esto no significa suprimir las emociones. Queremos controlar nuestras emociones perturbadoras, no las positivas (que hacen la vida saludable, y entran en juego en varias competencias). Con autocontrol emocional, manejamos los impulsos disruptivos y emociones desestabilizadoras, manteniéndonos claros y tranquilos.

Consideremos este ejemplo: el jefe de marketing de una empresa siempre trató de encontrar mejores maneras de hacer las cosas, pero no tenía en cuenta a las personas de las que dependía para ese mismo éxito. Había atacado a cualquiera que no estuviera a su altura. Si alguien estaba en desacuerdo con él, se enfurecía. Sus compañeros directos se quejaron a sus espaldas, diciendo que era un jefe terrible.



Lo que le faltaba al ejecutivo de marketing era el autocontrol emocional.

La ciencia cognitiva nos dice que cuanto más molesta se está, menos bien puede centrarse en lo que es importante, tomarlo en profundidad, o responder ágilmente. Ser "secuestrado" por sus emociones sabotea la capacidad de tomar buenas decisiones o de reaccionar hábilmente. Otras investigaciones indican que las emociones se extienden desde el líder de un grupo hacia afuera, hacia los miembros del grupo. Investigaciones realizadas en la Escuela de Administración de Yale muestran que si el líder del grupo está en un estado de ánimo optimista, la gente en el grupo capta ese estado de ánimo y el equipo lo hace mejor, independientemente de lo que esté haciendo. Si el líder está en un estado de ánimo realmente negativo, sea lo que sea que los miembros del equipo estén haciendo, se ponen en un estado de ánimo negativo y su desempeño se desploma.

Los investigadores australianos encontraron que los líderes que manejan bien las emociones tenían mejores resultados en los negocios. Esta idea ha sido ya ampliamente extendida. Investigaciones adicionales muestran que los empleados recuerdan los encuentros más vívidamente negativos que han tenido con un jefe. Lo recuerdan mucho mejor que los encuentros positivos. Pero también dijeron que después de ese encuentro, se sintieron desmoralizados y no querían tener nada más que ver con ese jefe.

El Autocontrol emocional no sólo es importante para que el líder esté tranquilo y menos estresado, sino que va a afectar a las emociones de todos los que interactúan con él, así como a la productividad de la organización. Por lo tanto, los beneficios podrían estar en juego.

Antes de concluir este apartado abordamos ahora a qué nos referimos en el título que le da nombre con desempeño laboral.

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

D'Vicente (1997), citado por Bohórquez, (2004), define el Desempeño Laboral como el “nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. En tal sentido, este desempeño estará conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir de éstas.

Otra definición interesante del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner, al explicar que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (1994, p.510). Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Por su parte, Chiavenato expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (2002, p.236). En estos términos, el desempeño de las personas será la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

El ámbito laboral requiere la combinación entre la puesta en práctica de conocimientos técnico/académicos, con el manejo de las emociones en el puesto de trabajo, y en relación al contexto laboral. En el caso de las relaciones con los compañeros de trabajo será vital que existe una comunicación efectiva y asertiva, que facilite el intercambio de conocimiento y destrezas, y se dirijan los esfuerzos en una misma dirección. La comunicación con los superiores, y el ejercicio de éstos de su actividad de liderazgo, necesita de este perfil de inteligencia emocional.

### **3.3. La Salud emocional y el sistema inmunológico**

“Se sabe desde la época de Galeno que las emociones afectan la salud del individuo. Sin embargo, la medicina convencional continúa ejerciendo la práctica profesional tratando la mente y el cuerpo como dos entidades totalmente separadas e independientes” (Moscoso, 2009, p.143).

Para este apartado, nos apoyamos, o al menos así comenzamos, repasando las características del *Modelo Biopsicosocial* de Engel (1980). Este autor propone que el individuo está compuesto de factores biológicos, psicológicos y sociales en interacción e interdependencia: las distintas conexiones mente-cuerpo hace que, por ejemplo, una situación estresante pueda alterar el funcionamiento de otros sistemas.

“Existen cuatro sistemas de procesamiento de información que permanentemente interactúan en seres humanos: la mente, el sistema nervioso, el sistema endocrino y el sistema inmune. Estos cuatro sistemas se comunican mutuamente y de manera permanente” (Moscoso, 2009, p.154).

En este sentido, existen cuatro sistemas interactuantes de procesamiento de información en el individuo de la especie humana. Estos sistemas serán: la mente, el sistema nervioso, el sistema endocrino y el sistema inmune, que se comunican de manera permanente y transaccional, y cuyo estudio y explicación está a cargo del nuevo paradigma de la salud conocido ampliamente en el mundo académico como la Psiconeuroinmunoendocrinología. Bajo condiciones normales, los cuatro sistemas aludidos interactúan en armonía resultando en un estado homeostático que nos llevará a un estado de salud, dotando al organismo para su constante lucha contra las diferentes enfermedades existentes.

### **3.4. Estrés ocupacional. Factores estresores laborales.**

“El estrés ocupacional es consecuencia de múltiples factores causales, incluyendo el ambiente físico, trastornos de las funciones biológicas, la carga, el contenido y la organización del trabajo, en interacción con todos aquellos

componentes o dimensiones de la vida de cada individuo que no dependen necesariamente del trabajo” (Trucco Burrows, 2004, p.187).

En primer lugar, debemos definir el concepto de estrés, que ya hemos adelantado de manera breve con anterioridad vinculado a los trastornos de ansiedad. En términos generales, se referirá al conjunto de procesos y respuestas neuroendocrinas, inmunológicas, emocionales y conductuales ante situaciones que el individuo identifica como amenaza o peligro. Esta definición implica dos factores: a) factor individual, respuesta que el individuo ofrece; y b) el medio en el que el individuo interactúa.

Para la concreción de las diferentes perspectivas que han estudiado este fenómeno, repasaremos tres enfoques que se han aproximado a este fenómeno, cada uno con su carga asociada de conceptos, métodos y teorías distintas.

- Enfoque fisiológico: Hans Selye (1956), endocrinólogo de la Universidad de Montreal, introduce en fisiología el concepto de estrés, tomando este término desde su sentido físico. El estrés será entonces un *síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas, no específicas del organismo, a distintos agentes nocivos de naturaleza física o química presentes en el medio ambiente*. Desde esta perspectiva, el estrés se considera como una respuesta fisiológica generalizada y no específica a estímulos ambientales nocivos. En 1946, Selye estableció el concepto de *Síndrome General de Adaptación (S.G.A.)*, como “un conjunto de procesos y estados fisiológicos como respuesta a una serie de distintos estímulos o estresores”. Se trataría de un síndrome, porque denota que las partes individuales de la reacción se manifiestan más o menos de manera conjunta; general, porque las consecuencias de los estresores ejercen influencia sobre diversas partes del organismo, y adaptación a la estimulación de defensas destinadas a ayudar al organismo para que se ajuste al estresor o lo afronte. Selye describe tres fases sucesivas de adaptación del organismo: 1) fase de reacción de alarma ante un estímulo estresante; 2) fase de resistencia: aparece cuando el organismo no tiene tiempo de recuperarse y continúa reaccionando para hacer frente a la

situación; y 3) fase de agotamiento: como la energía de adaptación es limitada, si el estrés continua o adquiere bastante intensidad, superando la capacidad de resistencia, el organismo entra finalmente en la fase de agotamiento, en la cual se colapsa el sistema orgánico enfrentado al estrés.

- Enfoque "ingenieril": Considera el estrés como una característica de los estímulos del entorno de las personas, concebido en términos de carga o nivel de demanda que se ejerce sobre el individuo por elementos nocivos de ese entorno. El estrés produce así una reacción de tensión en el individuo normalmente reversible, pero si estos elementos nocivos persisten pueden ser perjudiciales e irreversibles.
- Enfoque psicológico: El estrés no es solamente una dimensión del ambiente físico o psicosocial. No puede ser definido sólo en términos de carga de trabajo o de situaciones que se consideran estresantes, tampoco se puede definir sólo en términos de respuesta, como la movilización fisiológica o la disfunción de la ejecución. El estrés será un *estado cognitivo que reside en la percepción que tienen las personas de la adaptación a las demandas de su entorno*, y depende de la valoración cognitiva que las personas hacen de su situación. El estrés, por lo tanto, está en función no sólo de las demandas del entorno, sino de la percepción de los individuos de esas demandas y de su habilidad para adaptarse a ellas.

Nos hemos referido al medio en el que el individuo se relaciona, como factor que iniciaría un estado de estrés. Entre estos medios en los que el individuo interactúa, el escenario laboral es uno de los más importantes, siendo el lugar en el que ocupa una gran parte de su tiempo diario. Por tanto, se trata de un escenario en el que se generan situaciones y existen riesgos que pueden manifestarse por síntomas de estrés. Para el análisis los factores en relación al estrés en el entorno laboral nos valdremos de un documento divulgativo emitido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2011) que consideramos relevante. Este informe se refiere a tres tipos de estresores laborales:

## A) Estresores del ambiente físico

1. La **iluminación**: tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada que no permita percibir de manera correcta los estímulos visuales, además de las consecuencias negativas para la visión. puede producir otros efectos, ya que puede hacer la tarea más difícil, incluso imposible de llevarla a cabo. También puede aumentar el nivel de frustración y la tensión mientras se lucha por terminar una tarea bajo condiciones que no son las idóneas.
2. El **ruido**, a niveles más bajos de los que producen daños auditivos, puede crear otra serie de problemas. Puede incidir negativamente sobre el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad asociada a los accidentes y a los errores ya que interfiere en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Además, las altas intensidades de sonido aíslan a los trabajadores, dificultando la comunicación y enmascarando otras señales auditivas del entorno. Desde el punto de vista del estrés, el ruido es un estresor, principalmente cuando distrae. El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con nuestra concentración y es fuente de frustración, se sobrepone a la verbalización interna que usamos al pensar y dirigir nuestros actos.
3. La **temperatura** es otro factor importante de estrés, debido a su influencia sobre el bienestar y el "confort" de la persona. Un exceso de calor puede producir somnolencia, aumentando el esfuerzo para mantener la vigilancia y afectando negativamente a los trabajos que requieren discriminaciones finas y decisiones críticas. Al mismo tiempo, en condiciones de baja temperatura disminuye la destreza manual, lo que puede ser causa de accidente y de una peor calidad del trabajo obligando al trabajador a aumentar la atención ante la probabilidad del riesgo.
4. El **trabajo en ambientes contaminados** se está convirtiendo en un estresor importante. El mayor conocimiento de los posibles efectos sobre la salud de los contaminantes. debido al aumento de la formación y a la divulgación de la reglamentación al respecto, ha provocado, por un lado. que se tomen medidas de prevención y, por otro. que se sea más consciente de los riesgos a los que se está sometido.

## B) Estresores de la tarea

Si existe un desacuerdo entre las percepciones de las personas acerca de las demandas que recaen sobre ellas y su habilidad para afrontarlas, se producirá estrés laboral. Los principales estresores de la tarea son la inadecuada carga mental de trabajo y el control sobre la tarea.

1. **Carga mental de trabajo.** La expresión carga mental designa la obligación cognitiva o el grado de movilización de energía y capacidad mental que la persona pone en juego para desempeñar la tarea. Para realizar una tarea hay que llevar a cabo una actividad mental que va a venir determinada, por una parte, por la cantidad de información que deba tratarse en un puesto de trabajo, y por otra, por las características del individuo (edad, formación, experiencia, estados de fatiga, etc.).

La ejecución de la tarea implica todo un procesamiento mental de la información que pone en juego una serie de procesos cognitivos tales como:

- La toma de información del exterior (percepción)
  - El análisis de la información: los razonamientos en cualquiera de sus formas.
  - La memorización: almacenamiento y utilización de las informaciones memorizadas.
  - El aprendizaje de sus procesos y variaciones.
2. **Control sobre la tarea.** Un estresor importante es el control inadecuado sobre la tarea. El control se refiere al grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar, y viene dado por el grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad. La autonomía se refiere al grado en que el individuo puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo, es decir, la influencia del trabajador sobre el método de trabajo, el ritmo, las secuencias de las operaciones y el control sobre los resultados. La autonomía contribuye al sentimiento de responsabilidad del trabajador para con los resultados de su tarea. En la medida en que el trabajo proporcione al trabajador autonomía y responsabilidad, mayor será la probabilidad de que perciba que tiene control sobre el mismo.

### C) Estresores de la organización

1. **Conflicto y Ambigüedad de Rol.** La combinación de lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización dan como resultado un conjunto de fuerzas que se denominan conflictos de rol. Éstos pueden ser: objetivos, cuando se dan, por ejemplo, dos o más órdenes contradictorias; o subjetivos, es decir, provienen del conflicto entre los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas y valores del individuo. La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante y es evidente que muchas veces los roles conflictivos, sobre todo los objetivos, resultan de prácticas disfuncionales de la organización, teniendo como efecto inmediato una baja en el logro de los objetivos de la organización y una disminución de la satisfacción del trabajador.
2. La **jornada de trabajo excesiva** produce desgaste físico y mental e impide al individuo hacer frente a las situaciones estresantes. El aumento de la cantidad de tiempo dedicado al trabajo normalmente está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso. durante el cual el individuo puede abastecerse parcialmente de las reservas de energía necesarias para la adaptación.
3. Las **relaciones interpersonales y grupales** generalmente son valoradas positivamente. pero también pueden llegar a convertirse en un estresor importante. Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, con los superiores, con los compañeros, con los subordinados; la falta de cohesión del grupo, las presiones y el clima del equipo de trabajo, así como la reducción de los contactos sociales y el aislamiento en el puesto, pueden producir elevados niveles de tensión y estrés entre los miembros de un grupo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social juegan un papel amortiguador de los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo.
4. **Promoción y desarrollo de la carrera profesional.** El desequilibrio entre, las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad y frustración.



Entonces, ¿cómo actuar ante situaciones de estrés laboral? Después de esta caracterización deberíamos ser capaces de proponer anticipaciones y actuaciones concretas para prevenir y resolver el estrés laboral. Con esta intención, en el Protocolo de intervención que proponemos en la segunda parte de nuestra investigación, incluimos actuaciones dirigidas a interferir las dinámicas generadoras de estrés en entornos laborales reales, cuya mejora podrá tener efectos en la reducción del Absentismo Laboral.

### **3.5. Resiliencia en el entorno laboral. Características y propuestas.**

“Un ambiente laboral resiliente, es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y / o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas” (Saavedra, 2004, p.8).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define *resiliencia* como la “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”. En el mundo físico, resiliencia sería sinónimo de elasticidad o flotabilidad y expresaría la capacidad de un cuerpo para recuperar su estado o posición original una vez dejen de actuar aquellas fuerzas que tienden a deformarlo, desplazarlo o sumergirlo. En el ámbito de las ciencias de la vida, resiliencia expresa la adaptabilidad de los individuos o los grupos frente a los retos o amenazas y se ha definido como “la capacidad para vivir, desarrollarse positivamente o superarse”.

“En cualquier caso, en sus orígenes, la investigación en resiliencia se centró en identificar los factores protectores que provocan que existan personas capaces de crecer o desarrollarse adecuadamente frente a los factores de riesgo o situaciones adversas que sus circunstancias vitales les plantean, mientras que otras personas, en similares circunstancias, siguen procesos de deterioro muy superiores” (López Jiménez y Gregori, 2014, p.146)

Para la psicología, el interés por la *resiliencia* surge del intento de comprender por qué algunos niños, adultos o familias llegaban a superar fortalecidos grandes adversidades (genocidios, marginación socioeconómica o cultural en el caso de los inmigrantes, rupturas parentales en el caso de niños o adolescentes, etc.) capaces de destruir a la mayoría de afectados por ellas. Los individuos y los grupos pueden hacerse vulnerables si se modifican sus condiciones de vida por cambios forzados en su entorno. La “resiliencia social” depende de la confianza mutua y de la fortaleza de los vínculos en el grupo y expresa su capacidad de absorber las presiones y estabilizarse rápidamente. Las familias y las comunidades han sido objeto de estudios sobre los factores de resiliencia en condiciones de adversidad, y se han encontrado elementos materiales, culturales y políticos capaces de influir en sus consecuencias.

“En el campo de las ciencias sociales, las relaciones humanas y, en especial, de la Psicología, las definiciones de resiliencia han estado influenciadas por distintos contextos históricos-culturales, y su presencia se ha descrito en el ámbito individual, familiar y comunitario” (Pinto Cortez, 2014, p.20).

En este punto, deberíamos situar distintos enfoques que tratan de caracterizar la resiliencia. Así, podríamos referirnos a dos, que ocupan la literatura más relevante: **enfoque sistémico** y **enfoque psicoanalítico**. En el enfoque **sistémico** (Quintero, 2004), se relaciona el lenguaje apreciativo y la recursividad, términos que provienen del constructivismo y la teoría de la complejidad, y que las nuevas dinámicas de acción social (Ballesteros, 2005) y se incorporan en la sistematización de la resiliencia, para asumirla tanto como concepto sustentado científicamente, como estrategia metodológica. Desde esta concepción sistémica, no es sólo el sujeto el encargado de facilitar el proceso, ya que requiere de los factores externos que su entorno le puede aportar. Desde esta visión se hace necesaria la participación de todos los sistemas en los que se encuentra el sujeto para poder desarrollar el proceso de resiliencia. Por otra parte, el enfoque psicoanalítico de la resiliencia gira en torno a conceptos como el de trauma, representaciones y mecanismos de defensa que el sujeto crea:

“Solo es posible hablar de resiliencia si se ha producido un trauma que se haya visto seguido por la recuperación de algún tipo de desarrollo; es decir, si se verifica la recomposición del desgarró” (Cyrulnik, 2003).

En el momento en el que el acontecimiento desgarró la burbuja protectora del sujeto, desorganiza su mundo y provoca confusión: por tanto es necesario dar sentido a la fractura para no permanecer en ese estado de confusión; así el sentido dependerá de la historia y de los rituales que rodean a cada sujeto.

Nos interesa vincular este fenómeno de la resiliencia con el entorno laboral, y de ahí observar qué posibilidades podemos concluir de la literatura que hasta la fecha ha analizado esta relación. En este sentido, deberíamos preguntarnos por: ¿cómo sería una persona/trabajador resiliente? ¿qué características tendrían las “empresas resilientes? Con estas dos cuestiones proponemos que el fenómeno de la resiliencia en el contexto laboral podrá ser interpretado desde dos perspectivas: el trabajador y la empresa podrán adoptar actitudes, programas e itinerarios que tengan en cuenta este fenómeno, estimulándolo de esta manera. Para responder a la primera cuestión, podríamos decir que una persona con características resilientes será aquella que es capaz de *establecer relaciones sociales constructivas*, tiene un *sentido de si mismo positivo*, *dimensiona los problemas*, tiene sentido de *esperanza frente a las dificultades*, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar (Saavedra, 2004).

Cambiando el espejo de enfoque, esto es, preguntándonos por las características que debería tener el contexto laboral en el que estos sujetos actúan, deben existir factores ambientales que apoyen y favorezcan estas características resilientes individuales:

- Ambiente que promueve vínculos cordiales y/o estrechos.
- Un entorno que valora y anima a los individuos.
- Los límites quedan claros. Los objetivos y las funciones de cada individuo también.
- Se comparten responsabilidades y existen relaciones de apoyo.

- Existen liderazgos claros y positivos.
- Se valoran los talentos específicos de cada persona.

Sin embargo, y aquí nos interesaría indagar con más atención para entender en este sentido el fenómeno del Absentismo Laboral, la contraparte estaría en aquellos ambientes laborales que generan tensión en las personas y dificultan su desarrollo. Como ya hemos adelantado al explicar los distintos aspectos vinculados al estrés, existirán elementos ambientales físicos (ruido, iluminación, hacinamiento), y también, y son estos los que aquí nos ocupan, habrá **elementos organizacionales** que afectarían tales como estilos de liderazgo inadecuado, ambigüedad de roles, relaciones conflictivas o condiciones ambientales desagradables. Son precisamente éstos elementos organizacionales los que provocarán determinadas actitudes y respuestas por parte de los empleados:

- Los sujetos sienten que no se reconoce el trabajo que realizan.
- Los trabajadores se sienten, entonces, invisibles.
- Las normas son arbitrarias.
- Existe rigidez en la aplicación de normas y protocolos de actuación.
- Los sistemas de información son poco claros.
- Se ponen obstáculos para la creatividad.

Estas características interfieren en el desarrollo de una persona/trabajador o de una organización, afectando a la convivencia, la percepción de si mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y, en definitiva, la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes (Delval, 1996). Estas situaciones se traducirán en una baja productividad, rotación del personal, mayor número de ausentismo laboral, mayor gasto médico, mayores costos de producción y elevación del gasto privado y gubernamental.

Los *ambientes laborales nocivos* afectarán de manera directa, tanto a nivel personal, laboral como a nivel macrosocial. En el primer nivel, los individuos desarrollan síntomas de ansiedad, sensación de amenaza, miedos y fobias. Por

otra parte, el sistema inmunológico se verá afectado y los sujetos podrán desarrollar con mayor frecuencia enfermedades comunes, o bien aparecen somatizaciones reactivas a los conflictos vividos. Podrá haber conductas de evitación hacia el ambiente laboral generando desmotivación hacia la tarea y, como consecuencia de una intensidad prolongada, situaciones de absentismo laboral. En el nivel laboral, se ve afectada tanto la calidad como la cantidad de producción, se interfieren los canales de comunicación, desciende la creatividad, disminuirá la motivación hacia la tarea, habrá despreocupación por la satisfacción de los clientes, aumentarán los accidentes laborales. Por último, en el nivel macrosocial se observarán pérdidas de fuerza laboral, muchas veces con buenos niveles de capacitación, lo que supondrá un mayor gasto económico a las empresas.

Debemos terminar este apartado apuntando hacia algunas prácticas que lleven a una buena gestión de los recursos humanos, de manera que las empresas actúen en consonancia con la existencia de este concepto de resiliencia, y se amplíe esta percepción. Seguiremos las propuestas de Saavedra (2004) para definir algunas características propias de

a.- Enriquecer los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.

b.- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.

c.- Enseñar habilidades de convivencia, que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad en el planteamiento de problemas, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).

d.- Ser capaces de brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.

e.- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al

establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.

f.- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

Hasta aquí, esta primera parte que ha tratado de analizar los aspectos que hemos considerado relevantes a la hora de abordar el fenómeno del Absentismo Laboral humano. En esta revisión bibliográfica narrativa, se ha pretendido abordar dimensiones y teorías vinculadas a aquellos conceptos que consideramos relacionados con el absentismo en el trabajo y sus relaciones con lo psicoemocional. Ha sido un modo de introducirnos coceptualmente en el fenómeno que estudiamos. Entendemos que esta investigación sigue abierta, siendo necesario abordar este fenómeno múltiples veces, de manera que se irían incluyendo nuevos factores, actualizando tendencias, y de este modo, obteniendo perspectivas distintas que amplían y cuestionan esta propuesta. Posteriormente volveremos sobre alguno de estos aspectos con otra mirada menos teórica para ampliar la comprensión de lo que puntualmente se expone, uno de estos aspectos sobre los que volveremos es la Habilidad de Liderazgo, base de nuestra Propuesta de Intervención.

## CAPÍTULO 4.

### OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA.

Una vez que ha sido presentado el conjunto de capítulos que conforman el Marco Teórico, en el que se da cuenta de los conceptos más relevantes para la presente Tesis Doctoral, mediante su descripción pormenorizada y mediante la presentación de la investigación más relevante en relación con los mismos, pasamos al corazón de nuestra investigación: a la descripción de los objetivos, las hipótesis y la metodología.

#### 4.1. Objetivos.

El **objetivo general** del presente trabajo de revisión pasa por reunir todos aquellos estudios científicos más importantes de los últimos años que describan aspectos de la relación entre el absentismo y la emocionalidad, con la intención de mejorar el conocimiento sobre este campo y, asimismo, de sentar las bases para desarrollar en un futuro planes de tratamiento integrales. Podría ser expresado del siguiente modo:

- **Objetivo General:** Recabar la información científica existente en torno a las relaciones entre aspectos psicoemocionales del individuo y la conducta de absentismo laboral; y proporcionar una guía para la elaboración de un protocolo de intervención congruente.

Dado que es sabido que es imposible avanzar en ningún campo de la ciencia sin un buen y sólido basamento teórico, la compilación de los artículos más relevantes sobre la relación entre absentismo y emocionalidad puede ayudar a seguir profundizando en nuevos planes y acciones de intervención ante esta importante problemática y síntoma laboral.

Por otro lado, en este proyecto de revisión tenemos asimismo una serie de **objetivos específicos**, relacionados con dicho objetivo general.

1. Organizar y explicar la relación de variables intervinientes en dicho campo de interacción.
2. Identificar perfiles y patrones conductuales de absentismo, así como posibles variables de personalidad intervinientes.
3. Analizar cualitativamente la relevancia diferencial del tipo de dimensiones emocionales implicadas según su influencia en patrones conductuales absentistas.
4. Proponer estrategias de intervención derivadas de las observaciones realizadas, en función de la interacción encontrada para la gestión eficaz del absentismo laboral, y organizadas en torno a una guía para elaborar un protocolo.
5. Contribuir a la generación una cultura laboral ética.

#### **4.2. Hipótesis. Formulación de la pregunta u objeto de la revisión.**

Para la consecución de los citados objetivos, se hace necesario el empleo de un sistema de búsqueda de información sistematizado. Ello va a condicionar el formato en que se formulan las hipótesis, puesto que, en el procedimiento de Revisión Sistemática, que es el que va a ser utilizado, la hipótesis de partida se concreta mediante la formulación de la pregunta u objeto de la revisión, también denominada “Formulación del problema” (Sánchez Meca, 2010, p.55).

En el presente estudio, como se ha ido viendo en anteriores apartados, la pregunta de partida gira en torno a las relaciones observadas por diferentes autores entre el absentismo laboral y los procesos emocionales de las personas implicadas en el entorno laboral. Así pues, cabría ser formulada en los siguientes términos:



En primer lugar.

**1ª) En el contexto de los indicadores de riesgo y salud laboral, ¿en qué modo contribuyen los aspectos psicoemocionales al desarrollo del absentismo laboral en adultos?**

En segundo lugar.

**2ª) ¿Qué factores psicoemocionales pueden resultar favorecedores de un clima de superación de las conductas de absentismo laboral?**

Y en tercer lugar:

**3ª) ¿Quién en la organización laboral puede ejercer mejor como agente del cambio descrito?**

### **4.3. Metodología.**

Para dar respuesta a dichas hipótesis, en nuestro caso formuladas en formato de preguntas, se va a desarrollar por una parte, un proceso de búsqueda y análisis de las relaciones e interacciones entre el absentismo laboral y el universo psicoemocional de las personas; y por otra se procederá con la elaboración de una propuesta de intervención que trate, a su vez, de dar respuesta a las cuestiones abordadas por los diferentes autores como significativas para la comprensión de los diferentes aspectos del fenómeno.

Para el primer proceso metodológico, es decir para la documentación informativa, se va a utilizar el procedimiento denominado **Revisión Sistemática**, un procedimiento a medio camino entre las Revisiones convencionales (o narrativas) y el Metaanálisis, y que vamos a presentar seguidamente. Esta primera parte metodológica se configurará en los siguientes capítulos 5 y 6, *“Revisión Sistemática. Análisis de la Investigación”* y *“Revisión Sistemática. Análisis Crítico y Discusión de Resultados”*.

Para el segundo proceso metodológico, se tratará de dar sentido práctico y aplicado a lo anterior, encaminando dicho trabajo con vistas a la obtención de información que facilite las claves para la elaboración de un **Protocolo de Intervención** para la mejora del absentismo, mediante fórmulas de intervención psicoemocional. Éstas estarán basadas tanto en aportaciones y sugerencias derivadas de la bibliografía consultada, como en las aportaciones y reflexiones propias, generadas deductiva e inductivamente durante la elaboración del presente trabajo. Dicha segunda parte conformará el capítulo 7, *“Análisis, Discusión y Propuestas de Intervención”*.

#### **4.3.1. La Revisión Sistemática.**

Es indudable que en un contexto como el actual, en el que cualquier búsqueda de información arroja resultados en cantidades ingentes e inmanejables, ser capaces de organizar dicha información y desenvolvernó en ella con racionalidad, se ha convertido en una necesidad prioritaria. En el ámbito médico, por ejemplo, se habla de que más de dos millones de artículos son publicados anualmente, en más de 20.000 revistas médicas (Beltrán, 2005).

Frente a la revisión convencional, no sistemática o narrativa, caracterizada por una exploración centrada en temas, en la que no hay una estrategia de búsqueda predefinida, ni criterios de selección especificados, con diferentes tipos de análisis de la información y una función de síntesis necesariamente cualitativa; las revisiones sistemáticas proporcionan una síntesis racional de la investigación básica. Éstas, “superan las limitaciones de las revisiones narrativas al aplicar estándares rigurosos a la investigación secundaria (donde la unidad del estudio son otros estudios de investigación) como si fueran aplicados a estudios de investigación primaria (estudios originales) (Beltrán, 2005)”.

La revisión sistemática supone la exploración bibliográfica como respuesta a una pregunta formulada con claridad, que utiliza métodos

sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y valorar críticamente investigaciones relevantes a dicha pregunta, así como recoger y analizar datos de los estudios incluidos en la revisión (Martín, Tobías y Seoane, 2006). Pero si en una revisión sistemática somos capaces “de cuantificar, mediante algún índice estadístico del tamaño del efecto, los resultados de cada estudio empírico integrado y de aplicar técnicas de análisis estadístico para extraer la esencia de dichos estudios, entonces una revisión sistemática se convierte en un meta-análisis” (Sánchez-Meca y Botella, 2010, pág. 9).

Así pues, existe una forma particular de revisión sistemática, denominada Metaanálisis, que consistiría en la realización de una revisión en la que se utilizan métodos estadísticos para analizar los resultados de los estudios integrados en ella (Littell, Corcoran, y Pillai, 2008). Esto implica que todo metaanálisis es una revisión sistemática, pero no toda revisión sistemática tiene por qué ser un metaanálisis. Existen revisiones sistemáticas cualitativas en las que no se aplican métodos estadísticos para integrar los resultados de los estudios, sino **valoraciones cualitativas** de dichos resultados. En este último caso es donde se sitúa la presente investigación.

#### **4.3.2. El Diseño de un Protocolo de Intervención.**

En una segunda fase, nuestra metodología incluye la elaboración de un Protocolo de Intervención frente al Absentismo Laboral, que incorpore las propuestas derivables de la consideración de los aspectos psicoemocionales que se haya hecho a lo largo de la bibliografía científica seleccionada, así como de las aportaciones inductivas nacidas durante la elaboración del presente trabajo y las deductivas derivadas de la propia trayectoria profesional y científica.

Un Protocolo de Intervención puede considerarse como el conjunto de procedimientos específicos establecidos en un plan que aspira a mejorar o solucionar alguna problemática aplicada relacionada con una disciplina profesional.

En términos generales, un protocolo es definido como un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades a realizar ante una determinada tarea (Lavado Nuñez, 2004). Desde esta forma de ver las cosas, serían susceptibles de protocolizarse aquellas actividades físicas, verbales y mentales que son planificadas y realizadas por los profesionales, incluyéndose tanto actividades autónomas como delegadas.

Generalmente, un protocolo de intervención suele incluir: en primer lugar, un plan de trabajo y cronograma, que exponga la duración estimada de la intervención y una temporalización de las acciones o intervenciones previstas. En segundo lugar, una propuesta detallada de los procedimientos, acciones o intervenciones previstas que se aplican en las sesiones y su explicación. Finalmente, suele incorporar un desarrollo de las sesiones y una ejemplificación de las mismas. Asimismo, incluye tanto las fórmulas de evaluación o el sistema de evidencias a utilizar, como el resultado esperado; y tanto la población diana a que debe estar dirigido en función de sus objetivos, como el grupo de profesionales que son potencialmente usuarios del protocolo (v. Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud, 2009).



**SEGUNDA PARTE: DE LA GESTIÓN DEL  
RIESGO PSICOSOCIAL A LA PROMOCIÓN  
DE LA SALUD MENTAL**



## **CAPÍTULO 5.**

# **REVISIÓN SISTEMÁTICA. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.1. Procedimiento**

Según el planteamiento metodológico presentado en el capítulo anterior, se trata en primer lugar de hacer una aproximación a las relaciones entre la problemática del absentismo laboral en adultos con los fenómenos psicoemocionales del individuo.

Para ello se ha utilizado un procedimiento de revisión sistemática que permitiese darnos el estado de la investigación en cuanto a dichas relaciones. Pasamos a exponer las diferentes fases del trabajo desarrollado, siguiendo el modelo estándar establecido.

#### **5.1.1. La pregunta**

Una vez realizada la presentación del marco teórico acerca de la situación actual del conocimiento en torno a las tres grandes áreas de que se ocupa la presente investigación: el mundo laboral, el absentismo y el universo psicoemocional; nos toca ahora centrarnos en el espacio concreto de sus interacciones. Como señala Araujo Alonso (2011), “se trata de acotar muy concretamente el objeto de la revisión. No se trata, por tanto, de hacer revisiones “amplias” sobre distintos aspectos de un tema, sino que se buscan respuestas a preguntas precisas”

En realidad, los contenidos de este apartado han sido ya formulados como presentación de las hipótesis en el capítulo anterior, dado que, en el procedimiento de revisión sistemática, ambas tareas resultan coincidentes. Recuperamos aquí parte de lo que allí se dijo, como punto de partida de la

investigación. La pregunta formulada, para la que se busca una respuesta específica en la bibliografía, es pues la siguiente:

“En el contexto de los indicadores de riesgo y salud laboral, ¿en qué modo contribuyen los aspectos psicoemocionales al desarrollo del absentismo laboral en adultos? ¿Qué factores psicoemocionales pueden resultar favorecedores de un clima de superación de las conductas de absentismo laboral? ¿Quién en la organización laboral puede ejercer mejor como agente del cambio descrito?”

### **5.1.2. Las fuentes y el método de búsqueda**

Para este trabajo de revisión, las fuentes utilizadas abordan paradigmas que incluyen tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa, ya que ambas nos permiten, de manera conjunta, construir diferentes aspectos metodológicos partiendo de la discusión teórica y de los estudios empíricos. Todo ello a propósito de la gestión y mejora del absentismo desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones y de manera subsidiaria, de la Psicología Clínica, en particular desde una perspectiva más bien personal que social, más bien individual que grupal, y en concreto centrada en el universo psicoemocional de los implicados en el hecho laboral y en su contexto.

Así, se ha revisado sistemáticamente la literatura científica publicada, tanto en inglés como en español, con el objetivo de encontrar el mayor número posible de investigaciones en las siguientes bases de datos bibliográficas de soporte electrónico:



### **Bases de Datos Bibliográficas**

- DART-Europe E-theses Portal
- MedlinePlus.
- Philosopher´s Index
- ProQuest Central
- PsycARTICLES
- Psychology Database
- PsycINFO.
- PubMed.
- SciELO
- Social Science Database
- TDR (Tesis Doctorales en Red)
- TESEO. Bases de Datos de Tesis Doctorales españolas.
- Web of Science.
- Además, se recurrió al motor de búsqueda Scholar Google (Google Académico)
- Finalmente, se complementó la revisión con motores convencionales, que aportaron búsquedas fundamentalmente de “literatura gris”.

El diseño de revisión cualitativa y cuantitativa que escogimos parte de un conjunto de criterios que debemos tomar en consideración y que, dada la existencia de un limitado número de artículos coincidentes con la temática que nos ocupa, trató de ser lo más amplio posible.

Así, los estudios de este trabajo han sido seleccionados teniendo en cuenta su referencia al mundo del absentismo desde puntos de vista que incluyan algún tipo de dimensión psicológica, tanto en su nivel explicativo, como desde el punto de vista de la estrategia indicada para su mejora.

En particular, centra su atención en aspectos psicoemocionales que puedan resultar relevantes en la explicación y el manejo del absentismo

Los artículos elegidos, tanto en castellano como en inglés, tienen como rasgo principal evidenciar de alguna manera, aspectos que avalen la posible relación existente entre uno y otro fenómeno. Los **criterios de inclusión** fueron los siguientes:

- Todo tipo de estudio que analice la relación entre dimensiones emocionales de la persona y el absentismo;
- El periodo de los estudios publicados es de 1970 a 2016.

Como **criterio de exclusión** se ha utilizado el de la comorbilidad con psicopatología asociada. Tampoco los artículos en los que las dimensiones explicativas consideradas principalmente hayan sido acoso (Workplace Mobbing and Bullying), acoso sexual, violencia laboral y síndrome de burnout.

Los primeros barridos bibliográficos fueron realizados durante el año 2013. El segundo grupo de búsquedas exploratorias se realizó en 2016. La búsqueda definitiva se realizó a principios de 2017. Una vez seleccionados los estudios, se fueron haciendo las lecturas correspondientes para comprobar el cumplimiento de los criterios de inclusión.

El esquema de base en la búsqueda de datos ha sido el siguiente:

En primer lugar, teniendo en cuenta que no se trata de una búsqueda amplia, sino sistemática y por lo tanto restringida al problema concreto que nos ocupa, se realizaron búsquedas de títulos en los que se incluyesen los dos términos centrales de nuestro trabajo:

**“ABSENTISMO” + “EMOCIÓN”**

Y en inglés: **“ABSENTEEISM” + “EMOTION”**

Los resultados fueron muy decepcionantes, ya que no aparecían artículos que incluyesen en sus títulos ambas palabras. Ni siquiera en Scholar Google, que indicaba que dicha consulta no había obtenido ningún artículo como resultado, tanto en inglés como en español.

Sin embargo, cuando se pedía que considerasen ambos términos en todo el artículo, no sólo en el título, la respuesta era mayor (aunque tampoco de la magnitud habitual de Google), siendo “aproximadamente 33.500 resultados” los así encontrados en inglés y 8.270 los resultados en español.

Ello nos llevaba a sospechar que se trata de un campo de relaciones que ha sido considerado como interesante, y de ahí esos 33.500 resultados, pero tocado sistemáticamente de manera marginal, y de ahí la inexistencia de títulos que supongan trabajos centrados en el fenómeno estudiado: aspectos psicoemocionales del absentismo. En los estudios en el resto de bases de datos consideradas, sucedía algo similar. Por ejemplo, en PsycINFO se mostraron 0 documentos en título, y 120 en texto completo.

A la vista del limitado número de artículos que generaban las bases de datos en las búsquedas basadas en los términos principales, se tomó la decisión de ir ampliando el contexto de referencias, de tal manera que nos permitiera llegar de manera indirecta a artículos que hubiesen tocado la temática emocional. Los términos de búsqueda utilizados han sido lo más amplios posibles, empleándose combinaciones de palabras y sinónimos, incluyendo términos como “psicología”, “salud mental”, “factores psicosociales”, “factores psicológicos” o simplemente “psicológico/a” para sustituir a “emoción” o “emocional” tanto en español como en inglés. Sin embargo, aunque se hicieron algunas pruebas, no se consideró conveniente sustituir “absentismo” o “absenteeism”, dado que se trata de un término muy preciso y prácticamente exclusivo en el contexto de su tratamiento técnico, con lo que los resultados con otros términos eran aún menores. En total fueron encontrados 57.944. De ellos el total en inglés fue de 49.633 artículos, de los que 33.500 corresponden a Scholar Google, con sus correspondientes limitaciones, y 16.133 proceden de las diferentes bases de datos especializadas. En español fueron un total de 8.311, de los que 8.270 corresponden a Google Académico y 41 a las bases de datos especializadas.

Partimos, por tanto, de un conjunto de artículos, en inglés y español, de 41.770 procedentes de Google y de 16.174 de las Bases especializadas.

El primer filtrado se hizo desestimando aquellos trabajos en los que se recogían los términos de búsqueda cuando aparecían en ubicaciones poco determinantes para el fondo del artículo. Por ejemplo, en una gran mayoría en que sólo aparecían como parte de títulos de otros artículos que habían sido referenciados, pero no en partes nucleares del mismo.

Para concretar dicho filtrado, se eligió finalmente el criterio de inclusión de los términos clave en el abstract o en el título, resultando un total de **301** artículos concordantes con los objetivos del estudio, de los cuales 269 lo eran en inglés y 32 en español, siguiendo el procedimiento descrito.

**Tabla 5.1. Bases de Datos de Procedencia y Número de Artículos**

	ABSENTISMO+EMOCION			ABSENTEEISM+EMOTION		
	TÍTULO	TEXTO	ABSTRACT	TÍTULO	TEXTO	ABSTRACT
<b>ProQuest</b>	0	30	0	2	11.245	66
<b>PsycARTICLES</b>	0	0	0	0	716	3
<b>Psychology Database</b>	0	8	0	0	2.271	13
<b>Phylosophers's index</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Medline Complete</b>	0	0	0	0	624	8
<b>DART-Europe</b>	0	0	0	0	2	0
<b>PsycINFO</b>	0	0	0	0	120	43
<b>PubMed</b>	0	0	0	0	14	5
<b>Scielo</b>	0	0	0	0	0	1
<b>Social Science Database</b>	0	3	0	0	1.141	7
<b>TDR</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TESEO</b>	0	s/d	32	0	s/d	4
<b>Web of Science</b>	0	s/d	0	0	s/d	117
<b>Scholar Google*</b>	0	8.270	s/d	0	33.500	s/d**
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>16.133*</b>	<b>267</b>

\*Google Scholar/Académico está excluido del total - \*\*s/d Sin datos

### 5.1.3. Criterios de Selección

Una vez que se disponía de un conjunto de estudios primarios en los que se abordaba de alguna forma la cuestión de las relaciones entre el absentismo y las dimensiones psicoemocionales, se trataba entonces de afinar dentro de dicha agrupación de publicaciones para seleccionar de entre éstas sólo aquellas que cumplan ciertos requisitos mínimos (criterios de selección). Como indica Araujo Alonso (2011), “con estos criterios se busca asegurar que exista coherencia entre el tema de estudio y la pregunta que se pretende contestar con la revisión (es decir, criterios de selección temáticos) y que el diseño de los estudios cumpla ciertas condiciones básicas (criterios metodológicos)”.

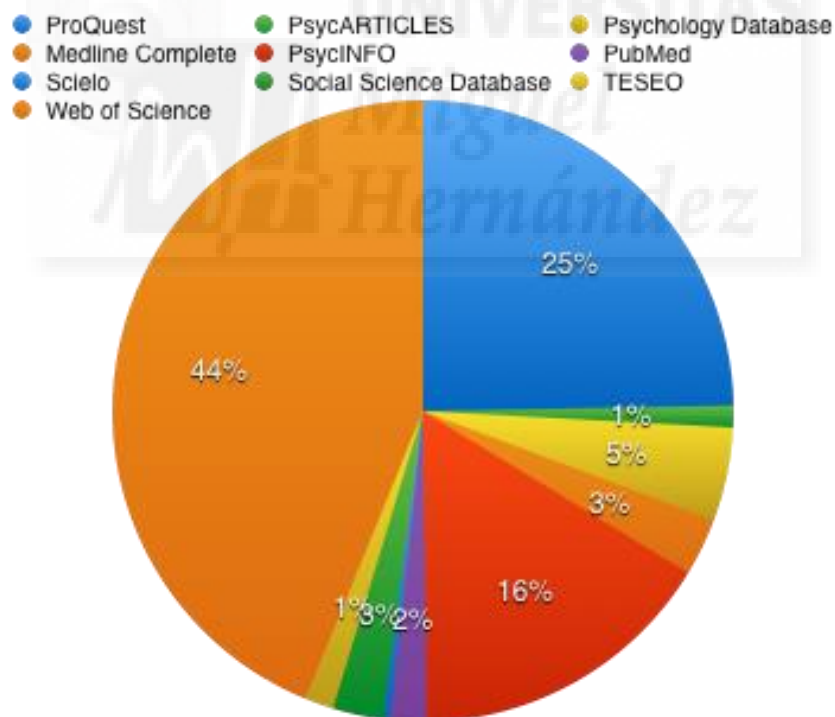
En relación con los criterios de selección temáticos, se han tomado en consideración los siguientes:

- Que aportasen visiones explicativas elaboradas desde planteamientos psicológicos, no de tipo económico, político, empresarial o social.
- Que aportasen explicaciones centradas en las dimensiones personales de los participantes en el contexto laboral, más que explicaciones de tipo grupal u organizacional.
- Que aportasen abordajes del tema relacionados con salud mental, pero no con la presencia de psicopatologías concretas.
- Que mostrasen compatibilidad con una visión del trabajo como entorno de bienestar personal, pero que no aportasen visiones idealizadas del mismo como núcleo de la “felicidad”.
- Que aportasen visiones creativas o innovadoras de la temática, u originalidad en los planteamientos de la investigación.
- Que fueran referidos al absentismo laboral, no al escolar.

En relación con los criterios de selección metodológicos, se han tenido en consideración los siguientes:

- Se han tomado principalmente en consideración artículos que incorporasen estudios de campo sobre muestras de sujetos participantes, así como también alguno con carácter exclusivamente teórico.
- Se ha valorado muy positivamente el criterio de calidad metodológica, básicamente a través de los indicadores objetivos de impacto de la publicación, aunque con algunas excepciones justificadas por el interés específico de su temática o por su calidad teórica explicativa.

**Figura 5.1. Principales Bases de Datos de Procedencia de los Artículos seleccionados (Excluido Google Scholar/Académico)**



#### 5.1.4. Análisis Crítico

Así pues, sobre el conjunto de artículos proporcionado por las bases de datos, se han tomado en consideración **66** de ellos, a los que se considera el resultado del procedimiento de búsqueda sistemática realizado. Suponen el **21,92%** del total de 301 artículos resultantes una vez aplicados los criterios de filtrado, y se entiende que permitirán ofrecer una respuesta consecuente a la pregunta planteada como motor de dicha búsqueda.

El análisis crítico de su conjunto puede proponer que los trabajos en general suponen intentos de abordar un fenómeno muy complejo con perspectivas generalmente discretas y limitadas, pero ello no por estar desenfocadas, sino básicamente por las propias restricciones metodológicas. Ofrecen por tanto, visiones más bien unidimensionales del fenómeno y no pueden responder a la gran variedad de factores intervinientes en el hecho.

Por otra parte, al quedar implicadas dimensiones éticas de la persona entre un amplio conjunto de ingredientes psicológicos, estas aproximaciones de carácter científico suelen quedar faltas de una visión capaz de incorporar los matices deontológicos implicados.

Junto a ello, cabe resaltar que, en su conjunto, los artículos suelen presentar problemas en cuanto a la distancia existente entre los instrumentos de evaluación empleados y las dimensiones que pretendían ser evaluadas, como suele reconocerse en sus mismas conclusiones. En ocasiones por las limitaciones de las pruebas estandarizadas que no suelen ser específicas para las dimensiones implicadas y en otras porque ante dichas limitaciones, se construyen instrumentos, generalmente no tipificados, que no suelen ir más allá de los cuestionarios autoreferenciados.

Otro núcleo de problemas en el conjunto de los artículos está en el hecho de que las muestras de sujetos participantes suelen estar constituidas por personas que voluntariamente se prestan a ser evaluadas, o a lo sumo hechas mediante muestreos incidentales. El fenómeno del absentismo no supone una

variable continua que se distribuye normalmente, sino que afecta de manera muy desigual a las personas, y que además está atravesado de dimensiones éticas y de consecuencias económicas, lo que hace que su distribución sea aún más complicada. Por ello, las muestras de participantes no siempre son capaces de incluir precisamente a las personas más afectadas por el fenómeno. Y en otras ocasiones, en cambio, las muestras sí están constituidas por los absentistas más reincidentes, debido a su registro mediante datos empresariales, pero se trata de estudios que no suelen contar con la colaboración del sujeto y por tanto trabajan con datos más superficiales.

Desde el punto de vista de las aportaciones de estos artículos puede decirse que, en general, están bien contruidos, responden a criterios científicos, son correctos metodológicamente, y aportan ideas originales e innovadoras tanto en lo relativo a sus hipótesis y conclusiones, como en lo relativo a su metodología.

Por otra parte, cabe destacar que el conjunto de los artículos, a pesar de sus posibles limitaciones, va constituyendo una línea explicativa que gira en torno a prestar atención científica a las dimensiones psicológicas más nucleares del fenómeno absentista. Son un conjunto de artículos que desgrana un interés en las claves psicológicas más explicativas del fenómeno desde una lógica no tanto conductual, sino más bien del sistema afectivo-motivacional, no tan estudiado previamente, pero que suele esconder potentes respuestas hermenéuticas.

**Tabla 5.2. Revistas de Procedencia y Número de Artículos**

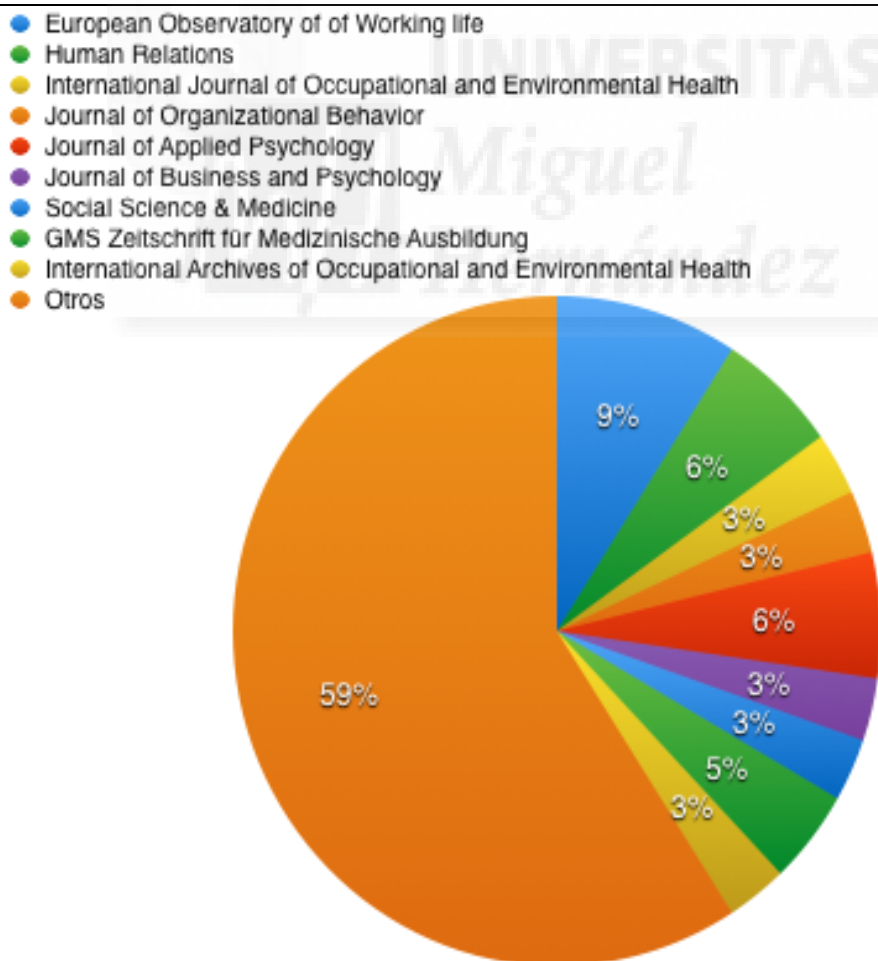
<b>Revistas</b>	<b>Nº</b>
<b>European Observatory of Working life</b>	<b>6</b>
<b>Human relations</b>	<b>4</b>
<b>Journal of Applied Psychology</b>	<b>4</b>
<b>GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung</b>	<b>3</b>
<b>International Journal of Occupational and Environmental Health</b>	<b>2</b>
<b>Journal of Organizational Behavior</b>	<b>2</b>



<b>Journal of Business and Psychology</b>	<b>2</b>
<b>Social Science &amp; Medicine</b>	<b>2</b>
<b>International Archives of Occupational and Environmental Health</b>	<b>2</b>
<b>Journal of Affective Disorders</b>	<b>1</b>
<b>Journal of Family and Economic Issues</b>	<b>1</b>
<b>Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría</b>	<b>1</b>
<b>International Journal of Clinical and Health Psychology - Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud</b>	<b>1</b>
<b>Employee Relations</b>	<b>1</b>
<b>Journal Occupational Rehabilitation</b>	<b>1</b>
<b>Anales de Psicología</b>	<b>1</b>
<b>Journal of Occupational Psychology</b>	<b>1</b>
<b>Journal Academy of Management</b>	<b>1</b>
<b>Liberabit</b>	<b>1</b>
<b>Journal of Managerial Psychology</b>	<b>1</b>
<b>Actas Españolas de Psiquiatría</b>	<b>1</b>
<b>Revista Psicoperspectivas</b>	<b>1</b>
<b>PLoS ONE</b>	<b>1</b>
<b>The International Journal of Organizational Analysis</b>	<b>1</b>
<b>European Journal of Research on Education</b>	<b>1</b>
<b>European Journal of Work and Organizational Psychology</b>	<b>1</b>
<b>Journal of research in personality</b>	<b>1</b>
<b>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</b>	<b>1</b>
<b>Management Research News</b>	<b>1</b>
<b>Psicología y Ciencia Social/Psychology and Social Science</b>	<b>1</b>
<b>International Journal of Psychological Research</b>	<b>1</b>
<b>Universia Business Review</b>	<b>1</b>
<b>Medicina y Seguridad del Trabajo</b>	<b>1</b>
<b>Journal of business ethics</b>	<b>1</b>
<b>The international journal of occupational and environmental medicine</b>	<b>1</b>
<b>Revista colombiana de Psicología</b>	<b>1</b>
<b>Occupational Medicine</b>	<b>1</b>
<b>Revista Complutense de Educación</b>	<b>1</b>

Acción psicológica	1
Salud pública de México	1
Behaviour research and therapy	1
Psicothema	1
Psychodynamic psychiatry	1
Journal of Public Health	1
American Journal of Health Promotion	1
Journal of management	1
Evolutionary Psychology	1
<b>Total.....</b>	<b>66</b>

**Figura 5.2. Principales Revistas de Procedencia de los Artículos seleccionados  
(Otros n>1)**

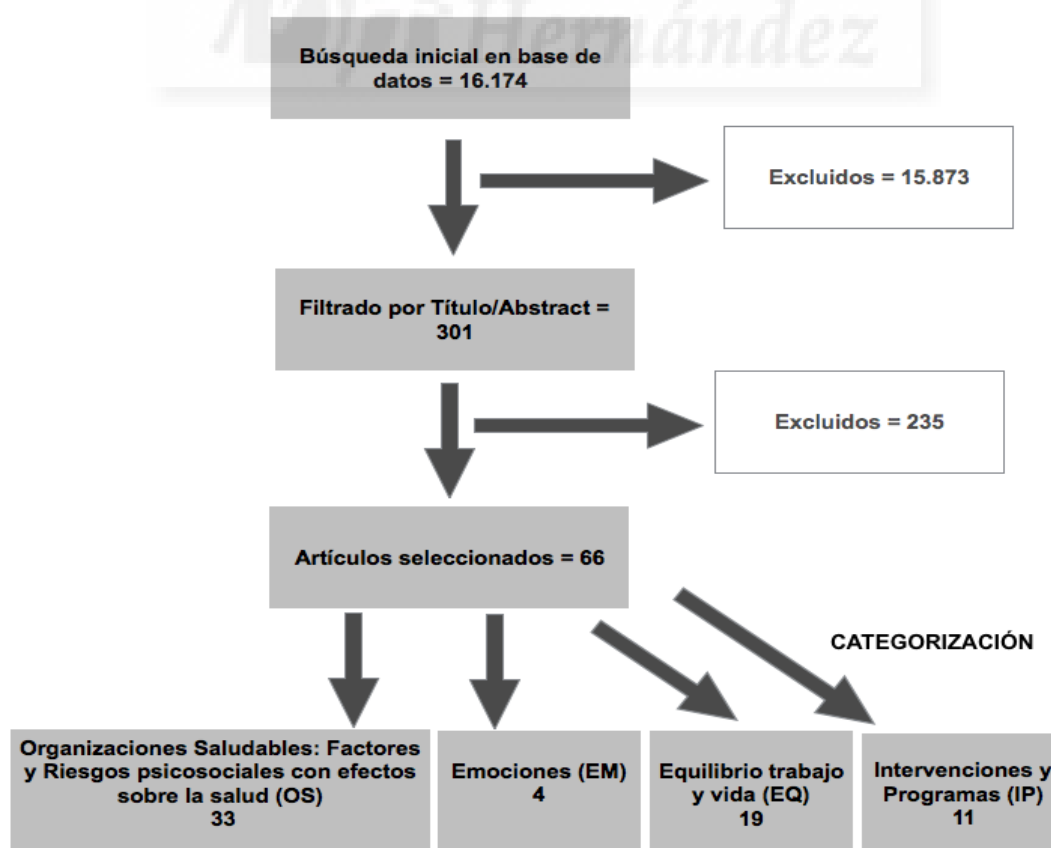


## 5.2. Extracción y Síntesis de Resultados.

A continuación, se presentan los resultados de la Búsqueda Sistemática realizada en torno a las relaciones entre absentismo y psicoemocionalidad, con las características, restricciones y criterios de filtrado aplicados, según se ha explicado pormenorizadamente en el anterior apartado. Los agrupamientos de artículos realizados forman parte también del trabajo de investigación bibliográfica que se aporta. Suponen un modo de organizar dicha información, siguiendo el criterio de considerar detalladamente el núcleo conceptual que utiliza cada artículo para aproximarse al tema, los objetivos de búsqueda, sus claves explicativas y sus conclusiones principales.

En consonancia con estos criterios, pasamos a presentar dichos artículos seleccionados, incluyendo sus datos de filiación y organizados según su adscripción a los diferentes grupos clasificatorios propuestos. La síntesis de sus principales ideas se expondrá en el siguiente capítulo.

Figura 5.3. Diagrama Estrategia de Búsqueda, Filtrado y Selección de Artículos



### 5.2.1. Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud (OS)

A continuación, se presenta el conjunto de artículos extraídos, una vez realizado el filtrado correspondiente de calidad y pertinencia, y una vez agrupados según el primer eje de comunalidad. Así pues, se trata de aquellos que ponen en relación el fenómeno absentista con una explicación relativa a las Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud. Suponen el 50% de conjunto final. La indicación de pertenencia a este grupo usará la abreviatura “OS”. La síntesis de aportaciones se expondrá en el siguiente capítulo.

1	Hendriks, S.M., Spijkerb, J. Lichtd, C.M., Hardevelde, F., de Graafc, R., Batelaand, N.M., Penninx, B.W., Beekmand, A.T. (2015). Long-term work disability and absenteeism in anxiety and depressive disorders. <i>Journal of Affective Disorders</i> , 178, 121-30. DOI: 10.1016/j.jad.2015.03.004.
2	European Observatory of Working Life (2014a). <i>Psychosocial risks: Health and well-being at work</i> . Recuperado de: <a href="https://www.eurofound.europa.eu/es/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychosocial-risks-health-and-well-being-at-work-q3-2014-eurwork-topical-update">https://www.eurofound.europa.eu/es/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychosocial-risks-health-and-well-being-at-work-q3-2014-eurwork-topical-update</a>
3	European Observatory of Working Life (2014b). <i>Measures to tackle absenteeism and stress at work</i> . Recuperado de: <a href="https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-quality-of-life/measures-to-tackle-absenteeism-and-stress-at-work">https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-quality-of-life/measures-to-tackle-absenteeism-and-stress-at-work</a>
4	European Observatory of Working Life (2010). <i>Psychological and physical factors aiding return to work of long-term absent</i> . Recuperado de: <a href="https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychological-and-physical-factors-aiding-return-to-work-of-long-term-absent">https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychological-and-physical-factors-aiding-return-to-work-of-long-term-absent</a>
5	European Observatory of Working Life (2008). <i>Impact of social network on incidence of sick leave</i> . Recuperado de: <a href="https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/impact-of-social-network-on-incidence-of-sick-leave">https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/impact-of-social-network-on-incidence-of-sick-leave</a>

<b>6</b>	Parker, J. & Edwards, P. (2005). <i>Surveys on stress and attendance management. European Observatory of Working life</i> . Recuperado de: <a href="https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/surveys-on-stress-and-attendance-management">https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/surveys-on-stress-and-attendance-management</a>
<b>7</b>	Kim, J., Sorhaindo, B. & Garman, E.T. (2006). Relationship between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients. <i>Journal of Family and Economic Issues, Volume 27(3)</i> , 458-478.
<b>8</b>	Álvarez Gallego, E. Fernández Ríos, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional (1): revisión de estudios. <i>Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, Vol. XI (39)</i> , 257-265.
<b>9</b>	Cooper, C.L., Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization — A Proactive Approach to Occupational Stress. <i>Human Relations, 47(4)</i> ,455-471. DOI: <a href="https://doi.org/10.1177/001872679404700405">https://doi.org/10.1177/001872679404700405</a>
<b>10</b>	Slany C., Schütte S., Chastang J.F., Parent-Thirion A., Vermeylen G., Niedhammer I. (2014). Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. <i>International Journal of Occupational and Environmental Health, 20 (1)</i> , 16-25.
<b>11</b>	Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. <i>International Journal of Clinical and Health Psychology - Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud, 3 (1)</i> , 141-157.
<b>12</b>	Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. <i>Journal of Organizational Behavior, 16 (5)</i> , 469–485. DOI: 10.1002/job.4030160507
<b>13</b>	Devonish, D. (2013). Job demands, health, and absenteeism: does bullying make things worse? <i>Employee Relations, Vol. 36 (2)</i> , 165-181. DOI 10.1108/ER-01-2013-0011
<b>14</b>	Vlasveld, M.C., van der Feltz-Cornelis, C.M., Anema, J.R., van Mechelen, W., Beekman A.T., van Marwijk H.W., Penninx, B.W.J.H. (2012). The Associations Between Personality Characteristics and Absenteeism: a Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders. <i>Journal Occupational Rehabilitation, 23 (3)</i> , 309-317. DOI: 10.1007/s10926-012-9406-9
<b>15</b>	Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M.A., Díaz-Fúnez, P.A., López-Puga, J. y Llopis-Marín, J.M. (2015). Climate and job satisfaction in university environment. <i>Anales de Psicología, vol. 31(2)</i> , 658-666. DOI: 10.6018/analesps.31.2.171721
<b>16</b>	Breaugh, J. A. (1981) Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes. <i>Journal of Applied Psychology, 66 (5)</i> 555-560.

<b>17</b>	Keller, R. T. (1983). Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 68 (3), 536-540.
<b>18</b>	Arsenault, A., Dolan, S. (1983). The Role of Personality, Occupation and Organization in Understanding the Relationship Between Job Stress, Performance and Absenteeism. <i>Journal of Occupational Psychology</i> , 56 (3) 227-240.
<b>19</b>	Spencer, D.G. and Steers, R.M. (1980). The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism. <i>Journal Academy of Management</i> , Vol. 23 (3), pp. 567-572.
<b>20</b>	Johns, G. (1994). Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 79 (2), 229-239.
<b>21</b>	Niedhammer, I., Chastang, J.F., David, S., Barouhiel, L. & Barrandon, G. (2006). Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-strain and Effort-Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes. <i>International Journal of Occupational and Environmental Health</i> , 12(2), 111-119. DOI: 10.1179/oeh.2006.12.2.111
<b>22</b>	Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M. y Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. <i>Liberabit</i> , 16(2), 193-202.
<b>23</b>	Tenhiälä, A., Linna, A. von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M., Elovainio, M. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 28 (7/8), 805-825, DOI: 10.1108/JMP-07-2013-0246
<b>24</b>	Howard, L.W., Cordes, C.L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. <i>Journal of Business Psychology</i> , 25, 409-428. DOI 10.1007/s10869-010-9158-5
<b>25</b>	De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. <i>Journal of organizational behavior</i> , 23 (2), 181-197.
<b>26</b>	Parkes, K.R. (1983). Smoking as a Moderator of the Relationship Between Affective State and Absence from Work. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 68 (4), 698-708.
<b>27</b>	Kristensen, T.S. (1991). Sickness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behaviour. <i>Social Science &amp; Medicine (Denmark)</i> , 32 (1), 15-27.

<b>28</b>	Daley, A.J., Parfitt, G. (1996). Good health--Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 69, 2, 121–134. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00604.x
<b>29</b>	Peter R., Siegrist J. (1997). Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations? <i>Social Science Medicine</i> , 45(7), 1111
<b>30</b>	Quaas, C., Born, M.M., Davis, C., Young, F. (2002). Salud mental de los docentes: Investigaciones realizadas sobre el síndrome de burnout. <i>Revista Psicoperspectivas</i> , 1, 93
<b>31</b>	Valladares, A., Dilla, T., Sacristán, J. A. (2009). La depresión: una hipoteca social. Últimos avances en el conocimiento del coste de la enfermedad. <i>Actas Españolas de Psiquiatría</i> , 37(1), 49
<b>32</b>	Vargas-Prada S., Coggon D., Ntani G., Walker-Bone K., Palmer K.T., Felli V.E., Harari, R., Barrero, L.H., Felknor, S.A., Gimeno, D. Cattrell, A., Bonzini, M., Solidaki, E., [...], Salazar Vega, E.J. (2016) Descriptive Epidemiology of Somatising Tendency: Findings from the CUPID Study. <i>PLoS ONE</i> 11(4), e0153748. <a href="https://doi.org/10.1371/journal.pone.0153748">https://doi.org/10.1371/journal.pone.0153748</a>
<b>33</b>	Van Rhenen, W., Schaufeli, W. B., van Dijk, F. J., & Blonk, R. W. (2008). Coping and sickness absence. <i>International archives of occupational and environmental health</i> , 81(4), 461-472.

### 5.2.2. Emociones (EM)

A continuación, se presenta el conjunto de artículos extraídos, una vez realizado el filtrado correspondiente de calidad y pertinencia, y una vez agrupados según el segundo eje de comunalidad. Así pues, se trata de aquellos que ponen en relación el fenómeno absentista con una explicación relativa a El Trabajo Emocional propiamente dicho, la habilidad de controlar las propias emociones y ser capaz de hacerlo a un alto nivel, puesto que dos tercios de los empleos actuales implican emociones como parte del trabajo de los empleados. Suponen el 6% de conjunto final. La indicación de pertenencia a este grupo usará la abreviatura “EM”. La síntesis de aportaciones se expondrá en el siguiente capítulo.

<b>1</b>	Indregard, A. M. R., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2017). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. <i>International Archives of Occupational and Environmental Health</i> , 90(1), 83-92
<b>2</b>	Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. <i>The International Journal of Organizational Analysis</i> , 10(4), 327-342.
<b>3</b>	Bursalı, Y.M., Bağcı, Z., Kök, S.B. (2014). The relationship between emotional labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli. <i>European Journal of Research on Education</i> , 2(2), 221-228. DOI: 10.15527/ejre.201426267
<b>4</b>	Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 12(4), 366-392.

### 5.2.3. Equilibrio trabajo y vida (EQ)

A continuación, se presenta el conjunto de artículos extraídos, una vez realizado el filtrado correspondiente de calidad y pertinencia, y una vez agrupados según el tercer eje de comunalidad. Así pues, se trata de aquellos que ponen en relación el fenómeno absentista con una comprensión relativa al Equilibrio entre el trabajo y las experiencias vitales. Suponen el 28% de conjunto final. La indicación de pertenencia a este grupo usará la abreviatura “EQ”. La síntesis de aportaciones se expondrá en el siguiente capítulo.

<b>1</b>	Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. <i>Journal of research in personality</i> , 31(1), 21-33.
<b>2</b>	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). Working time and work–life balance: a policy dilemma. <i>Background paper, Brussels</i> , 17.



<b>3</b>	MacGregor, J. N., Barton Cunningham, J., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events. <i>Management Research News</i> , 31(8), 607-615.
<b>4</b>	Georgel, J. M., & Jones, G. R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. <i>Human Relations</i> , 50(4), 393-416.
<b>5</b>	Fleming, P. (2014). Review Article: When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. <i>Human Relations</i> , 67(7), 875-901.
<b>6</b>	Stutzer, E. (2012). Family-friendliness in business as a key issue for the future. <i>GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung</i> , 29(2). DOI: 10.3205/zma000804
<b>7</b>	De Ridder, D. (2012). How to add more" Family" to the Work-Life-Balance?—Family Friendliness in Medical Under-and Postgraduate Studies and the Workplace. <i>GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung</i> , 29(2).
<b>8</b>	Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. <i>human relations</i> , 0018726714530014.
<b>9</b>	Grande-García, I. (2012). Neurociencia social: una breve introducción al estudio de las bases neurobiológicas de la conducta social. <i>Psicología y Ciencia Social/Psychology and Social Science</i> , 11(1 y 2).
<b>10</b>	Martí Noguera, J. J., Martí Vilar, M., & Puerta Lopera, I. C. (2011). Hacia un modelo de neuro-responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano. <i>International Journal of Psychological Research</i> , 2011, vol. 4, num. 1, p. 24-28.
<b>11</b>	Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. <i>Universia Business Review</i> , 1(5), 112-120.
<b>12</b>	Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. <i>Journal of Management</i> , 0149206315575554.
<b>13</b>	Jourdain, G., & Chênevert, D. (2015). The moderating influence of perceived organizational values on the burnout-absenteeism relationship. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 30(1), 177-191.
<b>14</b>	Vicente Pardo, J.M. (2016). Reflexión sobre los problemas a la reincorporación laboral tras incapacidades médicas largas. <i>Medicina y Seguridad del Trabajo</i> , 62(242), 49-65.

<b>15</b>	Bishara, N. D., & Schipani, C. A. (2009). Complementary alternative benefits to promote peace. <i>Journal of business ethics</i> , 89, 539-557.
<b>16</b>	Antai, D., Oke, A., Braithwaite, P., & Anthony, D. S. (2015). A 'balanced' life: work-life balance and sickness absence in four Nordic countries. <i>The international journal of occupational and environmental medicine</i> , 6(4), 667-205.
<b>17</b>	Sonneveld, H., & Besseling, J. J. M. (2008). <i>Impact of divorce on absenteeism levels</i> . European Observatory of Working Life EurWORK. Recuperado de: <a href="http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/02/NL0802069I.htm">http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/02/NL0802069I.htm</a>
<b>18</b>	Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. <i>Revista colombiana de Psicología</i> , 12(1), 73-84.

#### 5.2.4. Intervenciones y Programas (IP)

A continuación, se presenta el conjunto de artículos extraídos, una vez realizado el filtrado correspondiente de calidad y pertinencia, y una vez agrupados según el cuarto eje de comunalidad. Así pues, se trata de aquellos que ponen en relación el fenómeno absentista con una explicación relativa a la actuación ejercida ante el mismo con fines de implementación o mejora; relativa a Intervenciones y Programas. Suponen el 16% de conjunto final. La indicación de pertenencia a este grupo usará la abreviatura "IP". La síntesis de aportaciones se expondrá en el siguiente capítulo.

<b>1</b>	Grime, P. R. (2004). Computerized cognitive behavioural therapy at work: a randomized controlled trial in employees with recent stress-related absenteeism. <i>Occupational Medicine</i> , 54(5), 353-359.
<b>2</b>	Stutzer, E. (2012). Family-friendliness in business as a key issue for the future. <i>GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung</i> , 29(2). DOI: 10.3205/zma000804

<b>3</b>	Franco Justo, C. (2010). Intervención sobre los niveles de burnout y resiliencia en docentes de educación secundaria a través de un programa de conciencia plena (mindfulness)/Mindfulness program for increasing resilience and preventing burnouts in secondary school teachers. <i>Revista Complutense de Educación</i> , 21(2), 271-288.
<b>4</b>	Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? / Motivation, satisfaction and attachment. <i>Acción psicológica</i> , 5(1), 9-28.
<b>5</b>	Berenzon-Gorn, S., Saavedra-Solano, N., & Alanís-Navarro, S. (2009). Estrategias utilizadas por un grupo de mujeres mexicanas para cuidar su salud emocional: autoatención y apoyo social. <i>Salud pública de México</i> , 51(6), 474-481.
<b>6</b>	Arch, J. J., & Craske, M. G. (2006). Mechanisms of mindfulness: Emotion regulation following a focused breathing induction. <i>Behaviour research and therapy</i> , 44(12), 1849-1858.
<b>7</b>	Corts, I. M., Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. <i>Psicothema</i> , 20(3), 369-375.
<b>8</b>	Sledge, W. H., & Lazar, S. G. (2014). Workplace effectiveness and psychotherapy for mental, substance abuse, and subsyndromal conditions. <i>Psychodynamic psychiatry</i> , 42(3), 497-556.
<b>9</b>	Fitzgerald, C. J., & Danner, K. M. (2012). Evolution in the office: How evolutionary psychology can increase employee health, happiness, and productivity. <i>Evolutionary Psychology</i> , 10(5), 147470491201000502.
<b>10</b>	Braun, T., Bambra, C., Booth, M., Adetayo, K., & Milne, E. (2015). Better health at work? An evaluation of the effects and cost-benefits of a structured workplace health improvement programme in reducing sickness absence. <i>Journal of Public Health</i> , 37(1): 138-142. DOI: <a href="https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu043">https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu043</a>
<b>11</b>	Thompson, S. J., & Rew, L. (2015). The Healthy Workplace Project: results of a hygiene-based approach to employee wellness. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 29(5), 339-341.



## **CAPÍTULO 6.**

# **REVISIÓN SISTEMÁTICA. ANÁLISIS CRÍTICO DE RESULTADOS**

Una vez presentados, en el capítulo anterior, los resultados obtenidos en la revisión sistemática realizada, tenemos una serie de artículos, a su vez organizados por grupos en función de su temática y de su propuesta explicativa para la comprensión y mejora del absentismo desde un punto de vista psicoemocional.

Procede ahora una revisión de sus contenidos, los cuales pasamos a considerar, artículo por artículo, dentro de cada grupo.

Cada uno de estos grupos va precedido de una introducción sobre la temática que los inspira y de una selección de conceptos clave. Esto es, cada uno de los grupos se inicia con una visión panorámica general, y a continuación se hace la presentación de cada uno de los artículos seleccionados.

### **6.1. Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud (OS)**

*“Los seres humanos dedicamos a nuestro trabajo las mejores horas, de los mejores días, de los mejores meses, de los mejores años de nuestras vidas” (Monroy, 2009).*

Es pues en el contexto laboral aquel en el que se originan múltiples factores de riesgo para la salud biopsicosocial del individuo y su entorno. En este primer grupo se recogen los artículos relacionados con el efecto sobre la salud de diferentes dimensiones psicosociales.

En las últimas décadas se han producido cambios significativos, relacionados estrechamente con la forma en que se organiza y se gestiona el trabajo, en el mundo laboral, lo que ha dado lugar a la emergencia de muchos riesgos y nuevos desafíos en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.

Existe evidencia fuerte y creciente que indica que las quejas de salud están asociadas con el trabajo y la exposición a riesgos psicosociales, o a una interacción entre los riesgos físicos y psicosociales. Y esto es así para el trabajador individual pero también para la organización.

Las condiciones adversas del trabajo tienen múltiples efectos sobre los sistemas cardiovascular, músculo-esquelético, endocrino, gastrointestinal, al mismo tiempo que inciden en la diabetes tipo II, en los desórdenes del sueño, las interrupciones en la relación trabajo-familia y en trastornos como depresión, ansiedad y alteraciones psiquiátricas menores.

La exposición a riesgos psicosociales puede afectar de esta manera la salud del empleado, tanto psicológica como física, pero siempre es a través de una vía mediada por el estrés. Además de la salud, como decimos, también puede verse afectada la organización (por ejemplo, absentismo, alto volumen de trabajo, menor productividad y compromiso organizacional).

Como consecuencia de estos múltiples cambios en las organizaciones a los que nos hemos referido y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa. A medida que se van reconociendo y profundizando en su estudio para atender a la población trabajadora, el tema va adquiriendo amplitud, diversificación y complejidad, y con ello también ambigüedad e imprecisión.

Existen tres formas de referirse a ellos y es frecuente hablar de unos y otros, a veces de forma intercambiable, sin establecer ninguna distinción: (1) factores psicosociales (son estrictamente factores organizacionales psicosociales), (2) factores psicosociales de riesgo o factores psicosociales de estrés y (3) riesgos psicosociales.

Para aportar claridad a la hora de adentrarnos en su estudio, a continuación, daremos una visión general a estas tres denominaciones, diferenciándolos en tres apartados en concordancia con esta diferenciación e introducimos algunas de sus clasificaciones más destacadas.

Existen pruebas considerables y un consenso razonable entre la comunidad científica acerca de la naturaleza de los riesgos psicosociales, pero hay que señalar que las nuevas formas de trabajo dan lugar a nuevos riesgos - no todos los cuales estarán aún representados en las publicaciones científicas y por tanto en estas clasificaciones (Jiménez Moreno y Báez León, 2010).

#### **6.1.1. Factores Psicosociales (Factores Organizacionales Psicosociales)**

Desde los años cincuenta, los aspectos psicosociales del trabajo han sido cada vez más objeto de investigación. Este creciente campo de investigación adquirió un nuevo ímpetu en la década de 1960 con la aparición de la investigación psicosocial del ambiente de trabajo y la psicología ocupacional. Durante este tiempo, hubo un cambio significativo de paradigma lejos de la perspectiva individual exclusivamente, a un mayor examen del impacto relativo y el papel etiológico de ciertos aspectos del entorno de trabajo en la salud del trabajador.

Una de las primeras definiciones que se formularon fue la de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1986:

“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).

Definió los riesgos psicosociales en términos de sus interacciones entre el contenido del trabajo, la organización y gestión del trabajo, y otras condiciones

ambientales y organizativas, por un lado; y, por otro lado, las competencias y necesidades del trabajador.

“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).

Tabla nº 1 Listado de Factores Organizacionales  
(Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008)

<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Política y Filosofía de la Organización</b>	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
<b>Cultura de la Organización</b>	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación Organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo
<b>Relaciones Industriales</b>	Clima laboral Representación Sindical Convenios Colectivos
<b>FACTORES LABORALES</b>	
<b>Condiciones de empleo</b>	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
<b>Diseño del puesto</b>	Rotación de puestos Trabajo grupal
<b>Calidad en el trabajo</b>	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo



## 6.1.2 Factores Psicosociales de Riesgo o Factores Psicosociales de Estrés

Puede decirse, que cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión y respuestas psicofisiológicas de estrés, pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002).

Tabla nº 2 Factores psicosociales de riesgo o estrés  
(Modificado de Cox y Griffiths, 1996)

Factor de estrés psicosocial	Descripción
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
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
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	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 carrera	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia. Bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral. Insuficiente remuneración

Las características de estos factores psicosociales de riesgo serían las siguientes:

- 1.- Se extienden en el espacio y el tiempo.
- 2.- Dificultad de objetivación
- 3.- Afectan a los otros riesgos
- 4.- Tienen escasa cobertura legal
- 5.- Están moderados por otros factores.
- 6.- Dificultad de intervención

### **6.1.3. Riesgos Psicosociales**

Pasarían a adoptar este nombre toda vez que tienen una alta probabilidad de tener consecuencias importantes para la salud.

Un riesgo psicosocial laboral es el hecho, acontecimiento, situación o estado que, a consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador, cuyas consecuencias suelen ser importantes.

A diferencia de los factores psicosociales, no son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante.

Los riesgos psicosociales son contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador los efectos pueden ser diferentes.

Otra forma de caracterizarlos es que son riesgos con probabilidades altas de causar daños importantes. Las consecuencias de los riesgos psicosociales tienen mayor probabilidad de aparecer y mayor probabilidad de ser más graves.

Los factores psicosociales de riesgo suelen provocar daño, usualmente menor, mientras que los riesgos psicosociales laborales normalmente producirán con frecuencia daños importantes.

Tienen también sus características propias que es necesario tener en cuenta para poder controlarlos, prevenirlos y en último término evitarlos.

Estas características serían:

- 1.- Afectan a los derechos fundamentales del trabajador
- 2.- Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador.
- 3.- Afectan a la salud mental de los trabajadores.
- 4.- Tienen formas de cobertura legal

Los Riesgos Psicosociales contemplados de manera más general son:

<b>Estrés</b>	<b>Burnout o desgaste profesional (o emocional)</b>	<b>Violencia laboral</b>
<b>Acoso (moobing)</b>	<b>Acoso sexual</b>	<b>Inseguridad contractual</b>
Otros: Trabajo emocional, Conflicto trabajo-familia		

El estrés laboral es uno de los riesgos sanitarios más frecuentemente identificados por los trabajadores en Europa, especialmente en los nuevos países de la UE (Milczarek, Brun, Houtman, Goudswaard, Evers, Bovenkamp, ... & Morvan, 2007). La Cuarta Encuesta Europea de Condiciones del Trabajo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006) reveló que unos 40 millones de personas en la Unión Europea se ven afectadas por el estrés relacionado con el trabajo (Parent-Thirion et al., 2007). Asimismo mostró que, en 2005, el 20% de los trabajadores de los 15 primeros Estados miembros de la Unión Europea (UE) y el 30% de los nuevos Estados miembros creían que su salud estaba en riesgo debido al estrés relacionado con el trabajo (de los trabajadores que informaron que el trabajo afectó su salud). En los 15 Estados miembros (de la UE anterior a 2004) se estimó que el coste

estimado de los problemas de estrés y de salud mental relacionados con el trabajo sería entre el 3 y el 4% del producto nacional bruto; aproximadamente 265.000 millones de euros anuales (Levi, 2002). Un informe de la Comisión Europea (Levi, 2000) indica que la mitad de los trabajadores de la Unión Europea informan que trabajan a gran velocidad y con plazos ajustados, el 45% declaran tener tareas monótonas, el 44% rotación limitada de tareas y el 50% tareas cortas y repetitivas.

Una encuesta europea reciente ESENER, realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), de las opiniones y prácticas de las empresas en relación con la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo mostró que las preocupaciones en relación con los riesgos psicosociales entre los directivos eran más altas en países como Portugal, Noruega, Turquía o Rumanía; mientras que los gerentes de Suecia, Dinamarca y Finlandia expresaron menor preocupación. Sin embargo, los resultados del estudio relacionados con la situación nacional deben interpretarse siempre dentro de un contexto cultural y legislativo más amplio. Esta encuesta también encontró que las principales razones para el estrés relacionado con el trabajo por parte de los gerentes fueron la presión de tiempo (52%), el trato con los clientes, pacientes o alumnos difíciles (50%), la mala comunicación entre la dirección y los empleados (27%) y la escasa cooperación entre colegas (25%).

#### **6.1.4 Modelos Teóricos sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo**

Desde la década del ochenta se vienen desarrollando dos modelos teóricos con respecto al tema de los factores de riesgo psicosocial de origen laboral, el estrés y los efectos sobre la salud. Algunos autores alrededor del mundo han propuesto la articulación de estos modelos con el fin de elaborar teorías más comprensivas del fenómeno, así como desarrollar instrumentos de valoración más completos para la evaluación y la intervención de los factores psicosociales en los distintos tipos de organizaciones. Estudios metaanalíticos y de revisión sistemática (Bakker et al., 2010; De Jonge et al., 2010; Shultz et al., 2010; Tucker et al., 2008) exponen estos modelos.

Entre las diferentes propuestas, cuatro tienen un reconocimiento muy generalizado:

- el modelo de estrés organizacional de Michigan (Kahn, Wolfe, Snoeke y Rosenthal, 1964)
- el modelo de ajuste persona-entorno (French, Rogers y Cobb, 1974)
- el modelo de demandas-control (Karasek, 1979)
- el modelo de esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996)

Referimos sucintamente los dos últimos por, como hemos dicho ser los más completos y reconocidos.

#### **a) Modelo demanda-control-apoyo social (demand-control-social support)**

En un estudio canónico publicado en 1979 sobre demandas del trabajo, autonomía decisional y tensión mental, Robert Karasek, autor norteamericano de University of Massachusetts, condensa lo que será el modelo teórico y el sistema de aplicaciones más importante en la historia de la psicología laboral. El modelo Karasek explica lo que acontece entre la organización del trabajo, el contenido de las tareas, las demandas de tipo psicológico (cuantitativas y cualitativas) y el control o autonomía decisional del trabajador sobre su trabajo.

El estrés (job strain) es el resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la limitada libertad para la toma de decisiones, es decir, el bajo control. El nivel de demandas laborales suele derivarse del nivel de producción de la empresa, mientras que el nivel de control depende más bien del organigrama (estructura de autoridad, sistema de responsabilidades, etc.). La demanda elevada puede darse por el ritmo y la rapidez del trabajo, por la cantidad de trabajo, por órdenes contradictorias, por demandas conflictivas, por la necesidad de concentración, por la cantidad de interrupciones y por la dependencia del ritmo de los demás. Entre tanto, el control hace referencia al conjunto de recursos que el trabajador tiene a su disposición para hacer frente a

las demandas; viene determinado tanto por su nivel de formación y habilidades, como por su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan su trabajo (Karasek, 1979).

El tercer factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que proporcionan o no los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe y es adecuado, puede disminuir parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control.

A mayores demandas o exigencias (cognitivas, emocionales, cuantitativas o cualitativas) y menor posibilidad de control sobre el trabajo (autonomía para tomar decisiones con respecto al trabajo) mayor es la probabilidad de enfermar a consecuencia de la tensión psicológica o el estrés psicosocial. Múltiples estudios longitudinales, de tipo analítico y transversal alrededor del mundo lo atestiguan (Dalgard et al., 2009; De Lange et al., 2003; Kayaba et al., 2005).

**b) Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (effort-reward-imbalance)**

Según este modelo, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa una situación de mayor riesgo para la salud. Por recompensas del trabajo consideramos el control del rol o estatus, la estima y el salario. El control del rol o estatus incluye la estabilidad laboral, los cambios no deseados en las condiciones de trabajo, la falta de perspectivas de promoción y la inconsistencia de estatus (realización de una tarea que está por debajo de la propia cualificación). La estima incluye el respeto y el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo.

El modelo propuesto por este autor del Instituto de Salud Pública de la Universidad de Dusseldorf (Siegrist et al., 1982; Siegrist et al., 2004; Siegrist et al. 2009) aporta el elemento fundante sobre las demandas extrínsecas del trabajo, el sobrecompromiso (overcommitment) del trabajador y el esfuerzo (effort) aplicado versus la recompensa recibida (reward). El desequilibrio entre estas tres fuerzas es lo que genera estrés-distrés, causante de múltiples

trastornos, patologías orgánicas y mentales, y los efectos nocivos sobre la salud, la productividad y la organización en general. Este modelo teórico ha sido probado y desarrollado en el mundo entero (Siegrist, 2008) y en su articulación con el modelo dcs de Karasek ha permitido la comprensión e intervención de los riesgos psicosociales en el trabajo, a fin de prevenir la enfermedad y fomentar el trabajo saludable (Vieco Gómez, y Abello Llanos, 2014).

Por otra parte, y siguiendo a Hupke (2013) en su excelente revisión acerca de los riesgos psicosociales y salud de los trabajadores, podemos evidenciar los siguientes aspectos.

#### **6.1.5. Exposición a los riesgos psicosociales - Comprensión del papel de los mecanismos**

Como se mencionó anteriormente, existe creciente evidencia que indica la asociación entre las quejas de salud relacionadas con el trabajo y la exposición a riesgos psicosociales, o a una interacción entre los riesgos físicos y psicosociales, y una serie de efectos de salud: tanto a nivel individual como a nivel de la organización. Más específicamente, se ha demostrado que la exposición a los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo tiene un posible impacto perjudicial en la salud física, psicológica y social del empleado, y, a su vez, en la salud y la resiliencia de las organizaciones (Leka & Jain, 2010).

En el campo de la salud y la seguridad en el trabajo, un modelo etiológico para entender la asociación entre la exposición a riesgos laborales, por un lado, y la seguridad y salud del empleado, por el otro, es la vía del riesgo-daño. Este modelo fue adaptado por Cox y Cox (1993) para incluir y explicar los riesgos psicosociales. La exposición a riesgos físicos y psicosociales puede afectar tanto a la salud psicológica como física de los trabajadores. La evidencia indica que tales efectos sobre la salud pueden estar mediados por al menos dos procesos: en primer lugar, una vía directa; y en segundo lugar, una vía indirecta mediada por el estrés (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000). Estos dos mecanismos dan

explicaciones complementarias de la relación riesgo-daño, y en la mayoría de las situaciones peligrosas, lo más probable es que operen e interactuen en diferentes grados y de diversas maneras (Cox y Cox, 1993) (Levi, 1984). También es importante señalar que la relación entre los riesgos laborales y la salud de los empleados puede estar mediada por procesos y mecanismos biológicos y psicológicos. Dichos mecanismos incluyen: cambios neuroendocrinos y alteraciones de las funciones autonómicas, metabólicas e inmunes, alteraciones en la coagulación de la sangre, y mecanismos psicológicos, como la ansiedad, la hipervigilancia y la toma de riesgos. Como hemos mencionado pues, tanto la salud física como la psicológica puede ser afectada por estos mecanismos.

Los hallazgos empíricos sobre las relaciones entre cada uno de los riesgos psicosociales especificados y los resultados negativos en la salud y en la organización se resumen en los siguientes apartados. Si bien el impacto de cada riesgo psicosocial se examina de manera exclusiva o en combinación con sólo unos pocos, pueden estar presentes varios riesgos al mismo tiempo en un lugar de trabajo. Estos riesgos pueden interactuar entre sí, o afectar a las variables bajo examen. Por lo tanto la generalización del resultado de los hallazgos hay que tomarla con precaución.

Enumeramos entonces a continuación cada uno de estos riesgos y sus efectos.

#### **a) Contenido del trabajo**

El contenido del trabajo se refiere a empleos que carecen de variedad o ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o sin sentido, bajo uso de habilidades y alta incertidumbre. Numerosos estudios han encontrado una relación significativa entre los trabajos de esta naturaleza y la mala salud de los trabajadores. Por ejemplo, una revisión de Cox (1985) sobre las consecuencias de la tarea monótona no calificada o semi-especializada reveló que los trabajadores que se enfrentaban al aburrimiento en el trabajo tenían más probabilidades de aludir reacciones psicológicas negativas como la depresión, la



ansiedad y el resentimiento (Cox, 1985). Además, el contenido de trabajo pobre se ha relacionado con dolores musculoesqueléticos y problemas y abuso de sustancias (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000). Houtman y colaboradores (1994) examinaron el impacto relativo de los empleos con bajo uso de criterio intelectual sobre la salud de los trabajadores y las organizaciones (Houtman, Bongers, Smulders, y Kompier, 1994). El criterio intelectual bajo consiste en trabajo monótono, posibilidades pobres para el desarrollo personal, ajuste pobre entre el trabajo real y el nivel de educación o de experiencia, y perspectivas promocionales pobres. El estudio encontró que, en los trabajos con bajo criterio intelectual, los individuos corren mayor riesgo de sufrir una mala salud general mostrando varios indicadores específicos de mala salud: concretamente las quejas psicósomáticas y musculoesqueléticas y el absentismo.

#### **b) Sobrecarga de trabajo y lugar de trabajo**

La carga de trabajo, que puede ser conceptualizada como sobrecarga de trabajo o carga de trabajo, fue uno de los primeros factores de riesgo psicosociales que se investigaron. La carga de trabajo puede dividirse en una carga de trabajo cualitativa (que se refiere a la dificultad de la tarea) y una carga de trabajo cuantitativa (que se refiere a la cantidad de trabajo que debe completarse en un tiempo limitado). Carga de trabajo, así como presión de tiempo, son los dos principales indicadores de las demandas en el modelo de demanda-control (Karasek, 1979). En consecuencia, la mayoría de las investigaciones sobre este modelo se han centrado en el impacto de estas demandas específicas y su interacción con el control en el trabajo. Los resultados empíricos muestran que la tensión en el trabajo es particularmente alta cuando las demandas del trabajo son altas, pero el control situacional sobre el trabajo es bajo. Se ha demostrado que las demandas de trabajo tienen una relación con el absentismo (Bakker, Demerouti, De Boer, y Schaufeli, 2003), la ausencia con un diagnóstico psiquiátrico (Kivimäki, Virtanen, Elovainio, Kouvonen, Väänänen y Vahtera, 2006), la autoestima de salud (Niedhammer y Chea, 2003), los trastornos mentales como depresión y la ansiedad (Stansfeld y Candy, 2006), el burnout (Lee y Ashforth, 1996) la enfermedad cardíaca (Kuper y Marmot, 2003), y dolencias musculoesqueléticas (Skov, Borg y Orhede, 1996). De Rijk, Le Blanc,

Schaufeli y de Jonge (1998) proporcionan evidencia adicional de estas asociaciones. Sin embargo, los autores argumentan que, debido a la conceptualización y la medición de las diferencias entre los estudios, los resultados pueden no ser fácilmente comparables.

### **c) Control**

El control del trabajo se refiere a la medida en que una persona participa en la toma de decisiones en relación con su rol o función en el trabajo. La suposición básica del modelo de demandas de trabajo (Karasek, 1979) es que la experiencia de esfuerzo de trabajo se reduce cuando se aumenta el control del trabajo. Sin embargo, un alto nivel de control y altas demandas asociadas para tomar decisiones pueden ser una fuente de estrés. El "modelo de vitaminas" (Warr, 1990) apoya este enfoque al proponer que ciertas cantidades de control del trabajo son necesarias, pero niveles que son demasiado altos suelen ser perjudiciales para el individuo.

En relación con el control del trabajo, Stansfeld (2002) proporcionó pruebas de que la baja libertad de decisión se asocia con síntomas depresivos. Un análisis de Duijts et al (2007) combinó los resultados de varios estudios, indicando que los individuos mostraron un riesgo ligeramente elevado de comportamiento de ausencia cuando el control del trabajo era. Wieclaw et al. (2008) encontraron una relación entre el bajo control del trabajo y ansiedad en los hombres. En una revisión de Leka y Jain (2010), los autores presentan evidencia de asociaciones entre el bajo control del trabajo y síntomas depresivos, enfermedades cardiovasculares, ansiedad, mala salud mental en general, quejas musculoesqueléticas, hipertensión y problemas gastrointestinales. Por el contrario, se ha demostrado que el alto control del trabajo está relacionado con resultados positivos en la salud (Stansfeld, Head y Marmot, 2000).

### **d) Horario de trabajo**

El impacto del horario de trabajo se considera principalmente en términos de trabajo por turnos, o largas y asociales horas de trabajo. Tanto Caruso,

Hitchcock, Dick, Russo y Schmit (2004) como Sparks, Cooper, Fried y Shirom, (1997) realizaron una revisión científica de varios estudios empíricos, los cuales mostraron una relación significativa entre largas horas de trabajo y quejas de salud, así como lesiones en el trabajo, y comportamientos maladaptativos de salud. Se suele informar siempre de riesgos de salud cuando el tiempo de trabajo semanal supera las 48 horas.

Se ha demostrado que el trabajo en turnos está relacionado con un mayor riesgo de enfermedad cardiovascular (Bøggild y Knutsson, 1999), hipertensión y lípidos aterogénicos (Peter, Alfredsson, Knutsson, Siegrist, y Westerholm, 1999). Sin embargo, un estudio reciente de Hublin et al (2010) no encontró asociación entre el trabajo por turnos y la morbilidad cardiovascular. Una revisión de varios estudios realizados por Wang et al (2011) encontró una relación significativa entre trabajo por turnos y enfermedad cardiovascular, síndrome metabólico y diabetes.

La evidencia de la relación entre trabajo por turnos y mala salud mental es escasa en la literatura científica. Bara y Arber (2009) encontraron riesgos elevados de ansiedad y depresión en los trabajadores por turnos, pero el riesgo de padecer enfermedades mentales varió de acuerdo al tipo de trabajo por turnos y género. También son frecuentes los resultados sobre la existencia de relación entre el trabajo por turnos y el cáncer, en particular el cáncer de mama en mujeres, pero son necesarias más pruebas para corroborar esta relación (Pesch, Harth, Rabstein, Baisch, Schiffermann, Pallapies, ... y Brauch, 2010).

#### **e) Medio ambiente y equipo**

Los factores relacionados con el entorno de trabajo y el equipo de trabajo se refieren, en general, a la disponibilidad, idoneidad o mantenimiento inadecuado del equipo y las malas condiciones ambientales: falta de espacio, falta de iluminación y ruido excesivo. Los factores que pertenecen a esta categoría de riesgos se relacionan con el entorno físico de trabajo, pero esto no significa que el impacto de estos riesgos se refiera exclusivamente a resultados en salud física. La exposición al mal ambiente de trabajo y el equipo se han

relacionado con el estrés y las deficiencias de salud mental entre los trabajadores (Warr, 1992). Si bien hay muy pocos estudios que aporten evidencia sobre una vía de riesgo-estrés-daño, existe una amplia evidencia empírica sobre el vínculo directo entre los factores de riesgo físicos y los resultados negativos para la salud, así como sobre las interacciones entre los factores físicos y psicosociales de riesgo y su impacto en la salud (Leka & Jain, 2010).

La ausencia por enfermedad y las molestias músculo-esqueléticas se han vinculado a exigencias físicas excesivas: por ejemplo, extrema flexión o torsión del cuello o de la espalda, trabajando principalmente de pie o en cuclillas, levantando o cargando peso y empujando o tirando cargas. Los aspectos del diseño del lugar de trabajo (como la distancia entre los lugares de trabajo, el diseño de oficinas abiertas frente a las oficinas por compartimentos o el intercambio de escritorios) han demostrado estar relacionados con la salud y el desempeño de los trabajadores de manera negativa, pero también positiva (Leka & Jain, 2010). El ruido es otro factor del ambiente de trabajo que ha recibido atención continua. Aparte de los daños a los oídos medio e interno, se ha demostrado que el ruido excesivo y crónico complica la comunicación y se relaciona con estrés, ansiedad, irritabilidad, tensión, fatiga, obstáculos en el rendimiento y mayor ausencia por enfermedad, particularmente en los hombres.

#### **f) Rol en la organización**

Los principales factores que se han examinado en relación con el rol del trabajo son "ambigüedad de rol", "claridad de rol" y "conflicto de roles". Además, los aspectos que pueden afectar la salud de los individuos son: sobrecarga de roles, insuficiencia de rol y responsabilidad por otras personas.

Un estudio realizado por Väänänen et al (2004) observó que cuando la claridad de los roles era baja, el riesgo de ausencia era tres veces mayor. En un estudio de Borritz et al (2005), se observó la poca claridad en el rol y altos conflictos de roles para predecir el agotamiento en un seguimiento de 3 años. Lang et al (2007) encontraron en un estudio de cadetes, que cuando estaban presentes altas demandas con alta claridad de rol, los participantes manifestaron

menos tensión física y psicológica. Un análisis de Jackson y Schuler (1985) encontró que la ambigüedad de roles estaba particularmente relacionada con reacciones afectivas: menor satisfacción en el trabajo, tensión/ansiedad, compromiso, implicación e intenciones realizar cantidad de trabajo, y menos con resultados de comportamiento, como absentismo o rendimiento (Jackson y Schuler, 1985).

### **g) Cultura organizativa y función**

La cultura organizacional y particularmente los estilos de gestión pueden ser fuentes de estrés en el lugar de trabajo. Un liderazgo y una gestión deficiente, por ejemplo, se ha relacionado con numerosas consecuencias negativas para los empleados (Mullen y Kelloway, 2011). Una revisión de la evidencia encontró una relación moderadamente fuerte entre las dimensiones del liderazgo y el mejoramiento del bienestar de los empleados (es decir, menor ansiedad, depresión y estrés en el trabajo), disminución de permisos por enfermedad y reducción de solicitudes de pensión de invalidez. Además, numerosos estudios han encontrado que un liderazgo fuerte y eficaz tiene un impacto positivo en la salud y el bienestar de los empleados (Mullen y Kelloway, 2011). Por ejemplo, un estudio realizado por Nyberg y sus colegas (2005) encontró una relación entre el liderazgo transformacional y orientado a la relación, y una buena salud mental y bienestar. Estos estilos de liderazgo incluyen comportamientos tales como:

- mostrar consideración a los subordinados
- proporcionar metas con las cuales los trabajadores pueden identificarse
- proporcionar estructura cuando sea necesario
- dejar el control sobre el trabajo a los subordinados tanto como sea posible

Los aspectos de la cultura organizacional han sido identificados como de riesgo por Kasl (1992). En particular, se han relacionado con la mala salud de los trabajadores el tamaño y la estructura de la organización (si tiene estructura

horizontal con relativamente pocos niveles), los procedimientos complejos y arbitrarios y las cuestiones relacionadas con roles.

#### **h) Relaciones interpersonales en el trabajo**

Las malas relaciones interpersonales en el trabajo se refieren al aislamiento social o físico, malas relaciones con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social, acoso o acoso sexual. Las relaciones insatisfactorias en el trabajo pueden ser una fuente importante de estrés, y pueden estar relacionadas con las quejas tanto psicológicas como físicas. En particular, los efectos perjudiciales de los conflictos, el acoso y la violencia han recibido recientemente una gran atención entre los investigadores.

Una importante fuente interpersonal de estrés en el trabajo es la falta de apoyo social. Un estudio de Siegrist et al (2008) mostró relaciones moderadas entre el bajo apoyo social en el trabajo y el riesgo de depresión. Otros estudios también sugieren que el bajo apoyo social está relacionado con la ansiedad, el agotamiento emocional, la tensión laboral, la baja satisfacción laboral y mayor riesgo de enfermedad cardiovascular. También se ha encontrado moderada la relación entre factores de estrés y presión. El análisis de Barth et al (2010) de los resultados de varios estudios empíricos demostró un riesgo moderadamente elevado a sufrir de enfermedad coronaria cuando el apoyo funcional (la ayuda y el estímulo proporcionado a la persona por la red social en el trabajo) fue bajo. Sin embargo, los autores no encontraron significativo el bajo apoyo estructural (número de contactos, frecuencia de contacto, pertenencia a grupos comunitarios y estado civil) sobre el infarto de miocardio en poblaciones sanas. Un análisis de los resultados de los estudios empíricos por Uchino, Cacioppo y Kiecolt-Glaser (1996) encontró efectos protectores en el alto apoyo social en el trabajo sobre el sistema cardiovascular, endocrino e inmune. Niedhammer y Chea (2003) demostraron asociaciones entre el bajo apoyo social y el mal estado de salud expresado por las mujeres

### **i) Desarrollo de carrera**

Los riesgos relacionados con el desarrollo profesional se refieren al estancamiento de carreras, incertidumbre, baja promoción o sobrepromoción, salarios bajos, inseguridad laboral y bajo valor social al trabajar. La inseguridad laboral y la falta de nuevas oportunidades de carrera han sido identificadas como factor de riesgo significativo para la salud física y psicológica (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000). Los análisis de los resultados de investigaciones realizadas por Cheng y Chan (2008) y Sverke, Hellgren y Näswall (2002) mostraron que la inseguridad laboral tenía un impacto negativo en las actitudes en el trabajo, las actitudes de la organización y la salud, y de alguna forma, en las conductas de relación de los trabajadores con la organización. Se encontró una fuerte relación entre las intenciones de rotación, como consecuencia de la inseguridad laboral de los trabajadores con menos antigüedad. En el estudio de Netterstrøm et al (2010), la inseguridad laboral predijo la cardiopatía isquémica y el infarto de miocardio en los hombres (Netterstrøm, Kristensen, Jensen, y Schnor, 2010). Stansfeld y Candy (2006) encontraron asociaciones entre la inseguridad laboral y los trastornos mentales comunes (Stansfeld y Candy, 2006). La falta de perspectivas de carrera fue definida como un importante factor de estrés laboral en un gran grupo de empleados taiwaneses (Cheng, Guo y Yeh, 2001).

### **j) El trabajo con conexión desde casa**

Los riesgos relacionados con el trabajo en el hogar por ordenador se refieren a demandas conflictivas de trabajo y hogar, bajo apoyo en el hogar y problemas de carrera dual. Las tareas de trabajo y compromisos privados interactúan entre sí y pueden convertirse en una fuente de estrés si los conflictos no se resuelven (O'Driscoll, Brough y Kalliath, 2006). Depende de la situación individual y de los factores implicados, si tales interacciones tienen un mayor impacto en el trabajo o en la vida privada.

### 6.1.6. Evaluación de los factores de riesgo psicosociales

Se pueden usar varios métodos para evaluar los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo. La forma más común de medir estas variables es mediante cuestionarios de autoinforme. Este método de evaluación permite al investigador o experto en salud evaluar una gran cantidad de participantes y analizar los datos con una rentabilidad relativamente alta. Los cuestionarios utilizados para evaluar los riesgos psicosociales son: *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985), *Effort Reward Imbalance Questionnaire* (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer, y Peter, 2004) o *Job Diagnostic Survey* (Hackman y Oldham, 1975). Sin embargo, los resultados de la evaluación por cuestionarios pueden confundirse con características o estados personales o situacionales, y no pueden considerarse totalmente objetivos. Las medidas que permiten una evaluación más objetiva se basan en enfoques observacionales, datos de archivos (por ejemplo, políticas de promoción, horas trabajadas, agravios, ausencia por enfermedad) o datos cualitativos (Rick y Briner, 2000). Para lograr una medida más precisa se recomienda incluir varios de los métodos presentados al evaluar los factores de riesgo psicosocial o el estrés (Eurofound, 1997). A nivel nacional, es importante asegurar la vigilancia de los riesgos psicosociales para apoyar programas y políticas que promueven la prevención del estrés y la mala salud (Bakhuys Roozeboom, Houtman y van den Boosche, 2008). Además, Dollard y colaboradores (2007) ofrecen una visión general de estos sistemas en diferentes países de la UE. Mediante el uso de diferentes métodos de evaluación, como se ha descrito anteriormente, cada organización tiene una buena oportunidad de identificar los factores psicosociales que tienen más probabilidades de ser un riesgo para la salud de los empleados, e implementar así acciones, estrategias y políticas para abordar y prevenir estos factores de riesgo.

De lo expuesto en esta introducción a este capítulo podemos **concluir** que el mantenimiento de la salud y el bienestar debe ser una prioridad tanto para los trabajadores como para los empresarios. La salud es un activo estrechamente asociado con la calidad de vida y longevidad de una persona, así como con su capacidad para trabajar. Una economía sana depende de una



fuerza laboral sana; las organizaciones pierden productividad a causa de la mala salud de sus trabajadores.

La UE, a través de la Directiva 89/391 / CEE, relativa a las medidas para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores, atribuye explícitamente al empresario la responsabilidad de adaptar el trabajo al individuo, mientras que la Estrategia Europa 2020 procura garantizar que todas las personas con diferentes capacidades de salud puedan participar en el trabajo remunerado.

La salud y el bienestar en el lugar de trabajo son una cuestión más amplia que la exposición a riesgos, accidentes y enfermedades profesionales; es el resultado de una multitud de ajustes y condiciones. Las organizaciones y los trabajadores necesitan una serie de recursos para garantizar la salud y el bienestar en el lugar de trabajo; cómo se organiza el trabajo y la cultura organizacional también son importantes. Los riesgos físicos, siendo los más visibles, recibieron originalmente la mayor atención, sin embargo, los riesgos psicosociales están teniendo cada vez mayor relevancia como riesgo para la salud en el lugar de trabajo.

#### **6.1.7. Artículos seleccionados para Organizaciones Saludables: Factores y Riesgos psicosociales con efectos sobre la salud (OS)**

##### **OS-1.- “Long-term work disability and absenteeism in anxiety and depressive disorders”**

Sanne M. Hendriks, Jan Spijkerb, Carmilla M.M. Lichtd, Florian Hardevelde, Ron de Graafc, Neeltje M. Batelaand, Brenda W.J.H. Penninx, Aartjan T.F. Beekmand, 2015

Journal of Affective Disorders

"Incapacidad laboral a largo plazo y absentismo por ansiedad y trastornos depresivos"

Este estudio longitudinal tiene como objetivo comparar la discapacidad laboral a largo plazo y el absentismo por ansiedad y trastornos depresivos centrándose en los efectos de diferentes trayectorias (remisión, recurrencia y curso crónico) y dimensiones específicas de los síntomas (ansiedad, comportamiento evasivo y estado depresivo).

Se incluyeron controles sanos, sujetos con antecedentes de ansiedad y/o trastornos depresivos con un trabajo remunerado (n = 1632). Para diagnosticar trastornos de ansiedad y depresión y para evaluar las trayectorias de su curso, al inicio del estudio se utilizó una entrevista internacional de diagnóstico compuesto a lo largo de 2 y 4 años. También se utilizó la Lista de Evaluación de la Discapacidad de la Organización Mundial de la Salud II y el Formulario Corto de Cuestionario de Salud y Trabajo para medir la discapacidad laboral y el absentismo. Las dimensiones de los síntomas se midieron utilizando el inventario de ansiedad de Beck, el cuestionario de miedo y el inventario para la sintomatología depresiva.

El aumento de la discapacidad laboral y el absentismo durante 4 años se asoció con una historia de ansiedad y/o trastornos depresivos, en comparación con los controles sanos. La discapacidad laboral a largo plazo y el absentismo eran los más destacados en el trastorno ansiedad-depresivo comórbido, seguidos de trastornos depresivos y más bajos en trastornos de ansiedad. Un curso crónico, ansiedad y un estado de ánimo depresivo fueron fuertes predictores de discapacidad laboral a largo plazo, mientras que el estado psiquiátrico de base, un curso crónico y el estado de ánimo depresivo fueron fuertes predictores del absentismo laboral a largo plazo.

Los resultados no pueden generalizarse a otros trastornos de ansiedad, como trastorno obsesivo compulsivo, trastorno de estrés postraumático y fobias específicas. Se utilizaron medidas de autoinformes, de incapacidad laboral y de absentismo.

Los resultados demuestran que los síndromes depresivos y los síntomas tienen mayor impacto en la incapacidad del trabajo futuro y en la ansiedad, lo que implica que la prevención de la depresión es de mayor importancia.

Hendriks, S.M., Spijkerb, J. Lichtd, C.M., Hardevelde, F., de Graafc, R., Batelaand, N.M., Penninx, B.W., Beekmand, A.T. (2015). Long-term work disability and absenteeism in anxiety and depressive disorders. *Journal of Affective Disorders*, 178, 121-30. DOI: 10.1016/j.jad.2015.03.004.

## **OS-2.- Psychosocial risks: Health and well-being at work**

European Observatory of Working Life, 2014

“Riesgos psicosociales: Salud y bienestar en el trabajo”

La Comunicación de la Comisión Europea sobre el nuevo marco estratégico sobre salud y seguridad en el trabajo 2014-2020 dice que se debe prestar más atención a la organización del trabajo y sus efectos sobre la salud mental. Entre las recomendaciones de la comunicación está la acción adicional en la prevención de problemas de salud mental entre los empleados.

Eurofound y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) publicaron un informe en octubre de 2014 que contribuirá al marco estratégico de la UE. Se analiza la prevalencia de los riesgos psicosociales en Europa y su impacto en el bienestar, actualizando la información sobre las tendencias recientes. Ofrece ejemplos de políticas a nivel nacional y de intervenciones a nivel de empresa para prevenir los problemas de salud causados por el entorno de trabajo psicosocial.

Informes de Suecia, Alemania y Luxemburgo confirman que el permiso por enfermedad por razones psicológicas está aumentando y que este tipo de enfermedad conduce a la ausencia prolongada.

En Suecia, el permiso por enfermedad con una "causa organizacional y social" ha aumentado un 50% en los últimos cuatro años, según el informe de la Autoridad de Medio Ambiente en el trabajo Trabajo de 2013 sobre daños relacionadas con el trabajo (Work Environment Authority, WEA). La WEA ha enviado propuestas de nuevas disposiciones en la legislación vigente para abordar "las condiciones de carga de trabajo, las horas de trabajo, los conflictos y los tratos degradantes".

Varios estudios en Noruega reflejan relaciones entre el entorno psicosocial en el lugar de trabajo y la salud. En un estudio del Instituto Nacional de Salud Ocupacional (Aagestad et al. 2014), se descubrió que los factores psicosociales influían en los problemas de salud física y mental, lo que a su vez podría conducir a una mayor ausencia por enfermedad. El estudio encontró que el conflicto de roles declarado en el trabajo, las altas demandas emocionales y el bajo liderazgo de apoyo fueron los factores que tuvieron mayor impacto en la ausencia por enfermedad a largo plazo.

European Observatory of Working Life (2014a). *Psychosocial risks: Health and well-being at work*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychosocial-risks-health-and-well-being-at-work-q3-2014-eurwork-topical-update>

### **OS-3.- “Measures to tackle absenteeism and stress at work”**

European Observatory of Working Life, 2014b

“Medidas para combatir el absentismo y el estrés en el trabajo”

Este estudio sobre cómo las condiciones de trabajo afectan a los empleados en Eslovenia ha encontrado que la mitad de todos los empleados en Eslovenia muestran signos de agotamiento. La encuesta involucró a empleados y empleadores y cubrió temas como el estrés, el absentismo y el agotamiento. Los resultados muestran que los empleadores consideran que una mayor

remuneración es importante para abordar la alta rotación de personal, mientras que los empleados dijeron que la reconciliación de la vida laboral y familiar era más importante para ellos. El proyecto INODEL - Mejorar el entorno de trabajo con nuevas soluciones - fue dirigido por un equipo de la Universidad de Ljubljana.

European Observatory of Working Life (2014b). *Measures to tackle absenteeism and stress at work*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-quality-of-life/measures-to-tackle-absenteeism-and-stress-at-work>

#### **OS-4.- “Psychological and physical factors aiding return to work of long-term absent”**

European Observatory of Working Life, 2010

“Factores psicológicos y físicos que ayudan al regreso al trabajo tras el absentismo de larga duración”

Este estudio examina los aspectos psicológicos y físicos que pueden facilitar la transición de vuelta al trabajo tras el absentismo de larga duración. El estudio muestra la importancia de **la seguridad, el apoyo y la autoestima**, pero también de factores físicos como la seguridad económica y la buena asistencia sanitaria. Un sistema de apoyo tiene que ser adaptado individualmente para ser eficaz. La relevancia práctica del estudio ha aumentado debido a las nuevas reglas para ausentarse por enfermedad instigadas por el gobierno.

Los autores afirman que estos factores interactúan y que los tres son igualmente importantes. Por ejemplo, es difícil para una persona construir la autoestima si no se siente segura en un nuevo entorno de trabajo.

El análisis muestra que la seguridad se refleja en la sensación de que alguien se preocupa por ti y que alguien quiere que te vaya bien. Los participantes estuvieron en contacto con un gran número de organizaciones y

diferentes empleadores dentro de la red y Starck & Partner, un socio dentro del círculo de empleadores que se especializó en rehabilitación y organización de círculos de empleadores. Este procedimiento es positivo si el empleador y diferentes agencias trabajan en conjunto para los intereses de los empleados, pero también puede ser negativo si nadie asume la responsabilidad por ellos. El análisis mostró que el sistema de apoyo debe proporcionar un equilibrio entre alentar a un empleado a asumir la responsabilidad y liberar al empleado de la responsabilidad. Un sistema de apoyo puede ayudar y destrozar a un empleado, por lo tanto, hay que tener en cuenta las diferencias individuales, las cualificaciones y la situación de cada momento.

European Observatory of Working Life (2010). *Psychological and physical factors aiding return to work of long-term absent*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychological-and-physical-factors-aiding-return-to-work-of-long-term-absent>

#### **OS-5.- “Impact of social network on incidence of sick leave”**

European Observatory of Working life, 2008

“Impacto de la red social en la incidencia de la baja por enfermedad”

El Instituto Sueco de Evaluación de Políticas de Mercado de Trabajo publicó recientemente un informe que analiza cómo las personas se ven afectadas por la baja por enfermedad en su red social. A través de un experimento social aleatorio, se encontró que si el nivel de ausencia por enfermedad de un grupo aumenta también lo hará el de otros individuos en la misma red social, debido a la interacción social y las normas. Estos hallazgos son importantes para la planificación futura de los sistemas de subsidios (permisos) por enfermedad.

European Observatory of Working Life (2008). *Impact of social network on incidence of sick leave*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/impact-of-social-network-on-incidence-of-sick-leave>

## **OS-6.- “Surveys on stress and attendance management”**

Jane Parker & amp, Paul Edwards, 2005

European Observatory of Working life

“Encuestas sobre el estrés y la gestión de la asistencia”

Tres encuestas recientes del Reino Unido ponen de relieve las preocupaciones crecientes sobre los niveles de estrés en el lugar de trabajo y los limitados esfuerzos para abordar el problema. Aunque los costos de la ausencia del trabajo continúan preocupando a los empleadores, la evidencia de los procedimientos de supervisión sistemáticos y efectivos sigue siendo irregular.

Otro hallazgo importante de este estudio fue que los directores de departamento suelen estar mal capacitados para lidiar con la asistencia, a no ser mediante una entrevista formal de regreso al trabajo. Darles los medios para manejar el estrés basado en el trabajo y los problemas de asistencia resultantes sigue siendo una necesidad clave.

Parker, J. & Edwards, P. (2005). *Surveys on stress and attendance management*. *European Observatory of Working life*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/surveys-on-stress-and-attendance-management>

### **OS-7.- “Relationship between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients”**

Kim, J., Sorhaindo, B. & Garman, E.T. (2006)

Journal of Family and Economic Issues

“Relación entre estrés financiero y el absentismo laboral de los clientes de asesoría de créditos”

Los investigadores examinaron cómo el estrés financiero se asoció con el absentismo de los clientes de asesoría de crédito. Los datos fueron recolectados por una organización nacional de asesoría de crédito sin fines de lucro, de los consumidores que llamaron por teléfono para buscar ayuda en la gestión de las deudas. Los resultados indican que el asesoramiento crediticio a los clientes de la tensión financiera afecta su absentismo en el trabajo. Los clientes con altos niveles de estrés financiero son más propensos a experimentar mayores niveles de absentismo, pasando así las horas de trabajo manejando las finanzas personales, lo que disminuye el tiempo que están en el trabajo. Los resultados sugieren una idea de proporcionar educación financiera y asistencia a los empleados con estrés financiero e informarles de como la pérdida de productividad podría influir en su paga.

Kim, J., Sorhaindo, B. & Garman, E.T. (2006). Relationship between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients. <i>Journal of Family and Economic Issues</i> , Volume 27, 3, 458-478.
---

### **OS-8.- “El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional (1): revisión de estudios”**

“The "Burnout" Syndrome or the professional attrition (1): review of studies”

E. Alvarez Gallego, L. Fernandez Rios

Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría



El término inglés "burnout", hace referencia a una disfunción psicológica que parece suceder de forma más común, entre los trabajadores cuya labor se realiza en relación directa con la gente. Es la consecuencia de altos niveles de tensión en el trabajo, frustración personal e inadecuadas actitudes de enfrentamiento a las situaciones conflictivas y supone un coste personal, organizacional y social importantes. A través de este artículo se intenta hacer un acercamiento a este síndrome, exponiendo sus principales características, así como los modelos teóricos que aportan una explicación (Teoría Ecológica, Teoría Cognitiva y Teoría Social y de las Organizaciones) y las variables estudiadas que parecen contribuir a su aparición (edad, sexo y variables familiares, personalidad y variables de entrenamiento profesional; variables intrínsecas y extrínsecas). Por último, realiza una breve exposición sobre los resultados de los estudios sobre el "burnout" en diversas profesiones (profesionales de la educación, profesionales sanitarios, profesionales de la salud mental).

Álvarez Gallego, E. Fernández Ríos, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional (1): revisión de estudios. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, Vol. XI, Nº 39, 257-265.

### **OS-9.- “Healthy Mind; Healthy Organization — A Proactive Approach to Occupational Stress”**

C. L. Cooper S. Cartwright, 1994

Human Relations

“Mente sana; Organización saludable - Un enfoque proactivo para el estrés laboral”

Los costos directos e indirectos del estrés ocupacional pueden medirse en términos humanos y económicos. Por lo tanto, es probable que las organizaciones económicamente sanas sean aquellas que tengan éxito en mantener y retener a una fuerza de trabajo caracterizada por una buena salud

física, psicológica y mental. Este trabajo examina una amplia gama de cuestiones, incluyendo: factores intrínsecos al trabajo, cultura corporativa, estilo de gestión, estilo de organización del trabajo y disposición física, trabajo en casa, etc., cuestiones que repercuten en la salud de los empleados y en el bienestar, y así determinar la salud económica y la rentabilidad de la organización. También aborda la eficacia de varias estrategias de intervención para reducir el estrés de los empleados y sus implicaciones para las prácticas organizacionales y las políticas de recursos humanos.

Cooper, C.L., Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization - A Proactive Approach to Occupational Stress. <i>Human Relations</i> , 47, 4, 455-471. DOI: <a href="https://doi.org/10.1177/001872679404700405">https://doi.org/10.1177/001872679404700405</a>
---

#### **OS-10.- “Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe”**

Corinna Slany, Stefanie Schütte, Jean-François Chastang, Agnès Parent-Thirion, Greet Vermeulen e Isabelle Niedhammer, 2014

International Journal of Occupational and Environmental Health

“Factores de trabajo psicosociales y ausencia larga por enfermedad en Europa”

El objetivo de este estudio fue explorar las asociaciones entre factores psicosociales de trabajo medidos a partir de un instrumento integral (cuestionario psicosocial de Copenhague, COPSQ) y la ausencia por enfermedad larga (> 7 días/año) en empleados europeos de 34 países. Un objetivo adicional fue estudiar las diferencias en estas asociaciones según el género y los países.

La población de estudio consistió en 16.120 hombres y 16.588 mujeres empleados de la encuesta 2010 sobre las condiciones de trabajo en Europa. Fueron explorados veinticinco factores de trabajo psicosocial. El análisis estadístico se realizó utilizando modelos de regresión logística multinivel y pruebas de interacción.

Al estudiar juntos en el mismo modelo, los factores relacionados con las demandas de trabajo (demandas cuantitativas y demandas de ocultar emociones), las posibilidades de desarrollo, las relaciones sociales (conflictos de roles, calidad de liderazgo, apoyo social y sentido de comunidad), violencia laboral (Violencia física, intimidación y discriminación), el trabajo por turnos y la promoción del trabajo se asociaron con larga ausencia de enfermedad. Casi ninguna diferencia se observó de acuerdo al género y país.

Las políticas integrales de prevención orientadas a los factores de trabajo psicosocial pueden ser útiles para evitar la ausencia por enfermedad larga a nivel europeo.

Slany C., Schütte S., Chastang J.F., Parent-Thirion A., Vermeylen G., Niedhammer I. (2014). Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. <i>International Journal of Occupational and Environmental Health</i> , 20(1), 16-25.
--

#### **OS-11.- “El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales”**

Bonifacio Sandín, 2003

Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud

El presente estudio teórico presenta un análisis crítico sobre los conceptos actuales del estrés, focalizado en la relevancia de los factores sociales. Generalmente la investigación sobre el estrés se ha centrado en sus efectos sobre la salud y en los factores biológicos y psicológicos implicados. Sin embargo, el estudio sobre la naturaleza y origen de los estresores (por ejemplo, interés por los aspectos sociales de los estresores) también es importante y ha suscitado algunas nuevas cuestiones relevantes durante los últimos años. Se discute separadamente la relevancia de tres formas principales de estresores sociales: (1) sucesos vitales (cambios agudos que requieren reajustes drásticos durante un corto periodo de tiempo, por ejemplo, “estrés reciente”), (2) estrés de rol (demandas persistentes que requieren reajustes durante periodos de tiempo

prolongados, por ejemplo, “estrés crónico”), y (3) contrariedades cotidianas (mini-eventos que requieren pequeños reajustes diarios; por ejemplo, los sucesos menores o “estrés diario”). Una de las principales conclusiones de este análisis es que estos tres tipos de estresores pueden contribuir de forma independiente en la predicción de las perturbaciones de la salud asociadas al estrés. Tales categorías de estresores suelen actuar de forma interrelacionada y suelen influirse mutuamente (por ejemplo, los sucesos vitales pueden causar estresores crónicos, y viceversa). Finalmente, se discuten las implicaciones de los recursos personales y sociales (estrategias de afrontamiento, recursos de afrontamiento y apoyo social) en la adaptación a los efectos del estrés.

Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology - Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 3 (1), 141-157.

#### **OS-12.- “Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model”**

Ian R. Gellatly, 1995

Journal of Organizational Behavior

Este estudio examinó si el nivel de absentismo de un empleado se veía afectado por la edad, la antigüedad en la organización, las percepciones de justicia interactiva, el compromiso afectivo y de continuidad y la norma de ausencia percibida en la unidad de trabajo o departamento del empleado. Ciento sesenta y seis empleados de enfermería y servicios alimenticios de un hospital de cuidados crónicos de mediano tamaño proporcionaron datos actitudinales y perceptuales en una encuesta de empleados. Los datos de ausencia (frecuencia de ausencia y ausencia total de días) se recogieron durante el período de 12 meses inmediatamente después de una encuesta de empleados. Las relaciones hipotéticas entre los distintos factores del individuo y del grupo y el absentismo de los empleados se especificaron en un modelo estructural y se probaron

usando LISREL 7 (Programa estadístico de Joreskog y Sorbom, 1989). Se encontró apoyo general para las hipótesis del estudio.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 5, 469–485.  
DOI: 10.1002/job.4030160507

### **OS-13.- “Job demands, health, and absenteeism: does bullying make things worse?”**

Dwayne Devonish, 2013

Employee Relations

“Demandas del trabajo, salud, y absentismo: ¿pone peor las cosas el bullying?”

El propósito de este artículo es examinar el acoso laboral como un moderador potencial (o exacerbador) en la relación entre las demandas de trabajo y la tensión física, mental y de comportamiento. Se realizó una encuesta de 262 empleados con una serie de medidas y se realizaron regresiones moderadas jerárquicas para examinar los efectos interactivos de las demandas de trabajo y el acoso laboral en el agotamiento físico, la depresión y el absentismo certificado y no certificado.

Los resultados revelaron que la intimidación en el lugar de trabajo exacerbó significativamente los efectos de las demandas del trabajo sobre el agotamiento físico, la depresión y el absentismo no certificado.

El estudio utilizó un diseño transversal de investigación de encuestas de autoinforme que no permite inferencias causales. Se necesitan investigaciones longitudinales para investigar más a fondo estas relaciones.

Sugirió que los gerentes deben tratar de minimizar el acoso laboral así como excesivas demandas de trabajo para ayudar a aliviar el riesgo de que los empleados desarrollen resultados negativos para la salud.

El estudio investigó cómo diferentes categorías de factores de estrés interactúan entre sí para predecir diversos resultados de salud o formas de estrés en el trabajo.

Devonish, D. (2013). Job demands, health, and absenteeism: does bullying make things worse? <i>Employee Relations</i> , Vol. 36 No. 2, 165-181. DOI 10.1108/ER-01-2013-0011
---

**OS-14.- “The Associations Between Personality Characteristics and Absenteeism: a Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders”**

Moniek C. Vlasveld, Christina M. van der Feltz-Cornelis, Johannes R. Anema, Willem van Mechelen, Aartjan T. F. Beekman, Harm W. J. van Marwijk, Brenda W. J. H. Penninx, 2012  
Journal Occupational Rehabilitation

“Asociaciones entre las características de la personalidad y el absentismo: un estudio transversal de trabajadores con y sin trastornos depresivos y de ansiedad”

Aunque numerosos estudios han identificado factores de riesgo cuando hay ausencia de enfermedad, pocos estudios han abordado el papel de las características de la personalidad en el absentismo. El objetivo de este estudio fue examinar las asociaciones de las cinco características de la personalidad (neuroticismo, extroversión, apertura, aceptabilidad y conciencia) y locus de control con absentismo, teniendo en cuenta la presencia de trastornos depresivos y de ansiedad.

Se examinaron los datos transversales de la medición de base del estudio holandés de la depresión y la ansiedad NESDA (Netherlands Study on Depression and anxiety). NESDA incluye a personas con trastornos depresivos y ansiedad actuales o que ya han remitido, así como controles sanos, de los cuales fueron seleccionados 1883 participantes. Las características de la personalidad se incluyeron como variables predictoras, y el absentismo a corto plazo (0-2 semanas) y a largo plazo (2 semanas) como medida de resultado. Se consideró que la presencia de trastornos depresivos y de ansiedad modificaba la covariable.

En trabajadores sanos, se asociaron con el absentismo a corto plazo: neuroticismo alto, locus de control externo, baja extraversión, baja aceptabilidad y baja conciencia. Además, el alto neuroticismo, la baja extraversión y la baja apertura se relacionaron con el absentismo a largo plazo en trabajadores sanos. En los trabajadores con psicopatología, se encontraron asociaciones similares para personas con este perfil (alto neuroticismo, locus de control externo, baja extraversión y baja conciencia) y el absentismo a largo plazo, pero no se encontraron asociaciones de estas características con absentismo a corto plazo.

Entre las conclusiones está que las características de la personalidad se asociaron significativamente con el absentismo laboral en los trabajadores con y sin ansiedad o depresión. Las intervenciones dirigidas a prevenir la ausencia por enfermedad pueden enfocarse en reducir el neuroticismo y fortalecer la extraversión, la conciencia y el locus de control.

Vlasveld, M.C., van der Feltz-Cornelis, C.M., Anema, J.R., van Mechelen, W., Beekman A.T., van Marwijk H.W., Penninx, B.W.J.H. (2012). The Associations Between Personality Characteristics and Absenteeism: a Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders. *Journal Occupational Rehabilitation*, 23(3), 309-317. DOI: 10.1007/s10926-012-9406-9

## **OS-15.- “Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario”**

“Climate and job satisfaction in university environment”

Vicente Pecino-Medina, Miguel A. Mañas-Rodríguez, Pedro A. Díaz-Fúnez, Jorge López-Puga y Juan-Manuel Llopis-Marín, 2015

Anales de Psicología

El objetivo del estudio es comprobar la relación del clima y la satisfacción laboral en el contexto de una universidad pública. Los datos fueron recogidos de 318 empleados públicos del personal de administración y servicios. Se realizó un análisis multinivel para comprobar los efectos trans nivel del clima, operacionalizado a nivel de las áreas administrativas, y la satisfacción laboral individual. El modelo de Kopelman, Brief y Guzzo (1990) sirve de marco teórico para mostrar tanto las relaciones entre el clima y los estados cognitivos y afectivos, como la satisfacción laboral. Los resultados muestran que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos que fomenten el bienestar y el compromiso de los empleados, en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M.A., Díaz-Fúnez, P.A., López-Puga, J. y Llopis-Marín, J.M. (2015). Climate and job satisfaction in university environment. <i>Anales de Psicología</i> , vol. 31, nº 2, 658-666. DOI: 10.6018/analesps.31.2.171721
---

## **OS-16.- “Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes”**

Breaugh, James A, 1981

Journal of Applied Psychology

“Predicción del absentismo por absentismo previo y por las actitudes hacia el trabajo”



El absentismo laboral continúa siendo un problema importante en muchas organizaciones, pero el absentismo como fenómeno no se entiende bien ni se predice con exactitud. El estudio se realizó para examinar cuidadosamente el fenómeno del absentismo de los trabajadores. El estudio probó dos hipótesis: 1. el absentismo pasado es mejor predictor del absentismo que las actitudes de los empleados, y 2. la frecuencia de las ausencias es una medida del absentismo más estable en el tiempo que el número total de días ausentes. Los sujetos fueron 112 investigadores. Los datos biográficos y de actitud hacia el trabajo se obtuvieron de un cuestionario de investigación, mientras que los datos de absentismo se obtuvieron de los registros de personal. Los resultados del análisis indicaron que el absentismo en el pasado era mejor predictor del absentismo que la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y la satisfacción del supervisor. El estudio indicó la necesidad de considerar la frecuencia de ausencia y el total de días ausentes como rasgos distintivos del absentismo.

Breaugh, J. A. (1981) Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66, 5, 555-560.

#### **OS-17.- “Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors”**

Keller, Robert T, 1983

Journal of Applied Psychology

“Predicción del Absentismo del Absentismo Previo, de los Factores Actitudinales y de los Factores No Actitudinales”

Se realizó una investigación para evaluar los valores relativos al absentismo previo, a factores actitudinales y a factores no actitudinales como predictores de absentismo. Se planteó la hipótesis de que: 1. la edad, la antigüedad, el nivel de trabajo, el estado civil, la satisfacción laboral, la cohesión grupal, la autoestima y un locus de control interno de salud están negativamente

relacionados con el absentismo, y 2. que el sexo, el número de hijos y el absentismo previo están positivamente relacionados con el absentismo. Los sujetos eran 174 empleados en una planta de fabricación en el suroeste de Estados Unidos. Se obtuvieron datos sobre el absentismo de los registros de la empresa y de los cuestionarios que completaron los sujetos. El análisis de regresión múltiple proporcionó apoyo para las hipótesis en la mayoría de los aspectos. Sin embargo, no se encontró que la satisfacción laboral, el nivel de empleo y la edad pudieran predecir significativamente el absentismo. Los análisis de regresión jerárquica indicaron que el absentismo previo, la cohesión del grupo y un locus de control interno de salud contribuyeron a una varianza única en el absentismo.

Keller, R. T. (1983). Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 68, 3, 536-540.
--

### **OS-18.- “The Role of Personality, Occupation and Organization in Understanding the Relationship Between Job Stress, Performance and Absenteeism”**

Arsenault, Andre; Dolan, Shimon, 1983  
*Journal of Occupational Psychology*

“El papel de la personalidad, la ocupación y la organización en la comprensión de la relación existente entre el estrés laboral, el rendimiento y el absentismo”

Se realizó un examen empírico de la relación entre las fuentes de estrés en el contenido del trabajo y en el contexto del trabajo sobre los comportamientos selectos, resultados actitudinales, absentismo y desempeño percibido. Las diferencias en personalidad, ocupación y cultura organizacional fueron controladas. Los sujetos, 1.200 trabajadores del hospital, recibieron un cuestionario de estrés ocupacional. Los registros de asistencia se obtuvieron de los expedientes del personal. El estudio mostró que: 1. El trabajo con contenido estresante reduce el absentismo, pero no influye en el rendimiento percibido. 2.

El estrés en el contexto del trabajo aumenta el absentismo y reduce el rendimiento percibido. 3. La personalidad tiene un efecto significativo en el rendimiento. 4. La ocupación influye en el absentismo. 5. La cultura organizacional contribuye tanto al absentismo como al desempeño.

Arsenault, A., Dolan, S. (1983). The Role of Personality, Occupation and Organization in Understanding the Relationship Between Job Stress, Performance and Absenteeism. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 3, 227-240.

### **OS-19.- "The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism"**

Spencer and Richard M. Steers, 1980

Journal Academy of Management

"La Influencia de los Factores Personales y las Experiencias Percibidas en el Trabajo sobre la Rotación de Empleados y el Absentismo"

Este artículo examina la influencia relativa de los factores personales y las experiencias de trabajo percibidas sobre la rotación de empleados y el absentismo en una muestra de 200 trabajadores de oficina y de servicio en un hospital importante.

Se encontró que la rotación y el absentismo representan comportamientos en gran parte independientes. Por otra parte, aunque los factores personales predijeron el absentismo mejor que las experiencias de trabajo percibidas, no se encontraron tendencias predictivas claras para la rotación. Los resultados se discuten en la medida en que se relacionan con la teoría y la investigación previa.

Spencer, D.G. and Steers, R.M. (1980). The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism. *Journal Academy of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 567-57

**OS-20.- “Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions”**

Johns, Gary, 1994

Journal of Applied Psychology

“Estimaciones de absentismo por empleados y gerentes: perspectivas divergentes y percepciones interesadas”

Se utilizó la literatura de cognición social y un modelo de desviación del absentismo para generar una serie de predicciones sobre las estimaciones de los niveles de absentismo por parte de los empleados y gerentes. Los empleados revelaron un claro patrón de “autoservicio” al comparar su propio absentismo con las normas laborales y el absentismo de su propio grupo de trabajo, y subestimaron su propio absentismo real. Los gerentes estimaron normas laborales disminuídas y menor ausencia dentro de su grupo de trabajo que sus subordinados. Los gerentes también vieron a sus propios grupos de trabajo teniendo un absentismo menor que el promedio de la compañía, una estimación que también parece ser egocéntrica. Estos resultados sugieren cómo la gente significa o valora el absentismo en un contexto social.

Johns, G. (1994). Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 79, 2, 229-239.
--

**OS-21.- “Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-strain and Effort-Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes”**

Isabelle Niedhammer, Jean-François Chastang, Simone David, Lina Barouhiel & Guy Barrandon, 2006

International Journal of Occupational and Environmental Health

“Entorno de trabajo psicosocial y salud mental: Modelos de desequilibrio laboral y esfuerzo-recompensa en un contexto de grandes cambios organizacionales”

Este estudio exploró la asociación entre los dos modelos de estrés laboral, estrés-trabajo y desequilibrio esfuerzo-recompensa, y los resultados en salud mental en una población trabajadora expuesta a cambios organizacionales importantes. El estudio transversal se basó en 680 sujetos, 504 hombres y 176 mujeres. Los factores psicosociales en el trabajo incluyeron: demandas psicológicas, libertad de decisión, apoyo social, esfuerzo, recompensa y exceso de compromiso. Los resultados de salud mental fueron síntomas depresivos (escala de depresión CES-D) y trastornos psiquiátricos (escala GHQ-12). Se encontró que el estrés laboral, la baja libertad de decisión, el desequilibrio esfuerzo-recompensa y la baja recompensa (especialmente la inestabilidad laboral) se asociaban con síntomas depresivos y/o trastornos psiquiátricos entre los hombres. El exceso de compromiso en el trabajo es un factor de riesgo tanto para hombres como para mujeres. Se encontró que el apoyo social en el trabajo desempeñó un papel reductor de los síntomas depresivos en las mujeres. Estos hallazgos enfatizan los efectos perjudiciales que el entorno psicosocial en el trabajo tiene sobre la salud mental durante cambios organizacionales importantes.

Niedhammer, I., Chastang, J.F., David, S., Barouhiel, L. & Barrandon, G. (2006). Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-strain and Effort-Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12(2), 111-119. DOI: 10.1179/oeh.2006.12.2.111

**OS-22.- “El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general”**

Rodrigo Yañez Gallardo; Mallén Arenas Carmona y Miguel Ripoll Novales, 2010  
Liberabit

“The impact of interpersonal relationships on the general job satisfaction”

Se evaluó el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo sobre la satisfacción laboral general. Primero, se construyó una escala para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo y se aplicó a 209 trabajadores de un hospital. Un análisis factorial obtuvo una adecuada solución de dos factores y una adecuada consistencia interna de los ítems. Posteriormente, se aplicó la escala a 321 trabajadores de 7 centros de salud. Utilizando una regresión logística ordinal se obtuvo que las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con jefaturas. Finalmente, se discute cómo aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M. y Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

### **OS-23.- “Organizational justice, sickness absence and employee age”**

Aino Tenhiälä, Anne Linna, Monika von Bonsdorff, Jaana Pentti, Jussi Vahtera, Mika Kivimäki, Marko Elovainio, (2013)  
Journal of Managerial Psychology

El objetivo de este trabajo es estudiar las diferencias relacionadas con la edad en cómo percepciones de dos formas de justicia organizacional (la justicia procedimental y justicia interpersonal) están relacionadas con ausencias cortas (no certificadas) y largas (médicamente certificadas).

**La justicia interpersonal** hace referencia a la percepción de justicia de los empleados en el trato interpersonal que reciben de aquellos que tienen el poder y la facultad para distribuir los resultados (por lo general directivos y gerentes).

La justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los

resultados y beneficios. No haciendo tanto hincapié en la distribución real de los resultados.

Los autores realizaron un estudio sobre una gran muestra de empleados finlandeses del sector público (n = 37; 324), en los que compararon los datos de los encuestados de 2004 de los empleados con sus ausencias por enfermedad basadas en registros en 2005 y 2006.

Los resultados sugieren que la edad modera la asociación entre las percepciones de la justicia procedimental y las largas ausencias por enfermedad después de controlar el género, la antigüedad, el grupo ocupacional, la unidad de trabajo, las demandas de trabajo y los comportamientos de salud. Cuando los empleados mayores experimentaron un alto nivel de justicia procedimental, eran un 12 por ciento menos propensos a faltar al trabajo debido a enfermedades médicamente certificadas. En general, los empleados de más edad tenían menos probabilidades de aceptar ausencias de enfermedad breves y no certificadas del trabajo.

El estudio contribuye a la literatura sobre las diferencias relacionadas con la edad en los efectos de las condiciones psicosociales en el lugar de trabajo (justicia organizacional) sobre el comportamiento de los empleados (absentismo).

Tenhiälä, A., Linna, A. von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M., Elovainio, M. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 28, 7/8, 805-825, DOI: 10.1108/JMP-07-2013-0246
--

#### **OS-24.- “Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on emotional Exhaustion and Employee Withdrawal”**

Larry W. Howard, Cynthia L. Cordes, 2010  
Journal of Business and Psychology

“Huida desde la injusticia: efectos de la injusticia percibida sobre el burnout y el absentismo”

El propósito de este estudio es examinar los mecanismos emocionales por los cuales la injusticia percibida se traduce en formas de retirada del empleado. Tomando como base la teoría de la persona y el ambiente, desarrollamos argumentos que predicen la mediación de la justicia percibida en la retirada por un síndrome de sufrimiento emocional y agotamiento emocional.

Los datos de la encuesta fueron proporcionados por 437 trabajadores seleccionados aleatoriamente de diversas ocupaciones e industrias.

Usando el modelo de ecuaciones estructurales, determinamos que la justicia distributiva y procedimental contribuye tanto directa como indirectamente a través de vías emocionales a influir en el absentismo de los empleados, las intenciones de rotación, la alienación del trabajo y la automedicación con alcohol.

Estos resultados proporcionan nuevos conocimientos sobre la influencia emocional en los efectos de justicia-injusticia y amplían el punto de mira de las respuestas de retirada.

Los papeles de las emociones en la mediación de las relaciones entre la injusticia y los resultados de retirada han sido ampliamente examinados. Los resultados de este estudio son significativos.

También se examinó los estados emocionales positivos y negativos y cuatro formas de retirada demostrando que los juicios de justicia favorables pueden contribuir al bienestar emocional de la misma manera que los juicios de justicia desfavorables contribuyen al sufrimiento emocional.

Howard, L.W., Cordes, C.L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25, 409-428. DOI 10.1007/s10869-010-9158-5



## OS-25.- “Unfairness at work as a predictor of absenteeism”

Elpine M. de Boer, Arnold B. Bakker, Jef E. Syroit, Wilmar B. Schaufeli, 2002  
Journal of Organizational Behavior

“Injusticia en el trabajo como predictor del absentismo”

Este estudio entre 514 guardias de seguridad examina la relación entre las percepciones de injusticia en el trabajo y el absentismo durante un año de seguimiento. Sobre la base de trabajos teóricos anteriores y evidencias empíricas fragmentadas, se planteó la hipótesis de que la injusticia distributiva causa el comportamiento de ausencia de manera directa o indirecta (a través de quejas de salud). Se planteó la hipótesis de que la injusticia procedimental causaba comportamientos de ausencia al debilitar el compromiso afectivo o a través de quejas de salud.

Los resultados de una serie de análisis de modelos de ecuaciones estructurales ofrecen apoyo sobre el papel mediador de las quejas de salud en la relación entre injusticia (distributiva y de procedimental) en el trabajo y el absentismo. Por otra parte, estos hallazgos demuestran que **la injusticia percibida** contribuye a explicar el absentismo por encima del impacto de los factores de estrés tradicionales relacionados con el trabajo (es decir, la carga de trabajo y el bajo control del trabajo) en el absentismo.

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. <i>Journal of organizational behavior</i> , 23(2), 181-197.
--

## OS-26.- “Smoking as a Moderator of the Relationship Between Affective State and Absence from Work”

Parkes, Katharine R, 1983  
Journal of Applied Psychology

“Fumar como moderador de la relación entre el estado afectivo y la ausencia del trabajo”

El absentismo laboral se ha relacionado tanto con el tabaquismo como con el malestar. Se realizó un estudio para determinar si fumar puede moderar la relación entre el estrés y el absentismo. Las enfermeras estudiantiles fueron encuestadas acerca de sus niveles de estrés y su conducta de fumar antes de comenzar la formación de enfermería en los hospitales que no permitían fumar en el trabajo. Los niveles de estrés de los sujetos no difirieron significativamente según el patrón de fumar. Seis meses de formación, los sujetos fueron nuevamente encuestados sobre sus niveles de estrés y su respuesta al tabaquismo debido al estrés, y sus tasas de absentismo fueron analizadas. Se encontró que los fumadores tenían mayores tasas de absentismo que los no fumadores. Se encontró que el comportamiento de fumar y el estrés interactuaban, de tal manera que los niveles de estrés iniciales eran predictivos de la frecuencia al absentismo entre los sujetos que fumaban en respuesta al estrés. Estos resultados sugieren que las habilidades de afrontamiento de las personas que responden al estrés fumando pueden verse afectadas en un ambiente no fumador.

Parkes, K.R. (1983). Smoking as a Moderator of the Relationship Between Affective State and Absence from Work. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 698-708.

**OS-27.- “Sickness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behaviour”**

Tage S. Kristensen, 1991  
Social Science & Medicine (Denmark)

“Ausencia de enfermedad y tensión laboral entre los trabajadores de mataderos daneses: Un análisis de la ausencia del trabajo visto desde la conducta de afrontamiento”

Este artículo comprende dos partes: una parte teórica en la que se formulan varias recomendaciones teóricas y metodológicas sobre la investigación sobre absentismo a partir de una revisión de la literatura seleccionada y una parte empírica que contiene análisis de la ausencia del trabajo en la industria de mataderos danesa.

En la parte teórica se afirma que la ausencia por enfermedad no puede entenderse si se considera simplemente en función de la mala salud u otros factores individuales, como la insatisfacción laboral. La ausencia debe ser considerada como un comportamiento de afrontamiento que refleja la percepción de la persona sobre su salud (enfermedad) y es función de una serie de factores en diferentes niveles, principalmente la combinación de demandas de trabajo y posibilidades de afrontamiento en el trabajo. Se formulan varios requisitos metodológicos de investigación ideales en absentismo sobre esta base.

La parte empírica presenta un análisis de la ausencia al trabajo en la industria de mataderos danesa sobre la base de un estudio de 4407 trabajadores de mataderos. Se demuestra que una serie de factores a nivel de la empresa, el nivel de trabajo y el nivel individual están asociados con el absentismo de un individuo al trabajo durante un período de 12 meses. Se demuestra además que las personas con alto estrés laboral tienen una tasa de ausencia significativamente mayor, que hay una clara asociación entre la ausencia por enfermedad y la salud percibida y que la ausencia es parte de un patrón junto con otras estrategias de afrontamiento dirigidas frente las condiciones de trabajo y salud percibidas. Por último, se discute si el absentismo es una estrategia funcional de afrontamiento.

Kristensen, T.S. (1991). Sickness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behaviour. <i>Social Science &amp; Medicine (Denmark)</i> , 32(1), 15-27.
--

**OS-28.- “Good health--Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club”**

Daley, Amanda J y Parfitt, Gaynor, 1996

Journal of Occupational and Organizational Psychology; Leicester

“Buena salud ¿Vale la pena? Los estados de ánimo, el bienestar físico, la satisfacción laboral y el absentismo en los miembros y no miembros de un club corporativo de salud y fitness británico”

Desde una perspectiva de salud pública, la actividad física se considera importante para la prevención de enfermedades y el bienestar psicológico. El propósito del presente estudio fue examinar las diferencias entre los miembros, los que están en lista de espera y los no miembros de un club corporativo británico de salud y fitness y explorar las diferencias entre los empleados masculinos y femeninos sobre las medidas de los estados de ánimo, el bienestar físico, la satisfacción laboral y absentismo. Un total de 293 empleados de la oficina principal de una empresa británica de distribución de productos alimenticios acordaron participar en el estudio.

Los resultados tienden a sugerir que los miembros del club tienen mejores estados de ánimo psicológico y bienestar físico que los no miembros. Los varones también eran físicamente más saludables, aunque no se observaron diferencias significativas entre los estados de ánimo de los hombres y las mujeres. Los análisis también indicaron que los miembros estaban más satisfechos con su trabajo y demostraron menos días ausentes del trabajo que los no miembros. No hubo diferencias de género registradas en los niveles de satisfacción laboral o absentismo.

Daley, A.J., Parfitt, G. (1996). Good health--Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 69, 2, 121–134.
--

**OS-29.- “Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations?”**

Peter R, Siegrist J., 1997  
Social Science & Medicine

“Estrés laboral crónico, ausencia por enfermedad e hipertensión en los mandos intermedios en directivos de mediana edad: ¿Explicaciones sociológicas generales o específicas?”

La cuestión de la predicción diferencial de los resultados de la salud por los modelos sociológicos de estrés laboral ha recibido poca atención hasta el momento.

Este artículo argumenta, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, que el enfrentamiento activo con la experiencia del estrés crónico en el trabajo es más susceptible de asociarse con consecuencias físicas como la activación del sistema nervioso autónomo sostenida, la hipertensión, mientras que el afrontamiento pasivo puede predisponer a los individuos al comportamiento de abstinencia como ausencia del trabajo por enfermedad. Basándose en los datos de un estudio transversal de 189 directivos de mediana edad (40-55, 48.3 +/- 4.6 años) de una empresa automovilística alemana, esta hipótesis se pone a prueba en el marco del modelo teórico de desequilibrio esfuerzo-recompensa en el trabajo. Más específicamente, se espera que la manifestación simultánea de un alto esfuerzo y una baja recompensa en el trabajo, indicativa de un enfrentamiento activo, predice estadísticamente el riesgo a ser hipertenso. A la inversa, se espera que el sufrimiento por recompensas laborales bajas en ausencia de signos de esfuerzo sostenido, indicativo de un enfrentamiento pasivo, prediga el comportamiento de ausencia por enfermedad. En conclusión, un modelo sociológico de estrés laboral que permite predecir diferencialmente los resultados de salud de acuerdo con nociones importantes de enfrentamiento activo versus pasivo a las demandas de trabajo que ha encontrado un apoyo empírico preliminar.

Peter R., Siegrist J. (1997). Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations? *Social Science & Medicine*, 45(7), 1111-1120.

### **OS-30.- “Salud mental de los docentes: Investigaciones realizadas sobre el síndrome de burnout”**

Cecilia Quaas, María Macarena Born, Christian Davis, Felipe Young, 2002  
Revista Psicoperspectivas

No es un misterio que la actividad docente está sometida a una gran cantidad de agentes estresores que de una u otra forma influyen no sólo en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, sino también en la salud mental del docente. Al respecto se pueden señalar entre otras, las condiciones institucionales de la escuela, los aspectos relacionados con las remuneraciones, las presiones a las que se encuentra sometido el docente y los frecuentes cambios producidos en el sistema educacional.

Lo anterior ha motivado a expertos e investigadores a preocuparse por el tema. Es así como se han desarrollado, tanto a nivel nacional como internacional, una serie de investigaciones tendentes a detectar, describir y proponer acciones referidas a la salud mental del docente. Entre ellas, interesan aquellas concernientes al síndrome de burnout, definido por Maslach & Jackson (1981) como un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducido logro personal que puede ocurrir en individuos que trabajan de alguna manera con otras personas.

Quaas, C., Born, M.M., Davis, C., Young, F. (2002). Salud mental de los docentes: Investigaciones realizadas sobre el síndrome de burnout. *Revista Psicoperspectivas*, 1, 93-110

**OS-31.- “La depresión: una hipoteca social. Últimos avances en el conocimiento del coste de la enfermedad.”**

A. Valladares, T. Dilla y J. A. Sacristán, 2009

Actas Española de Psiquiatría

Tras la realización del último examen sobre la situación mundial de la salud mental, la Organización Mundial de la Salud ha estimado que la depresión produce la mayor disminución de salud en comparación con otras enfermedades crónicas y ha instado a todos los países a aumentar las inversiones y la cobertura de servicios en esta materia.

A la hora de invertir recursos en el cuidado de pacientes con depresión, los estudios de costes de la enfermedad son complementarios a los de morbilidad y de gran relevancia a la hora de establecer políticas sanitarias. La finalidad de este trabajo es describir el impacto económico de la depresión en nuestro entorno a la luz de las últimas publicaciones a este respecto.

El coste total de la depresión en Europa se ha estimado en 118 billones de euros, y la mayor parte de esta cifra (61%) se debe a los costes indirectos referidos a bajas por enfermedad y pérdidas de productividad. La carga económica de la depresión en España ascendería a 5.005 millones de euros anuales, con una distribución por categoría de recursos muy parecida a la europea.

Los sistemas sanitarios y la sociedad tienen que hacer frente al alto coste de la depresión dado que conlleva una elevada utilización de recursos, principalmente fuera del sector sanitario. Existen diversas áreas de mejora con el objetivo de reducir la carga social de la depresión, pero la incorporación de la economía de la salud mental a las políticas sanitarias debe convertirse en una prioridad.

Valladares, A., Dilla, T., Sacristán, J. A. (2009). La depresión: una hipoteca social. Últimos avances en el conocimiento del coste de la enfermedad. *Actas Españolas de Psiquiatría*, 37(1), 49-53.

### **OS-32.- “Descriptive Epidemiology of Somatising Tendency: Findings from the CUPID Study”**

Vargas-Prada S, Coggon D, Ntani G, Walker-Bone K, Palmer KT, Felli VE, et al. (2016)

Plos One

“Epidemiología descriptiva de la tendencia a la somatización: Hallazgos del estudio CUPID”

La tendencia a la somatización, definida como una predisposición a preocuparse por los síntomas somáticos comunes, está asociada de manera importante con diversos aspectos de la salud y conductas relacionadas con la salud, incluyendo el dolor musculoesquelético y la discapacidad asociada. Para explorar sus características epidemiológicas, y cómo se puede especificar de manera más eficiente, analizamos los datos de un estudio longitudinal internacional. Un total de 12.072 participantes de 20 a 59 años de edad de 46 grupos ocupacionales de 18 países (tasa de respuesta del 70%) completaron un cuestionario, “*Brief Symptom Inventory*” (Breve Inventario de Síntomas) como punto de partida que incluía preguntas sobre siete síntomas comunes. Los siete síntomas se asociaron mutuamente, y cada uno contribuyó a una medida de la tendencia a somatizar que exhibió una relación exposición (estímulo)-respuesta tanto con dolor en varios sitios (tasas de prevalencia hasta seis), como con ausencia de enfermedad por razones no musculoesqueléticas. En la mayoría de los participantes, el nivel de antigüedad de la tendencia a la somatización fue poco cambiado cuando se revaluó después de un intervalo medio de 14 meses (75% con un cambio de 0 o 1 en el recuento de síntomas), aunque los síntomas específicos manifestados a menudo diferían de los del punto de partida. La tendencia a la somatización fue más común en las mujeres que en los hombres,



especialmente en las de edades más avanzadas, y varió notablemente entre los 46 grupos ocupacionales estudiados, con tasas más altas en América del Sur y Centroamérica. Estaba débilmente asociada con el tabaquismo, pero no con el nivel de educación. El estudio apoya el uso de las preguntas del Breve Inventario de Síntomas (BSI) como un método para medir la tendencia a somatizar, y sugiere que en adultos en edad de trabajar, es un rasgo bastante estable.

Vargas-Prada S., Coggon D., Ntani G., Walker-Bone K., Palmer K.T., Felli V.E., Harari, R., Barrero, L.H., Felknor, S.A., Gimeno, D. Cattrell, A., Bonzini, M., Solidaki, E., [...], Salazar Vega, E.J. (2016) Descriptive Epidemiology of Somatising Tendency: Findings from the CUPID Study. *PLoS ONE* 11(4), e0153748. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0153748>

### OS-33.- “Coping and sickness absence”

Willem van Rhenen, Wilmar B. Schaufeli, Frank J. H. van Dijk, Roland W.B. Blonk, 2008  
Int Arch Occup Environ Health,

“Afrontamiento y absentismo por enfermedad”

El objetivo de este estudio es examinar el papel de los estilos de afrontamiento en el absentismo por enfermedad. En consonancia con los hallazgos, que contrastan las estrategias con un enfoque reactivo-pasivo, las **estrategias de resolución de problemas** generalmente se asocian con resultados positivos en términos de bienestar y salud. La hipótesis es que tales estrategias están también positivamente relacionadas con una baja frecuencia de absentismo por enfermedad, con periodos cortos (número total de días ausentes) y con tiempo de ausencia corto (duración media de la ausencia).

Este efecto positivo se observa en el caso de buscar apoyo social sólo para la duración de la ausencia por enfermedad y en el caso de reacción paliativa sólo por la duración y la frecuencia de la ausencia. Por el contrario, un estilo de supervivencia evitativo, que representa una estrategia reactivo-pasiva, aumenta

la probabilidad de ausencias frecuentes de manera significativa, así como la duración de la ausencia de enfermedad. La expresión de emociones, que representa otra estrategia reactivo-pasiva, no tiene ningún efecto sobre el futuro absentismo por enfermedad. El tiempo medio antes del inicio de un nuevo episodio de ausentismo se amplía significativamente para la resolución activa de problemas y se reduce para la evitación y para las respuestas paliativas.

Los resultados del presente estudio apoyan la noción de que la solución de problemas y las estrategias reactivo-pasivas están inextricablemente conectadas con la frecuencia, la duración entre ausencias, la duración de las ausencias y el inicio de la ausencia por enfermedad. Especialmente, la solución activa de problemas disminuye la probabilidad de ausencia por enfermedad en el futuro.

Van Rhenen, W., Schaufeli, W. B., van Dijk, F. J., & Blonk, R. W. (2008). Coping and sickness absence. <i>International archives of occupational and environmental health</i> , 81(4), 461-472.
---

## 6.2. Emociones

En esta segunda agrupación se incorporan los artículos relativos a la participación de las emociones en el trabajo, ya sea como factor de riesgo o como fortaleza; en su abordaje de autoconciencia o de control y gestión.

El perfil de factores psicosociales, factores psicosociales de riesgo y de estrés y de riesgos psicosociales se ha modificado de forma notoria. Uno de los aspectos emergentes del mismo es el “trabajo emocional”, un tipo de trabajo en el que la regulación (o control) de las emociones forma parte importante del mismo.

La inteligencia, la habilidad de controlar las propias emociones y ser capaz de hacerlo a alto nivel, garantiza la habilidad de que estas sean útiles en el momento de ser necesitadas. Se cree que la Inteligencia Emocional se

manifiesta sobre todo en aquel tipo de trabajos que requieren de la regulación o control de emociones como parte importante de su realización.

Hochschild (2003) ha propuesto tres características principales de los trabajos emocionalmente exigentes:

1. Aquellos donde se requiere estar cara a cara o voz a voz en contacto con el público
2. Aquellos donde se exige que el trabajador produzca un estado emocional en otra persona
3. Aquellos que permiten que el empleador, a través de la capacitación y la supervisión, ejerza cierto grado de control sobre las actividades emocionales de los empleados.

Según esto hay varias demandas diferentes de regulación de emociones incluyendo: requisitos para mostrar emociones positivas, para mostrar emociones negativas, para ser sensible a las emociones de otras personas o para expresar emociones que realmente no se sienten.

Muchos puestos de trabajo requieren que los empleados muestren ciertas reacciones emocionales que esperan los clientes, colegas o supervisores, pero estas reacciones requeridas a veces o, a menudo, contradicen los propios sentimientos del trabajador. Las demandas laborales emocionales pueden encontrarse particularmente en trabajos de servicio, donde la interacción con otras personas es una parte sustancial de la tarea del trabajo.

Parece ser que es en esas profesiones, más afectadas por trabajo emocional, donde se presentan mayores niveles de estrés, comparándolas con aquellas con menor trabajo emocional (Miller 1995).

Si en cualquier tipo de empleo se necesita de la estabilidad o equilibrio emocional existen algunos para los que esta exigencia es aún mayor.

Los roles en los que se ha identificado el requisito de trabajo emocional incluyen los siguientes, (aunque no se limitan a ellos):

➤ los involucrados en la administración pública
➤ auxiliar de vuelo
➤ trabajador de guardería
➤ trabajador residencias de salud
➤ enfermera
➤ médico
➤ vendedor de tienda
➤ trabajador de centro de llamada
➤ maestro
➤ bibliotecario
➤ trabajador social
➤ La mayoría de los roles en un hotel, motel, bar, pub o restaurante
➤ empleos en los medios de comunicación, como la televisión y la radio

La expresión de ciertas reacciones emocionales deseadas por la organización se ha vuelto progresivamente más importante en el mundo del trabajo, ya que más personas están empleadas en trabajos de servicio. En la Unión Europea más del 50% de todos los empleados trabajan en el sector de los servicios (Paoli, 1997). Los asistentes de vuelo, por ejemplo, tienen que ser amables y comprensivos en todo momento, mientras que los policías pueden verse forzados a mostrar resistencia en situaciones relevantes. Sin embargo, el trabajo emocional no sólo es necesario en el sector de servicios, sino que también se requiere en muchos otros trabajos. Zapf (2002) ha introducido el concepto "trabajos relacionados con personas" como una etiqueta general para los trabajos que exigen el contacto cara a cara o de voz a voz con otras personas.

A medida que las economías particulares se mueven de una economía de fabricación a una basada en el servicio, se espera que muchos más trabajadores

en una variedad de campos ocupacionales manejen sus emociones de acuerdo a las demandas de los empleadores, en comparación con hace sesenta años (Hochschild, 2012).

En este sentido, el trabajo emocional en este contexto está sujeto a “reglas emocionales”, por lo cual se ha definido como el autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de estas últimas, que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001).

Las organizaciones regulan las emociones que los empleados deben mostrar así como la intensidad apropiada de esas emociones a través de unas pautas de sentimiento explícitas, guiones de emoción, o mediante un proceso de socialización y rituales organizacionales. Ciertos contextos organizacionales imponen normas de regulación emocional en los empleados, ya sea sobre cómo mostrar las emociones requeridas o sobre cómo suprimir emociones indeseadas.

Hochschild utilizó por primera vez el término "regla emocional" para describir las normas y estándares que reconstruyen la experiencia interna en contextos culturales, sociales u organizacionales (Hochschild, 2003).

Las organizaciones a menudo han establecido ciertas reglas de expresión que identifican qué emociones son apropiadas en ciertas situaciones de trabajo.

La gestión emocional es, por consiguiente, una parte esencial del trabajo de los empleados. Las reglas emocionales ofrecen estándares de comportamiento y están asociadas con los aspectos éticos y culturales de las emociones. Las reglas de la emoción reflejan las relaciones de poder y, por lo tanto, son técnicas para disciplinar las diferencias individuales en la expresión emocional y la comunicación (Mann, 2004).

### 6.2.1. El problema del Control Emocional

El paradigma de la Inteligencia Emocional, y el trato tan extendido de las “habilidades emocionales” como otro tipo de “Inteligencia” ha llevado a querer describir los procesos emocionales en términos de capacitación o control. Esto podría a veces hacernos pensar que las emociones se pueden aprender y manejar como cualquier otra habilidad más o menos mecánica.

**La experiencia de afrontar emociones** tiene lugar en respuesta al estrés psicológico, normalmente provocado por los cambios, en un esfuerzo por mantener la salud mental y el bienestar emocional. Los estresores de la vida se describen a menudo como acontecimientos negativos (pérdida de un trabajo, por ejemplo). Sin embargo, los cambios positivos en la vida (un nuevo empleo) también pueden ser estresantes para la vida, por lo que también se requiere el uso de habilidades de adaptación para ajustarse a esos cambios.

Las estrategias de afrontamiento son los comportamientos, pensamientos y emociones que se usan para adaptarse a los cambios que ocurren en la vida (UCLA Dual Diagnosis Program 2014). El uso de habilidades de afrontamiento ayudará a la persona a sentirse mejor consigo misma en el lugar de trabajo, a realizar mejor su trabajo y elevar su capacidad de alcanzar éxito. Hay muchas maneras de lidiar y adaptarse a los cambios. Algunas maneras incluyen: compartir emociones con compañeros, tener una vida social sana fuera del trabajo, ser humorístico, y ajustar las expectativas referidas a ideales de sí mismo y el trabajo. Estas habilidades de afrontamiento ayudarán a convertir una emoción negativa en positiva y permiten y propician poner el centro de atención en el público o en el cliente/paciente en lugar de en uno mismo.

Sin embargo, en el caso del Trabajo Emocional, los resultados indican que las altas exigencias para **controlar** las reacciones emocionales están relacionadas con varias consecuencias psicológicas no deseadas, como el estrés y el agotamiento emocional. Estas consecuencias tienen implicaciones para el diseño de puestos de trabajo, pero también para los procesos adecuados

de selección del personal y formación de los empleados de esos puestos de trabajo.

Una vez advertidos de las posibles consecuencias del control de emociones, en los siguientes apartados pasamos a profundizar en el estudio de este nuevo concepto "Labor Emotion" que da nombre a un factor de riesgo psicosocial emergente dentro del desempeño laboral en las organizaciones y que por tanto necesita ser abordado con vistas a una mayor prevención.

### **6.2.2. El Trabajo Emocional (*Labor Emotion*)**

En la excelente y reciente revisión de Hupke (2016) se recoge la siguiente definición de Hochschild "... el manejo del sentimiento para crear una exhibición facial y corporal pública en el lugar de trabajo". El objetivo principal de mostrar una "pantalla" emocional apropiada tiene a menudo el objetivo de influir en los sentimientos y reacciones de otras personas en una dirección deseada. Los agentes del centro de llamadas, por ejemplo, deben inducir la sensación de estar cómodos y apreciados en los clientes a la hora de vender sus productos. La exhibición de tales reacciones emocionales requiere regulación. En consecuencia, Zapf y Holz (2006) definen el trabajo emocional como la regulación emocional para mostrar las emociones organizacionalmente deseadas por el empleador. Las reacciones emocionales tienen que ser exhibidas independientemente de los sentimientos de los trabajadores en una situación. La exhibición de tales reacciones emocionales generalmente no se expresa explícitamente en las documentaciones de la empresa, pero a menudo se conoce implícitamente por parte de los empleados y se basa en las normas sociales y de cada organización en particular como acabamos de describir.

### **6.2.3. La Regulación de las emociones por parte del Empleado**

Cuando las emociones sentidas por un empleado en una situación particular no coinciden con las reglas de expresión organizativa prescritas, la

regulación emocional es necesaria. La regulación emocional puede definirse como el proceso automático o controlado por el cual los individuos influyen en diferentes dimensiones de sus emociones (Gross, 1998). La ejecución de estos procesos exige esfuerzo, planificación y control. Son estas demandas las que definen el trabajo emocional (Morris y Feldman, 1996).

Hochschild (2003) y Gross (1998) han identificado diferentes formas de regulación emocional: "**Actuación superficial**" y "**Actuación profunda**" del trabajo emocional.

La actuación superficial se refiere a la expresión de las características de una emoción que se consideran apropiadas, pero que no se sienten; mientras que la actuación profunda, en contraste, se refiere a la actividad que se realiza para sentir realmente una emoción que se piensa que se requiere. El trabajador modifica la emoción que siente y por tanto que expresa. Por ejemplo, si un asistente de vuelo usara una regulación emocional de actuación superficial, él o ella podría, por ejemplo, sonreír e intentar parecer poco impresionado/a, a pesar de que un cliente lo/la insultara o perturbara. En cambio, si él o ella usara una regulación emocional profunda, se podría decir a sí mismo que el insulto es sólo un signo del mal carácter del cliente y no de una falta de habilidades de él/ella misma, lo que de manera popular se conoce cómo no tomarse el insulto a modo personal.

Mientras que la actuación superficial y la acción profunda son dos estrategias de regulación que son conscientemente controladas, los investigadores también han encontrado una tercera manera de realizar el trabajo emocional, que se conoce como "**regulación automática**" (Zapf, 2002). La regulación automática se refiere a la exhibición automática de una emoción organizacionalmente deseada derivada de una emoción que se siente espontáneamente.

Se llama "**desviación emocional**" cuando el empleado no manifiesta la emoción requerida. Puede hacerlo intencionadamente, porque no está de acuerdo con las normas de manifestación organizacional, o no



intencionadamente, porque el empleado no es capaz de mostrar la emoción deseada, quizá debido al agotamiento emocional que experimenta.

En consonancia con la conceptualización de la actuación superficial y las estrategias de actuación profunda para regular la emoción, Gross (1998) formuló el concepto de regulación de la emoción enfocada en la precaución o prevención y la regulación enfocada en la respuesta. La **regulación de la emoción centrada en la precaución o prevención** se refiere a la manipulación de la entrada de la emoción en un sistema. Esto significa que se toman acciones para ajustar una situación, o la valoración de una situación, de tal manera que apoyen la formación de emociones que encajan con las demandas organizativas percibidas. Esto puede lograrse evitando o modificando situaciones en las que pueden surgir emociones indeseables; apartando la atención de los estímulos que evocan reacciones emocionales no deseadas; o por medio de un cambio cognitivo, en el que una persona reevalúa una situación o la capacidad de manejar la situación para alterar las emociones sentidas.

Por el contrario, la **regulación emocional centrada en la respuesta** es necesaria cuando las emociones que ya están en marcha no cumplen con las reglas de expresión de la organización. En este caso, la expresión emocional tiene que ser alterada. Una enfermera, por ejemplo, puede mostrar optimismo y ligereza hacia un paciente muy enfermo, mientras que se siente pesimista y triste. Las estrategias utilizadas en la regulación centrada en la respuesta suelen ser: supresión, intensificación, exageración o falsificación de reacciones emocionales. Sin embargo, estas estrategias de regulación no siempre se emplean con éxito cuando se pretende cambiar la presentación emocional. La supresión, por ejemplo, no suele ocultar todos los aspectos de la emoción real indeseada (Côté, 2005). En consecuencia, las emociones como la ira en una persona pueden ser percibidas por otros, aunque se hayan tomado medidas para suprimir esta reacción. La exageración de los sentimientos también puede ser reconocida por otros particularmente por las personas que son sensibles en la detección de tales reacciones.

La regulación emocional no sólo se utiliza para satisfacer las expectativas de la organización. También se puede utilizar para alcanzar metas que no están necesariamente en línea con las prescritas por la organización, sino más bien con ventajas personales para el trabajador. Un empleado puede, por ejemplo, fingir sentir la misma rabia que su jefe sobre el comportamiento de otros empleados sólo para mejorar sus posibilidades de promoción del trabajo. Esta regulación emocional no se limita al contexto del trabajo emocional. Sin embargo, es un constructo muy útil de explicar dadas las altas demandas de trabajo emocional que a menudo se asocian con reacciones de tensión psicológica.

#### **6.2.4. Consecuencias del trabajo emocional: reacciones de tensión psicológica**

Hochschild (2003) señaló que el trabajo emocional puede causar estrés continuado. Esto se aplica particularmente cuando se requiere la expresión de emociones que son incompatibles con las emociones experimentadas en una situación. Hochschild llamó a este estado "**disonancia emocional**".

Gross (2002) cita varios estudios que han demostrado que el uso de la regulación emocional centrada en la respuesta se asocia con procesos de activación física elevada, como el aumento de la frecuencia del pulso, la temperatura corporal y el sudor de la piel. Estos procesos de activación pueden conducir a deterioros físicos, así como de salud mental cuando ocurren durante períodos de tiempo más largos.

Morris y Feldman (1996) han propuesto que el potencial del trabajo emocional para resultar en tensión psicológica depende altamente de la duración, frecuencia, intensidad y variedad de las interacciones con otras personas. Los factores que influyen en la frecuencia y la intensidad con que los empleados experimentan la disonancia emocional y tienen que realizar la regulación de la emoción pueden contribuir al nivel de la tensión psicológica y el agotamiento experimentados. El costo de tales procesos regulatorios se describe en los siguientes apartados.

## a) El papel de la disonancia emocional y el control emocional

Un estudio realizado por Diestel y Schmidt (2010) demostró que la disonancia emocional requiere que los empleados ejerzan autocontrol. El autocontrol consiste en inhibir, modificar o superar reacciones, impulsos, emociones y deseos espontáneos y automáticos que de otro modo interferirían con el comportamiento dirigido a las metas e impedirían el logro de las metas en el trabajo (Baumeister, Heatherton y Tice, 1994).

Estas asociaciones han sido mostradas en una serie de experimentos (Baumeister, Bratislavsky, Muraven y Tice, 1998; Muraven, Tice y, Baumeisterf, 1998). Estos estudios requerían que los participantes de un grupo de experimentos realizaran dos tareas sucesivas, cada una de las cuales exigía que los participantes ejercitaran el autocontrol. El rendimiento (por ejemplo, la persistencia en el trabajo en un rompecabezas insoluble) en la segunda tarea siempre fue perjudicado en los participantes en el grupo del experimento, en comparación con los de un grupo de control que había realizado una tarea sin ninguna demanda de autocontrol previa. Algunos de estos experimentos investigaron los efectos particulares de los procesos de control emocional. En un estudio de Muraven et al. (1998), en particular, se pidió a los participantes que no mostraran ninguna reacción emocional a una película con la que el equipo de investigación pretendía evocar fuertes reacciones emocionales, mientras que los miembros de un grupo de control no habían recibido ninguna instrucción. El estudio observó que los participantes que tenían que controlar sus emociones mostraron un desempeño significativamente peor en una tarea de autocontrol que realizarían a continuación.

La investigación sobre las implicaciones prácticas del agotamiento por autocontrol en el lugar de trabajo ha encontrado que altas demandas de autocontrol están relacionadas con consecuencias a largo plazo: burnout, síntomas depresivos y **absentismo**. Esta relación se amplifica cuando la capacidad de autocontrol de una persona es baja. Los resultados de estos estudios preliminares empiezan a arrojar luz sobre las asociaciones observadas entre disonancia emocional y el burnout, así como, con otros indicadores de

estrés. Cuando el autocontrol es necesario con frecuencia para superar la disonancia emocional, los recursos reguladores se agotan y se producirán consecuencias negativas a largo plazo.

Abraham (1998) y Coté (2005) han subrayado la importancia de moderar los recursos en la relación entre la disonancia emocional y la tensión psicológica. Abraham (1998) encontró apoyo social para moderar la relación entre disonancia emocional y satisfacción en el trabajo. Cheung y Tang (2010) encontraron que los efectos de la disonancia emocional en el burnout son incluso afectados por los recursos de trabajo, lo que sugiere que la experiencia de la disonancia emocional sólo puede conducir a tensión cuando los empleados carecen de recursos de trabajo como la satisfacción en las relaciones laborales o recompensas del trabajo.

#### **b) Disonancia emocional, reacciones de tensión y resultados de la organización**

La relación entre la disonancia emocional con el estrés del individuo, así como con varios resultados organizacionales, se ha demostrado en varios estudios. A continuación, se hace un esbozo de algunos de estos resultados.

Un estudio realizado por Heuven y Bakker (2003) encontró que la discrepancia estructural entre los sentimientos internos y las reglas sobre apariencia emocional fue el principal predictor de quejas de burnout en una muestra de asistentes de cabina de vuelo. Se observó que otras demandas, como la demanda cuantitativa de trabajo y la falta de control del trabajo, eran predictores menos importantes. Zapf y Holz (2006) encontraron una relación significativa similar entre la disonancia emocional y el burnout en una muestra de trabajadores de servicio. Abraham (1998) demostró relaciones de disonancia emocional con la insatisfacción laboral y agotamiento emocional. Un estudio entre empleados de servicio chinos (Cheung y Tang, 2010) confirmó los hallazgos sobre la relación entre la disonancia emocional e insatisfacción laboral, y también encontró que la disonancia emocional podía predecir el estrés laboral general.

Aparte de las relaciones con los resultados perjudiciales para la salud también se ha encontrado que la disonancia emocional está relacionada con los resultados de la organización. Abraham (1999) mostró correlaciones de la disonancia emocional con el compromiso organizacional y la intención de rotación de turnos. Bakker y Heuven (2006) encontraron también que el desempeño del rol en una muestra de enfermeras y policías estaba relacionado con la disonancia emocional.

#### **6.2.5. Implicaciones para la salud ocupacional. Regulación por parte de la Organización**

Generalmente se espera que los gerentes en las organizaciones tomen decisiones racionales, controlen sus propias emociones y manejen las emociones de sus empleados. Sin embargo, los resultados de la investigación muestran que los seres humanos no siempre se comportan de una manera racional. Por lo tanto, eliminar las emociones del lugar de trabajo no es una opción. En cambio, las organizaciones tienen que decidir si aceptan los efectos perjudiciales del trabajo emocional y particularmente la disonancia emocional, o si implementan estrategias que ayuden a los empleados a disminuir los resultados negativos del trabajo emocional.

A continuación, se exponen maneras de prevenir los resultados negativos de salud o de la organización a consecuencia de la disonancia emocional.

Los resultados de la investigación en este ámbito indican una serie de posibles enfoques prácticos dirigidos a disminuir los efectos perjudiciales de la disonancia emocional en la salud del trabajador y la organización. Estas implicaciones pueden referirse al diseño de puestos de trabajo, pero también a la cualificación o formación individual y a una consideración de la capacidad individual para el trabajo emocional en los procesos de selección del personal.

### a) Diseño del trabajo

Las organizaciones pueden reducir el potencial de la experiencia de disonancia emocional en los empleados mediante el ajuste de las demandas de trabajo emocional. Cheung y Tang (2007) recomiendan que "los gerentes deben proporcionar a los empleados la oportunidad de desempeñar sus funciones de una manera que permita una libertad razonable para expresar la emoción" (p.84). Por lo tanto, se debe permitir a los empleados expresar emociones de acuerdo con su experiencia emocional real durante al menos parte de su tiempo de trabajo. Esto puede lograrse dando a los empleados oportunidades de salir de situaciones emocionalmente exigentes, en las que experimentan disonancia emocional de vez en cuando. La aceptación de esos "tiempos muertos" de las demandas emocionales debe ser implementada en la cultura y la política de la empresa. Si los empleados muestran problemas específicos para hacer frente a las demandas emocionales, la empresa debe proporcionar la formación necesaria.

Los efectos adversos de la disonancia emocional también pueden amortiguarse mediante el fortalecimiento de los recursos de trabajo. Los gerentes de trabajo deben proporcionar a sus empleados suficientes recompensas, beneficios, seguridad en el empleo y la sensación de ser importante para los logros de la empresa. Así mismo, la presión del tiempo y las metas contradictorias de la tarea deben ser reducidas.

La administración también debe fomentar el **apoyo social** entre los empleados, tener reuniones regulares de equipo y organizar actividades que ayuden a establecer redes de apoyo. Las encuestas de opinión del personal también pueden ayudar a los gerentes a identificar las razones de la disonancia emocional, así como la falta de recursos de trabajo individuales entre los empleados.

## **b) Cualificación y formación**

Los empleados pueden ser entrenados a hacer frente de manera más efectiva a las demandas de trabajo emocional que a menudo conducen a la experiencia de disonancia emocional. A medida que el coste generado por el uso de acciones de autocontrol ha sido identificado como la razón principal de los efectos del estrés por disonancia emocional, el mejoramiento de la capacidad de autocontrol en los trabajadores parece ser una forma prometedora de reducir la experiencia de estrés. Los resultados de Oaten y Cheng (2007) han demostrado que el autocontrol puede aumentar cuando se ejerce repetidamente. En su estudio, los autores probaron que la práctica repetida de autocontrol podría mejorar la fuerza reguladora con el tiempo. El desempeño regulatorio se evaluó al inicio, luego a intervalos mensuales durante un período de cuatro meses utilizando una tarea de rastreo visual. El estrés percibido, el sufrimiento emocional y la autoeficacia se evaluaron mediante cuestionario. Los participantes entraron en un ejercicio de autocontrol de cuatro meses diseñado para aumentar la fuerza reguladora: un programa de supervisión financiera. Los participantes mostraron una mejora significativa en la capacidad de autorregulación medida por un mayor rendimiento en la tarea de seguimiento visual después de una tarea de supresión de pensamiento. El estrés percibido, el sufrimiento emocional y la autoeficacia se mantuvieron estables. Un grupo control que no participó en ningún ejercicio de autocontrol no mostró signos de mejoría en el mismo lapso de tiempo.

Alternativamente, los empleados también pueden ser entrenados para usar estrategias de regulación menos tensas, como, por ejemplo, la regulación con enfoque centrada en la prevención, en lugar de regulación centrada en la respuesta. Los entrenamientos que se centran en las estrategias de regulación ayudan a los empleados a tomar conciencia de su interpretación de las situaciones emocionales a través de la autorreflexión. Cuando estas interpretaciones se han vuelto conscientes, se pide a los empleados que reevalúen su interpretación. Un ejemplo es el mencionado anteriormente, en el que una auxiliar de vuelo puede aprender a evaluar las quejas permanentes de un pasajero como un problema del pasajero, y no de su propio rendimiento

laboral. Esta evaluación le permitirá permanecer en una condición relajada sin sentir cólera o frustración.

También se debe capacitar a los gerentes para que sean sensibles a las necesidades emocionales de sus empleados, para apoyar a los empleados de manera efectiva y, a su vez, también para servir como un modelo positivo que los empleados pueden seguir en términos de exhibición emocional.

### **c) Selección del personal**

Las empresas pueden dar a sus empleados oportunidades de dejar a veces situaciones en las que experimentan disonancia emocional, y pueden proporcionarles recursos para hacer frente a esta disonancia emocional. Sin embargo, cuando el contacto con el cliente es necesario en un trabajo durante gran parte del tiempo, estas medidas pueden no ser suficientes para prevenir resultados negativos de tensión. Por lo tanto, los gerentes deben analizar cuidadosamente cuáles son las demandas emocionales de cada posición y, a su vez, examinar si estas demandas satisfacen la capacidad y la predisposición emocional de un solicitante. Varias técnicas pueden ser útiles para este examen, incluyendo, la evaluación de la capacidad en una situación de trabajo simulada o real, o el uso de la técnica de incidentes críticos en la que se pide a los solicitantes que describan su reacción en una situación laboral crítica. Los solicitantes que informen o muestren dificultades o fuertes esfuerzos para cumplir con las reglas de exhibición emocional, pueden ser apoyados con un consejo de carrera profesional a la hora de encontrar un puesto que se adapte bien a sus habilidades y necesidades. Estos mecanismos de selección de personal requieren una planificación cuidadosa y deben seguir criterios claros para evitar la exclusión de los solicitantes que estarían realmente cualificados para satisfacer las demandas emocionales.



### **6.2.6. Evaluar las demandas de trabajo emocional**

Existe sólo un número limitado de instrumentos bien aprobados para evaluar el trabajo emocional. Los dos ejemplos más ampliamente utilizados se describen a continuación.

*Emotional Labour Scale* (Brotheridge & Lee, 2003) es un cuestionario que contiene 15 ítems que miden las facetas de la exhibición emocional en el lugar de trabajo. Estas seis facetas son (1) frecuencia (2) intensidad (3) variedad de exposición emocional (4) duración de la interacción, así como (5) acción superficial y (6) acción profunda. Se proporciona evidencia de la fiabilidad y validez.

Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic (1999) han introducido la *Emotion Work Scale* de Frankfurt, que evalúa demandas para mostrar emociones positivas y emociones negativas, ser sensible a los sentimientos del cliente y la experiencia de la disonancia emocional. La escala y las subescalas muestran una alta fiabilidad y validez.

### **6.2.7. Conclusiones**

El trabajo emocional es una parte integral de muchos trabajos de mano de obra moderna, y puede estar asociado con resultados negativos para el bienestar de los empleados. Cuando una posición exige que los empleados muestren a menudo sentimientos que no se corresponden con sus propios sentimientos y cuando los recursos de trabajo (como el apoyo social o la recompensa) son escasos, el riesgo de una experiencia de estrés está, a menudo, aumentado. Por lo tanto, los gerentes deben ser conscientes del trabajo emocional, y particularmente de la disonancia emocional, cuando buscan obtener salud entre sus empleados.

A continuación, se exponen los cuatro trabajos encontrados en este sentido y en relación con el absentismo.

## **6.2.8. Artículos seleccionados para Emociones (EM)**

### **EM-1.- “Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients”**

Anne-Marthe Rustad Indregard, Stein Knardahl, Morten Birkeland Nielsen, 2017  
International Archives of Occupational and Environmental Health

"Disonancia emocional y ausencia por enfermedad: un estudio prospectivo de empleados que trabajan con clientes"

El propósito de este estudio es (1) determinar la relación entre la disonancia emocional y ausencia por enfermedad médicamente certificada entre los empleados que trabajan con clientes y (2) comparar el impacto de la disonancia emocional en la ausencia por enfermedad médicamente certificada con el impacto de otros factores psicológicos y de trabajo social.

Se reclutó una muestra de 7758 empleados de 96 organizaciones noruegas en el período 2004 a 2014, todos trabajando con clientes. El diseño del estudio fue prospectivo con disonancia emocional medida como punto de partida y luego vinculado a los datos oficiales de registro de ausencia por enfermedad médicamente certificada para el año siguiente a la evaluación de la encuesta. Las demandas cuantitativas, las demandas de decisión, la claridad de roles, el conflicto de roles, el control sobre la intensidad del trabajo y el control de decisiones se incluyeron como exposiciones de trabajo adicionales. El impacto de las variables del estudio sobre la presencia y duración de la ausencia por enfermedad médicamente certificada se investigó con un modelo de regresión binomial negativa.

En el modelo, totalmente ajustado, la disonancia emocional y el conflicto de roles predijeron significativamente la presencia de la ausencia por enfermedad médicamente certificada. El control sobre la intensidad del trabajo y el control de las decisiones estaban negativamente relacionados con la ausencia de enfermedad. Sólo el conflicto de roles fue un factor de riesgo para la duración

de la ausencia por enfermedad cuando todos los factores fueron analizados simultáneamente.

La disonancia emocional es un factor de riesgo en la presencia de absentismo por enfermedad médicamente certificada en ambientes de trabajo dirigidos hacia el cliente. Los modelos teóricos de absentismo por enfermedad, así como las intervenciones dirigidas a prevenirla en tales ambientes, deben ser conscientes del efecto que la disonancia emocional puede tener en los empleados.

Indregard, A. M. R., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2017). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 90(1), 83-92.

## **EM-2.- “Emotional Intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment”**

Ioannis Nikolaou, Ioannis Tsaousis, 2002  
The International Journal of Organizational Analysis

“Inteligencia Emocional en el lugar de trabajo: explorando sus efectos sobre el estrés ocupacional y el compromiso organizacional”

El propósito del presente estudio es explorar la relación entre la inteligencia emocional y las fuentes de estrés ocupacional y ver los resultados en una muestra de profesionales de las instituciones de salud mental. Un total de 212 participantes recibieron el Cuestionario de Inteligencia Emocional, así como la Herramienta de Detección de Estrés Organizacional (ASSET), una nueva herramienta de evaluación organizacional que mide el estrés en el lugar de trabajo. Los resultados fueron en la dirección esperada mostrando una correlación negativa entre la inteligencia emocional y el estrés en el trabajo, lo que indica que los altos puntajes en la IE general sufrieron menos estrés relacionado con el entorno ocupacional. También se encontró una correlación

positiva entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional, que según el modelo ASSET se considera una consecuencia del estrés, lo que sugiere un nuevo papel de la IE como factor determinante de la lealtad de los empleados hacia las organizaciones. Finalmente, se investigó la relación entre la IE, el estrés en el trabajo y diversas variables demográficas como el género, la edad y la educación, y los resultados se discuten a la luz del marco organizacional.

Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 327-342.

**EM-3.- “The relationship between emotional labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli”**

Yeliz Mohan Bursal, Zübeyir Bağcı, Sabahat Bayrak Kök , 2013  
European Journal of Research on Education

“La relación entre el trabajo emocional y el desempeño del trabajo: Un estudio con empleados de banca privada en Denizli”

El objetivo de este estudio es examinar las relaciones entre el trabajo emocional de los empleados de los bancos privados y su tareas, dentro de un contexto de innovación.

Las hipótesis generadas de acuerdo con la revisión de la literatura son evaluadas por una encuesta de campo, que se lleva a cabo con individuos de una muestra (N = 135) de varias sucursales de un banco privado en Denizli.

Los datos obtenidos de este estudio se han evaluado aplicando estadísticas descriptivas (media, desviación estándar, etc.) y análisis de correlación.

Como resultado de los análisis están: que existe una relación negativa e importante entre el desempeño de la tarea y la actuación superficial; que existe una relación positiva e importante entre el desempeño laboral innovador y la actuación profunda; que hay una relación positiva y significativa entre los sentimientos naturales y el desempeño de las tareas, el desempeño contextual y el desempeño laboral.

Bursalı, Y.M., Bağcı, Z., Kök, S.B. (2014). The relationship between emotional labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli. *European Journal of Research on Education*, 2(2), 221-228. DOI: 10.15527/ejre.201426267

#### **EM-4.- “Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers”**

K. A. Lewig, M. F. Dollard, 2003

European Journal of Work and Organizational Psychology

“Disonancia emocional, burnout y satisfacción laboral en trabajadores de call center”

El rápido ascenso del sector de los servicios y, en particular, de la industria de los centros de llamadas ha hecho que el estudio del trabajo emocional sea cada vez más importante en el ámbito de la investigación sobre el estrés ocupacional. Dado el alto nivel de rotación y ausentismo en la industria, este artículo examina las demandas emocionales (trabajo emocional) del trabajo de un centro de llamadas y su relación con la satisfacción laboral y el agotamiento emocional en una muestra de trabajadores de un centro de llamadas de Australia del Sur, dentro de los marcos teóricos del modelo demanda-control de empleo,

el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa y el modelo de demandas de empleo-recursos.

Cualitativamente, la investigación confirmó el papel central de las variables del trabajo emocional en la experiencia de agotamiento emocional y satisfacción en el trabajo. También confirmó la importancia de la disonancia emocional en comparación con una gama de variables de demanda emocional con potencial para explicar la variación en el agotamiento emocional y la satisfacción en el trabajo. Específicamente, la disonancia emocional medió el efecto del trabajo emocional (emociones positivas) en el agotamiento emocional. Además, se encontró que la disonancia emocional era igual en su capacidad de explicar la varianza en los resultados, comparados con la medida de demanda más frecuentemente investigada en la literatura sobre estrés laboral (demandas psicosociales). Finalmente, se encontró que la disonancia emocional exacerbaba el nivel de agotamiento emocional en altos niveles de demandas psicosociales, lo que indica que los trabajos que combinan altos niveles de ambos tipos de demandas son mucho más arriesgados.

La teoría futura sobre el estrés laboral debe tener en cuenta las demandas emocionales, la disonancia en particular. Las posibles maneras de aliviar el agotamiento emocional debido a la disonancia emocional es reducir otras demandas psicosociales, aumentar las recompensas, el apoyo y el control tal como se conceptualiza en el modelo de JDR (Job Demands-Resources Model). Las maneras de aumentar la satisfacción en el trabajo son aumentar el control, el apoyo y las recompensas.

Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.

### 6.3. Equilibrio trabajo y vida (EQ)

*“...existe clara evidencia de que las personas prefieren culturas organizacionales que se adecuan a los atributos de sus personalidades...” (Monroy, 2009)*

El trabajo constituye un aspecto tan importante de la vida que los empleados, cada vez más, quieren trabajar para organizaciones que reflejan sus valores, y, a su vez, las organizaciones están cada vez más interesadas en atraer y retener talento en sintonía con ellas.

Los artículos recogidos en este tercer grupo abordan dicha cuestión junto con otras relativas al equilibrio entre trabajo y vida, en dedicación, relevancia, primacía, etc...Se han incluido también en este apartado artículos relacionados con la Neurociencia (organizacional, social y Neuro-responsabilidad) y el biopoder, que aportan una nueva forma de describir y unir fenómenos sociales, organizacionales y evolutivos.

Los empleados desean una organización de la que puedan sentirse orgullosos y con las que se puedan sentir identificados y representados. Es por ello que las organizaciones se han visto impulsadas a incorporar políticas conciliadoras con la familia.

El vínculo existente entre la gestión de la flexibilidad empresarial y las competencias emocionales de los trabajadores acaba afectando a sus propias biografías que, al igual que las organizaciones, deben ser versátiles y adaptables a cambios (Caballero y Blanco, 2007).

Siguiendo a Schwartz (2015), no trabajamos únicamente por las recompensas materiales sino por “tecnología de ideas”. Además de crear cosas, la ciencia, el trabajo, crea ideas. La ciencia crea formas de comprensión, y en las ciencias sociales, las formas de comprensión que se van creando son las formas de entendernos a nosotros mismos. Y estas ideas tienen una enorme

influencia en cómo pensamos, a lo que aspiramos y cómo actuamos. Si creemos que nuestra pobreza es la voluntad de Dios, rezaremos. Si creemos que nuestra pobreza es resultado de nuestra propia incompetencia, caeremos en desesperación. Si creemos que nuestra pobreza es resultado de la opresión y la dominación, nos levantaremos en revolución. Que nuestra respuesta a la pobreza sea resignación o revolución, depende de nuestro entendimiento de las causas de nuestra pobreza.

Este es el rol que juegan las ideas en formarnos como seres humanos y por eso la tecnología de las ideas quizá sea la tecnología cabalmente más importante que la ciencia nos da. Hay algo especial en la tecnología de las ideas que la diferencia de la tecnología de las cosas. Con las cosas, si la tecnología es mala, entonces sólo desaparece. La mala tecnología desaparece. Con las ideas, sin embargo, las falsas ideas acerca de los seres humanos no desaparecerán si la gente cree que son ciertas. Si la gente cree que son ciertas, crean formas de vida e instituciones que son consistentes con estas mismas falsas ideas. Es así como la Revolución Industrial creó un sistema de fabricación del que en realidad nada se puede sacar de la jornada, excepto la paga al final del día. Porque el padre, uno de los padres, de la Revolución Industrial, Adam Smith, de quien ya hemos hablado en nuestro primer capítulo, estaba convencido de que los seres humanos son por naturaleza flojos, y que no harían nada a menos que hicieramos que valiera la pena, y la forma de hacer que algo valiera la pena eran los incentivos, ofrecer recompensas. Esa era la única razón por la que alguien haría algo. Así que creamos un sistema de fabricación consistente con esa falsa visión de la naturaleza humana. Pero una vez que este sistema de producción estaba establecido, no hubo en realidad ninguna otra forma de operación, excepto una que fuera consistente con la visión de Adam Smith.

El ejemplo del trabajo es meramente un ejemplo de cómo las falsas ideas pueden crear una circunstancia que acaba convirtiéndose en verdad. Resulta bastante curioso que Adam Smith —el mismo que nos dio este increíble invento de la producción en masa y la división del trabajo— entendiera esto. Decía de la gente que trabajaba en las líneas de producción en cadena que en general se vuelven tan estúpidos como un ser humano lo puede ser. La palabra es



"vuelven", algo así como que sinérgicamente acaban convirtiéndose en parte de eso que hacen.

Con toda intención o no, lo que Adam Smith decía con eso es que la forma misma de la institución donde trabaja la gente crea gente que se adapta a las demandas de esa institución y las priva de la oportunidad de lograr el tipo de satisfacciones del trabajo que son naturales. Además, podría interferir y determinar sus características personales. La cuestión acerca de la ciencia, de las ciencias naturales, es que podemos volcarnos en teorías fantásticas sobre el cosmos con la plena confianza de que el cosmos es completamente indiferente a nuestras teorías. "Funcionará de la misma maldita manera no importa qué teorías tengamos del cosmos", afirma Schwartz.

Sin embargo, sí deben preocuparnos las teorías que tenemos sobre la naturaleza humana porque la naturaleza humana cambiará según las teorías que tengamos, que diseñemos para explicar y entender a los seres humanos. El distinguido antropólogo Clifford Geertz, dijo hace unos años, que los seres humanos son los "animales sin terminar". Con eso quiso decir que es sólo natural del humano tener naturaleza humana, y que eso es producto de la sociedad donde vive.

Esa naturaleza humana, es decir nuestra naturaleza humana, tiene más que ver con la creación que con el descubrimiento. Diseñamos naturaleza humana al diseñar instituciones donde la gente habita y trabaja. Habría que preguntar entonces a los dirigentes de cada organización: ¿qué tipo de naturaleza humana quieren contribuir a diseñar?

### 6.3.1. Artículos seleccionados para Equilibrio trabajo y vida (EQ)

#### EQ-1.- “Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work”

Amy Wrzesniexski, Clark McCauley, Paul Rozin, Barry Schwartz, 1997  
Journal of Research in Personality

“Tabajos, carreras y vocaciones: Relaciones de la gente con su trabajo”

Este estudio presenta evidencia que sugiere que la mayoría de las personas ven su trabajo como: (1) un trabajo, centrado en las recompensas económicas y la necesidad en lugar de placer o satisfacción, es decir, que no es una parte positiva importante de la vida, (2) una carrera, centrado en el desarrollo o, (3) una vocación centrado en el disfrute del cumplimiento de un trabajo socialmente útil. Los empleados en dos sitios de trabajo (n = 196) con una amplia gama de ocupaciones, de clerical a profesional, fueron inequívocos al ver su trabajo principalmente en términos de trabajo, carrera o vocación. Las diferencias en las relaciones de los encuestados con su trabajo no pueden reducirse a diferencias demográficas u ocupacionales. Un subgrupo homogéneo de 24 asistentes administrativos de la universidad fueron, al igual que la muestra total de encuestados, distribuidos uniformemente en trabajo, carrera y vocación.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. <i>Journal of research in personality</i> , 31(1), 21-33.
--

#### EQ-2.- “Working time and work–life balance: a policy dilemma?”

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.

Background paper

“Tiempo de trabajo y equilibrio trabajo-vida: ¿un dilema político?”

Hay evidencia que apoya el argumento de que las innovadoras políticas de gestión del tiempo de trabajo y de conciliación entre vida laboral y vida privada pueden conducir a una variedad de impactos positivos a nivel de empresa, incluyendo un mejor desempeño de los empleados, un menor nivel de absentismo o un mejor potencial de selección y retención. Este documento se redactó para el seminario conjunto de la Fundación y el Parlamento Europeo sobre este tema, celebrado en Bruselas el 17 de octubre de 2006.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). Working time and work-life balance: a policy dilemma. *Background paper, Brussels, 17.*

**EQ-3.- “Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events”**

James N. MacGregor, J. Barton Cunningham, Natasha Caverley, 2008  
Management Research News

“Factores en el ausentismo y el presentismo: acontecimientos de la vida y acontecimientos de la salud”

El propósito de este trabajo es investigar la relación entre los eventos estresantes de la vida y los eventos relacionados con la salud, con el ausentismo por enfermedad y el presentismo (asistencia al trabajo mientras está enfermo o lesionado).

Se realizó una encuesta en Internet dentro de una organización de servicio público que acababa de sufrir una reducción significativa, en la que la mano de obra se había reducido en más del 30%.

Los hallazgos indicaron que los eventos estresantes de la vida se asociaron significativamente tanto con el presentismo como con el ausentismo, en el mismo grado.

Estos resultados amplían las investigaciones previas al sugerir que los empleados están sustituyendo el ausentismo por el presentismo. Sin embargo, diferentes riesgos de salud (condiciones crónicas vs. necesidad de apoyo de asesoramiento) tienden más a predecir el ausentismo que presentismo.

Al apoyar una hipótesis de sustitución, el presente estudio sugiere que tanto el presentismo como el absentismo son medidas importantes de la salud de los empleados y de la productividad organizacional.

MacGregor, J. N., Barton Cunningham, J., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events. *Management Research News*, 31(8), 607-615.

#### **EQ-4.- “Experiencing Work: values, Attitudes, and Moods”**

Jennifer M. George, Gareth R. Jones, 1997  
Human Relations

“Experimentando el trabajo: valores, actitudes y estados de ánimo”

En este trabajo se describe un modelo (el modelo VAM: values, attitudes and moods) que integra tres de las dimensiones más significativas de la experiencia del trabajo, actitudes, valores de trabajo, y estados de ánimo en un marco general. El modelo VAM propone que una comprensión rica y más completa de la experiencia del trabajo requiere de la consideración simultánea de los valores, actitudes y estados de ánimo en el trabajo. Después de describir cómo cada uno de estos tres aspectos recoge los aspectos clave de la experiencia del trabajo, discute tres dimensiones importantes entre las cuales varían: el tiempo, el dinamismo y el enfoque. Las dimensiones subrayan la necesidad de la consideración simultánea de valores, actitudes y estados de ánimo para una comprensión más completa de la experiencia de trabajo. Describe entonces cómo los valores, actitudes y estados de ánimo del trabajo

tienen el potencial de influirse mutuamente. Finalmente, discute las implicaciones del modelo VAM para entender los resultados importantes en la organización, incluyendo las conductas extra-rol, el desempeño en el trabajo, el holgazaneo social, el absentismo y la rotación.

Georgel, J. M., & Jones, G. R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416.

**EQ-5.- “Review Article: When ‘life itself’ goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower”**

Fleming, P. 2014

Human Relations

“Cuando la "vida misma" va al trabajo: Revisando los cambios en la vida organizacional a través de la lente del biopoder”

Este artículo de revisión sugiere que la publicación en inglés de las conferencias de Foucault sobre biopoder, *The Birth of Biopolitics* (2008), podría ser útil para extender nuestra comprensión de cómo las relaciones de poder organizacionales han cambiado en los últimos 20 años. A diferencia del poder disciplinario, que restringe y delimita a los individuos, el concepto de biopoder hace hincapié en cómo nuestras habilidades de vida y las cualidades extra-laborales (bios o "vida misma") son ahora objetos clave de explotación -en particular bajo el neoliberalismo. El término “biocracia” se introduce para analizar informes recientes sobre experiencias laborales sintomáticas de biopoder. Finalmente, evalúa críticamente las debilidades conceptuales del biopoder para la teorización de la organización con el fin de ayudar a desarrollar la idea para futuros estudios.

Fleming, P. (2014). Review Article: When ‘life itself’ goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875-901.

## **EQ-6.- “Family-friendliness in business as a key issue for the future”**

Erich Stutzer, 2012

GMS Z Med Ausbild

“Empresas que concilian familia y trabajo como un aspecto clave para el futuro”

Las inversiones en una política de personal consciente de la familia son consideradas como decisiones orientadas hacia el futuro en las empresas. Esto sucede en el contexto de una política de personal sostenible en momentos de disminución del número de personas empleables, de una creciente escasez de trabajadores cualificados y de una fuerza de trabajo envejecida. Las condiciones de trabajo favorables a la familia se están convirtiendo en un factor clave en la competencia por el personal o capital humano. Al elegir empleador, la conciliación se ha convertido en un tema crucial. La participación en el empleo y las habilidades de las mujeres, especialmente de las madres, han aumentado considerablemente. Sin embargo, para facilitar la realización de su deseo de volver al empleo remunerado, se requieren medidas para conciliar trabajo y familia.

Se ha demostrado que las medidas conscientes de la familia conducen a una mayor productividad de los empleados. Aumenta la satisfacción en el trabajo, la motivación de los empleados y la acumulación de capital humano, el absentismo disminuye, y se eleva la vuelta a la inversión. Los ámbitos de actuación para las medidas de la familia en las empresas van desde acuerdos de trabajo, permisos parentales y programas de reingreso a varias ofertas de cuidado infantil al servicio de la familia. En relación con el desarrollo demográfico, la demanda de una mejor conciliación del trabajo y del cuidado de los ancianos debería ser cada vez más importante en el futuro, al igual que el mantenimiento de las cualificaciones profesionales y la capacidad de trabajo de una fuerza de trabajo envejecida. La convivencia familiar debe convertirse en parte integral de la cultura corporativa.

Stutzer, E. (2012). Family-friendliness in business as a key issue for the future. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 29(2). DOI: 10.3205/zma000804

**EQ-7.- “How to add more "family" to the work-life-balance? - family friendliness in medical under- and postgraduate studies and the workplace.”**

De Ridder D., 2012  
GMS Z Med Ausbild

¿Cómo agregar más "familia" al equilibrio trabajo-vida? – conciliación familiar de los estudios de medicina en pre y postgraduados y el lugar de trabajo.

Hoy en día las universidades tienen que competir por los mejores cerebros más que nunca. Las cuestiones de la conciliación del trabajo/estudio y la familia y el equilibrio trabajo-vida son cada vez más importantes en el desarrollo de la política de educación superior ya que las instituciones de educación superior en competencia por las mejores mentes ya están obligadas a abordar estas cuestiones pues se enfrentan al cambio demográfico. Las altas tasas de deserción escolar entre los estudiantes con hijos, la creciente escasez de médicos y la alta emigración del sector, así como los altos niveles de falta de hijos entre los graduados, sirven como indicadores de la acción urgente hacia estrategias universitarias y docentes más orientadas a la familia. Pero, ¿cómo pueden las escuelas de medicina y los hospitales (de enseñanza) lograr un perfil orientado a la familia? ¿Qué actores clave, qué áreas de la gestión de la educación superior son relevantes para las estructuras de gestión y de toma de decisiones? ¿Qué medidas ejemplares para diseñar estudios médicos y lugares de trabajo favorables a la familia ofrecen éxito? La subrepresentación de las mujeres en la próxima generación de científicos también plantea un desafío adicional al desarrollo de una política innovadora de educación superior para que sea sostenible. Así, las estrategias que promueven la próxima generación y la

orientación familiar son factores clave para una política de educación superior orientada hacia el futuro. Por lo tanto, estos factores deben ser vistos como estrategias de liderazgo que introducirán medidas que harán re-diseñar el perfil de la universidad. Con este fin, un planteamiento holístico que conduzca a reformas fundamentales de las estructuras de educación superior es un requisito previo para una mejora satisfactoria.

De Ridder, D. (2012). How to add more " Family" to the Work-Life-Balance?– Family Friendliness in Medical Under-and Postgraduate Studies and the Workplace. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 29(2).

### **EQ-8.- “Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative”**

Mark P Healey, Gerard P Hodgkinson, 2014

Human Relations

“Repensar los fundamentos filosóficos y teóricos de la neurociencia organizacional: Una alternativa crítica realista”

Estimulado por el uso cada vez mayor de imágenes cerebrales y técnicas neurofisiológicas relacionadas en psicología y economía, los investigadores han comenzado a debatir las implicaciones de la neurociencia para los estudios de dirección y organización. En la actualidad, este debate está polarizando la opinión académica. En un extremo, los defensores están pidiendo una nueva neurociencia de las organizaciones, que dicen revolucionará la comprensión de una amplia gama de procesos clave, con implicaciones significativas para la práctica de la gestión. En el otro extremo, los detractores están criticando la relevancia de la neurociencia para el MOS (Management and organization studies), sobre todo por razones filosóficas y éticas. El presente artículo avanza este debate delineando una posición realista crítica intermedia, en la que los insights de la neurociencia social son uno de los varios bloques constructivos convergentes que apuntan juntos hacia la necesidad de una visión de la



cognición con más forma y mejor posición dentro de la dirección y las Organizaciones.

Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations*, 0018726714530014.

### **EQ-9.- “Neurociencia social: una breve introducción al estudio de las bases neurobiológicas de la conducta social”**

“Social neuroscience: a brief introduction to the study of the neurobiological foundations of social behavior”

Israel Grande-García, 2009  
Psicología y Ciencia Social

La neurociencia social es una nueva rama de las neurociencias cognitivas cuyo objetivo es el estudio de las bases biológicas (inmunes, endocrinas, neuronales) de la conducta social, combinando las herramientas más avanzadas de la neurociencia cognitiva como las técnicas de neuroimagen y la neuropsicología, junto con la investigación en ciencias cognitivas y ciencias sociales como la psicología social, la economía y las ciencias políticas. En este artículo se hace una breve revisión de los temas principales de los cuales se encarga la neurociencia social: percepción social (percepción de rostros, cuerpos y acciones); teoría de la mente; entendimiento de las emociones ajenas; entendimiento de uno mismo (autoreconocimiento, sentido de agencia y pertenencia, autoreflexión, autoconcepto, memoria autobiográfica); autorregulación; actitudes y prejuicios; y rechazo social.

Grande-García, I. (2012). Neurociencia social: una breve introducción al estudio de las bases neurobiológicas de la conducta social. *Psicología y Ciencia Social/ Psychology and Social Science*, 11(1 y 2).

**EQ-10.- “Hacia un modelo de neuro-responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano”**

“Towards a Neuroresponsibility's model: a perspective of social responsibility from human development”

Juan José Martí Noguera Manuel Martí-Vilar, Isabel Cristina Puerta Lopera, 2011  
International Journal of Psychological Research

El auge del estudio de la neurociencia, con base en el desarrollo tecnológico que permite investigar los procesos cerebrales mediante la neuro-imágen, ha conllevado una nueva área que tras el prefijo neuro abarca áreas de estudio como la neuroeconomía, el neuromarketing y la neurociencia social. Este artículo realiza una revisión basada en diferentes trabajos de investigación con el objetivo de presentar la responsabilidad social, vinculada conceptualmente a paradigmas organizacionales, y apoya una propuesta de tendencia evolutiva propia del desarrollo humano, denominada Neuroresponsabilidad.

Martí Noguera, J. J., Martí Vilar, M., & Puerta Lopera, I. C. (2011). Hacia un modelo de neuro-responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano. *International Journal of Psychological Research*, 2011, vol. 4, num. 1, p. 24-28.

**EQ-11.- “Las ventajas de la empresa flexible”**

“Advantages of Flexible Enterprise”

Manuel Cervantes, 2005  
Universia Busines Review

Nos encontramos en un entorno económico y empresarial caracterizado por el cambio continuo y por la incertidumbre. Para hacer frente a esta situación, las empresas e instituciones deben dotarse de una organización mucho más flexible, variable en costes y centrada en competencias clave. Este tipo de organización, que en IBM hemos denominado "on demand" (bajo demanda),

implica una profunda remodelación de los procesos de negocio y una redefinición del uso de la tecnología y las infraestructuras.

La implantación de este modelo implica profundas transformaciones también en el ámbito laboral. Del mismo modo que a las infraestructuras tecnológicas se les exige una disponibilidad total las 24 horas del día y los 365 días del año, las empresas bajo demanda deben ser capaces de responder en cualquier momento a los requerimientos de sus clientes. En este contexto, la flexibilidad de la fuerza de trabajo se convierte en un elemento clave que determina la capacidad competitiva de las empresas. Y resulta evidente que al mismo tiempo que a los empleados y profesionales se les exige una mayor disponibilidad para atender las necesidades de negocio cuando sea requerido, las empresas tienen la responsabilidad de facilitar a estos profesionales los métodos para que puedan compatibilizar sus obligaciones profesionales con su vida privada y responsabilidades familiares.

La flexibilidad es, por lo tanto, una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen efectividad y eficacia y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores. La política de flexibilidad convierte a la empresa en un polo de atracción y retención de talento, mejora la moral, compromiso y lealtad de la fuerza de trabajo e incrementa la efectividad y la productividad.

Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. <i>Universia Business Review</i> , 1(5), 112-120.
--

### **EQ-12.- “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”**

James N. Kurtessis, Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis C. Buffardi, Kathleen A. Stewart, Cory S. Adis, 2015  
Journal of Management

## “Apoyo Organizacional Percibido: Una Evaluación Meta-Analítica de la Teoría del Apoyo Organizacional”

La teoría de apoyo organizacional (OST Organizational Support Theory) propone que los empleados formen una percepción generalizada de la medida en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (POS, apoyo organizativo percibido). Basándose en la hipótesis que involucra el intercambio social, la atribución, y la auto-mejora, lleva a cabo una medición metanalítica de la OST utilizando los resultados de 558 estudios. La OST tuvo éxito en sus predicciones tanto sobre los antecedentes de POS (liderazgo, contexto de empleado-organización, prácticas de recursos humanos y condiciones de trabajo) como sobre sus consecuencias (orientación del empleado hacia la organización y el trabajo, desempeño de los empleados y bienestar). En particular, la teoría OST predijo con éxito las magnitudes relativas a diferentes relaciones, la influencia de variables de procedimiento y los efectos mediadores.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 0149206315575554.

## EQ-13.- “The Moderating Influence of Perceived Organizational Values on the Burnout-Absenteeism Relationship”

Geneviève Jourdain , Denis Chênevert, 2015

J Bus Psychol

“La influencia moderadora de los valores organizativos percibidos en la relación Burnout-Absentismo ”

El propósito de este estudio fue examinar cómo cuatro valores percibidos por las organizaciones que persiguen la excelencia, referentes al "control"

(racionalización y calidad) y a la "flexibilidad" (humanidad e innovación), influyen en la relación positiva entre el burnout y el absentismo.

Se recopilaron datos de 358 trabajadores de un gran centro de salud y servicios sociales en el sector público que completaron un cuestionario y consintieron que su registro de ausencia personal estuviera en concordancia con las respuestas al cuestionario. Los valores percibidos de la organización que denotan "flexibilidad" (humanidad e innovación) exacerban la relación positiva entre burnout y absentismo, mientras que no se encontró apoyo para el efecto moderado de los valores percibidos de la organización que denotan "control" (racionalización y calidad).

Este estudio informa a los líderes sobre el tipo de cultura organizacional que tiene más probabilidad de alentar a los empleados a ausentarse cuando experimentan síntomas de agotamiento.

Investigación previa muestra una asociación positiva entre el agotamiento y el absentismo. Sin embargo, ir a trabajar en lugar de quedarse en casa es un comportamiento del rol de enfermo a menudo escogido por los trabajadores en el sector de la salud donde se sabe que el agotamiento es frecuente. Este estudio examina el papel de factores potenciales que podrían moderar la fuerza de la relación positiva entre burnout y absentismo.

Jourdain, G., & Chênevert, D. (2015). The moderating influence of perceived organizational values on the burnout-absenteeism relationship. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 30(1), 177-191.
--

#### **EQ-14.- “Reflexión sobre los problemas a la reincorporación laboral tras incapacidades médicas largas”**

“Reflection on problems about return to work after long medical disabilities”

José Manuel Vicente Pardo, 2016

Medicina y Seguridad del trabajo

Las dolencias lumbares, la patología psiquiátrica y el cáncer de mama son las tres principales causas de incapacidad médica prolongada. Las incapacidades laborales largas suponen ante todo elevados costes en “capital humano” y costes en “capital salud” del trabajador de graves consecuencias. Las incapacidades médicas largas son un tema de salud pública con enormes repercusiones en el sistema económico y de prestaciones del sistema público de salud y prestaciones de la seguridad social. Es urgente la elaboración de un Mapa de la Incapacidad en España, para conocer la población de riesgo, los marcadores de riesgo, los factores de riesgo y la evolución de las incapacidades médicas de larga duración, es decir el propio riesgo protegido.

Si conocemos el impacto incapacitante de la pérdida de salud en la población trabajadora se procederá a una mejor gestión y adecuación de recursos públicos destinados a la atención, promoción, prevención, reintegración, y prestaciones en torno a la incapacidad temporal y permanente. Entre los riesgos derivados de las incapacidades médicas prolongadas se encuentran el riesgo de pérdida de trabajo, aumento del riesgo de incapacidad permanente, disminución de calidad de vida, riesgos en la salud, deterioro de la vida familiar y de relación, gastos en apoyo a su situación, gastos sanitarios no públicos y una situación de precariedad y conflicto para volver al trabajo. La mejor prevención es conocer por qué enfermamos y la mejor protección social es saber en qué gastamos. Para evitar los problemas de reincorporación laboral tras larga incapacidad es preciso conocer cuántos factores la causan, así como las circunstancias personales, laborales, sociales y demográficas que la modulan y conocer la evolución de las situaciones incapacitantes tanto temporales como permanentes, más allá del gasto, para conocer realmente el estado de la salud laboral en cada momento y poder adoptar políticas de mejora. Es preciso la adecuación de los procesos de incapacidad, facultar la reincorporación parcial, el conocimiento compartido de las limitaciones, la evolución del proceso y las capacidades que requiere el trabajo.

Es urgente la elaboración de un mapa de la incapacidad en España, para conocer la población de riesgo, conocer no sólo el cuánto (el coste o su número) sino las causas de las incapacidades prolongadas; la adopción de medidas para

evitar o paliar los problemas al retorno laboral tras incapacidades médicas laborales largas. Dentro de las bajas de larga duración, las que ocasionan de verdad problemas a la reincorporación laboral son las que duran más de 6 meses, o se prolongan hasta el período máximo del año, o las que están en fase de prórroga o a las incapacidades permanentes revisadas.

Para acortar las incapacidades largas, primero y principal, saber que la baja corresponda a situación indicada o adecuada, tanto en el inicio como en su final, que no se amparen situaciones de refugio protegido. Que la atención sanitaria se preste en tiempo y forma, sin listas de espera. Protocolizar unidades de atención temprana, sobre todo en patologías psíquicas o del aparato locomotor. Es imprescindible una mayor comunicación, coordinación y cooperación entre el ámbito médico sanitario (prestación y atención sanitaria), el ámbito médico evaluador (prestaciones económicas) y el ámbito médico laboral (atención, prevención y vigilancia salud laboral), creando un flujo de información entre estas tres áreas y propiciando acceso a la historia clínica y al conocimiento de las capacidades que requiere el trabajo mediante el uso de fichas de valoración ocupacional para trabajadores en incapacidad temporal. Hay que favorecer la adecuación de las situaciones de incapacidad médica larga y la adaptación en el retorno al trabajo, así como posibilitar la reintegración paulatina del trabajador con “altas parciales” que faciliten el reingreso al trabajo y prevengan recaídas.

Vicente Pardo, J.M. (2016). Reflexión sobre los problemas a la reincorporación laboral tras incapacidades médicas largas. <i>Medicina y Seguridad del Trabajo</i> , 62(242), 49-65.
---

#### **EQ-15.- “Complementary Alternative Benefits to Promote Peace”**

Norman D. Bishara y Cindy A. Schipani, 2010  
Journal of Business Ethics

“Beneficios Alternativos Complementarios de Promover la Paz”

Las investigaciones recientes se han centrado en las empresas como una institución mediadora que puede influir en la sociedad al tiempo que participa en las tradicionales funciones de generación de beneficios y de valor. Este trabajo incluye los argumentos de los profesores Fort y Schipani sobre cómo los negocios pueden ser capaces de desempeñar un papel en la promoción de sociedades más pacíficas, y otras investigaciones sobre cómo las empresas podrían desempeñar un papel en la reducción de la violencia en la sociedad y el lugar de trabajo. Aunque hay un cuerpo significativo de estudios sobre el papel de las empresas en la reducción de la violencia en la sociedad, hay poca investigación sobre medidas concretas que las empresas deben tomar para lograr este objetivo. Este artículo intenta comenzar a llenar ese vacío. Tal como lo han identificado Fort y Schipani, las empresas pueden promover sociedades más pacíficas fomentando un sentido de comunidad.

Argumentamos que una forma de alcanzar ese objetivo es que las empresas provean lo que denotan como **beneficios alternativos complementarios** (CABs), a su fuerza de trabajo. En este artículo, abogan por que las empresas ofrezcan CAB, que se centren en sostener la salud, reducir el estrés y mejorar la camaradería de su fuerza de trabajo. Sostienen que las empresas puedan usar estos beneficios para promover una fuerza de trabajo saludable, menos estresada y preparada, que sea menos propensa a resolver los conflictos por medio de la violencia. Además, examina el papel que desempeñan las empresas en la promoción de sociedades más pacíficas y cómo los programas de reducción del estrés iniciados por los empleadores son compatibles con la ética empresarial y los principios de consolidación de la paz. Por último, utilizando estudios de casos, demuestra cómo el OEC (Observatory of Economic Complexity) también puede reducir los costes relacionados con el absentismo y la rotación, y así mejorar el punto de partida.

Bishara, N. D., & Schipani, C. A. (2009). Complementary alternative benefits to promote peace. <i>Journal of business ethics</i> , 89, 539-557.
---



## **EQ-16.- “A ‘Balanced’ Life: Work-Life Balance and Sickness Absence in Four Nordic Countries”**

D. Antai, A. Oke, et al, 2015

International Journal of Occupational Environmental Medicine

“Una vida "equilibrada": equilibrio trabajo-vida y absentismo por enfermedad en cuatro países nórdicos”

El estudio realiza un análisis de regresión logística multivariable sobre datos transversales agrupados de trabajadores de 15-65 años de Dinamarca, Finlandia, Suecia y Noruega (n = 4186) obtenidos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) de 2010. El pobre equilibrio trabajo-vida se definió en función de la adecuación entre el horario laboral y los compromisos familiares o sociales fuera del trabajo. La ausencia por enfermedad autodeclarada se midió como ausencia por  $\geq 7$  días de trabajo por razones de salud.

La mala conciliación de la vida laboral y familiar se asoció con elevadas probabilidades (OR 1,38; IC del 95%: 1,06 a 1,80) de ausencias por enfermedad autoinformadas y más problemas de salud en los 4 países nórdicos, incluso después de ajustar varios factores de confusión importantes. Las características relacionadas con el trabajo, es decir, sin determinación sobre el calendario (OR 1,26; IC del 95%: 1,04 a 1,53) y la inseguridad laboral (OR 1,56; IC del 95%: 1,21 a 2,02) aumentaron la probabilidad de ausencia por enfermedad y las características del hogar, el estado de cohabitación (OR 0,75, IC del 95%: 0,58 a 0,96) redujo esta probabilidad. Las asociaciones no fueron significativas cuando se realizaron por separado para mujeres y hombres.

La ausencia de enfermedad se pronostica por un mal equilibrio entre el trabajo y la vida. Los resultados sugieren la necesidad de implementar medidas que eviten las dificultades de los empleados para combinar la vida laboral y familiar.

Antai, D., Oke, A., Braithwaite, P., & Anthony, D. S. (2015). A 'balanced' life: work-life balance and sickness absence in four Nordic countries. *The international journal of occupational and environmental medicine*, 6 (4), 667-205.

### **EQ-17.- “Impact of divorce on absenteeism levels”**

Henk Sonneveld Jan Besseling, 2008

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

“Impacto del divorcio en los niveles de absentismo”

Los cambios en el estado civil pueden vincularse con datos consecutivos de ausentismo obtenidos por los servicios de salud ocupacional en los Países Bajos. Según un reciente estudio de *TNO Work and Employment* (Netherlands Organisation for Applied Scientific Research), parece que el divorcio tiene un impacto en los niveles de absentismo entre los empleados. Después de un cierto período después del divorcio, el absentismo entre los empleados en esta posición disminuyó al nivel de absentismo entre los empleados que ya estaban divorciados al inicio del estudio.

El divorcio y el absentismo están conectados. Sin embargo, la ausencia del trabajo también depende de varias otras características demográficas, como la presencia de niños en el hogar y el nivel de ingresos de un trabajador. Para algunos subgrupos específicos, en particular las mujeres empleadas y/o mujeres empleadas de origen étnico no occidental, el absentismo fue mayor en el año anterior al divorcio.

Sonneveld, H., & Besseling, J. J. M. (2008). *Impact of divorce on absenteeism levels*. European Observatory of Working Life EurWORK. Recuperado de: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/02/NL0802069I.htm>

## **EQ-18.- “Los roles no laborales y el estrés en el trabajo”**

“Non-work roles and job stress”

Juan Guerrero, 2003

Revista Colombiana de Psicología, 2003, No. 12, 73-84

Este análisis se ocupa de dimensiones esenciales en las personas vinculadas al mundo del trabajo: el “momento de trabajo” y el “momento de no-trabajo”. Se cotejan relaciones y procesos invariablemente presentes en el diario vivir de hombres y mujeres, pero que afectan su bienestar y desempeño ocupacional de manera distinta. Se trata de aspectos que convergen y se potencian para dar lugar a variados perfiles de vida laboral y extralaboral, a diferentes perfiles de salud y productividad.

Estos son, entre otros, algunos de esos aspectos: los conocimientos y habilidades del individuo, sus condiciones de género, sus expectativas ocupacionales, su estilo de vida, sus valores y patrones de crianza, su vulnerabilidad al estrés, sus estrategias de afrontamiento, las oportunidades de empleo, la diversidad de roles, el tiempo disponible para atenderlos, la naturaleza y disponibilidad de apoyo social. El concepto que orienta todo el análisis es el de “spillover” trabajo-familia (efecto de estar desbordado), que corresponde a la permanente e inevitable “contaminación psicológica” de las circunstancias del trabajo sobre la vida familiar y viceversa. Se trata de un proceso connatural a la existencia de hombres y mujeres de la sociedad industrial y que invariablemente está presente para enriquecer o empobrecer el desempeño humano en, dentro o fuera del trabajo.

Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. <i>Revista colombiana de Psicología</i> , 12(1), 73-84.
--

## 6.4. Intervenciones y Programas (IP)

El siguiente agrupamiento recoge aquellos artículos que proponen algunas estrategias de intervención a distintos niveles llevados a cabo hasta ahora con el fin de dar respuesta a los desafíos que como hemos visto presentan los aspectos psicosociales y psicoemocionales de la persona y en la organización.

La gestión del riesgo psicosocial es la aplicación del marco de gestión del riesgo a los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Como tal, se basa en los principios de prevención en consonancia con la legislación sobre seguridad y salud en el trabajo, y tiene como objetivo la eliminación o reducción del riesgo. Al igual que con todos los procesos de gestión de riesgos, la gestión del riesgo psicosocial debe ser sistemática y continua para identificar analizar y gestionar los riesgos y proteger a los trabajadores. Esto es particularmente importante cuando se trata de manejar los riesgos psicosociales ya que las percepciones subjetivas y la naturaleza dinámica del ambiente de trabajo hacen su evaluación continua muy necesaria. También es importante que se considere la evaluación y gestión de los riesgos psicosociales a la hora de implementar nuevos procesos o funciones dentro de la organización (por ejemplo, en el caso de una reestructuración organizacional).

En la gestión de los riesgos psicosociales, las organizaciones deben adoptar una **estrategia integral a largo plazo**. Esta estrategia debe considerar las políticas de la organización, la estructura, los recursos, los sistemas de operaciones existentes y las prácticas. Las organizaciones deben considerar si existe un **ajuste sinérgico entre** las diferentes **políticas organizacionales** y si se adhieren a la legislación y estándares existentes. Por ejemplo, las organizaciones deberían considerar cómo las políticas de salud y seguridad, recursos humanos y responsabilidad social corporativa (CSR) encajan entre sí para lograr objetivos comunes y promover el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Comenzamos esta introducción haciendo una descripción detallada de la estructura general que todo proyecto con estos fines ha de tener como base para su construcción.

#### 6.4.1. Principios Fundamentales

El proceso de gestión del riesgo psicosocial se basa en una serie de principios clave.

**Tabla 1: Principios clave de la gestión del riesgo psicosocial**

<b>Principio</b>	<b>Problema clave</b>
<b>Una buena gestión del riesgo psicosocial es buen negocio</b>	Las buenas prácticas en relación con la gestión del riesgo psicosocial reflejan esencialmente buenas prácticas en la gestión organizativa, aprendizaje y desarrollo, responsabilidad social y promoción de la calidad de la vida laboral y del buen trabajar.
<b>Compromiso del trabajador y de la dirección</b>	Es muy importante que gerentes y trabajadores tengan "propiedad" del proceso de gestión del riesgo psicosocial. Los altos cargos deben mostrar liderazgo y compromiso para que la gestión del riesgo psicosocial tenga éxito.
<b>Enfoque participativo</b>	El proceso de gestión del riesgo psicosocial reconoce la validez de la experiencia que los trabajadores tienen en relación con su trabajo y busca implicar a los empleados en la prevención de riesgos psicosociales, sin obligarlos a cambiar sus percepciones y comportamientos.
<b>Práctica basada en la evidencia</b>	La gestión del riesgo psicosocial es una estrategia sistemática y práctica de resolución de problemas, basada en la evidencia. La evaluación del riesgo proporciona información sobre la naturaleza y tamaño de los posibles problemas y sus efectos, así como sobre el número de personas expuestas. Estos datos deben utilizarse para el desarrollo de un plan de acción que priorice las medidas para abordar los problemas desde el principio.
<b>Identificación de factores clave</b>	Para que la gestión del riesgo psicosocial sea efectiva, es importante comprender sus causas más importantes antes de seleccionar las soluciones. Como

	consecuencia, generalmente no hay soluciones rápidas a mano, se requiere un proceso de gestión continuo.
<b>Importancia del contexto</b>	Dado que los contextos laborales difieren, es necesario optimizar el diseño de las actividades de gestión de riesgos, orientar el proceso y maximizar la vigencia y beneficio del resultado. La adaptación mejora el enfoque, la fiabilidad y la validez del proceso de gestión de riesgos, así como la utilización de los resultados de la evaluación del riesgo y la viabilidad de los mismos, y ayuda a elaborar planes de acción eficaces.
<b>Soluciones que son aptas para el propósito</b>	La gestión del riesgo psicosocial es un proceso orientado a la acción. Es importante hacer de los problemas en el lugar de trabajo el punto de partida para la acción, y desarrollar conocimientos y soluciones que sean "aptos para el propósito".
<b>Ética</b>	La gestión de los riesgos psicosociales se refiere a las personas, su estado de salud y los intereses empresariales y sociales. Proteger la salud y la seguridad de las personas no es sólo una obligación legal, sino también una responsabilidad ética.
<b>Importancia para las agendas políticas organizacionales</b>	La gestión del riesgo psicosocial es fundamental para la política y la práctica en materia de salud y seguridad en el trabajo. La gestión del riesgo psicosocial puede contribuir a la creación de entornos de trabajo positivos en los que el compromiso, la motivación, el aprendizaje y el desarrollo desempeñan un papel importante y sostienen el desarrollo organizacional.
<b>Consideración de las capacidades requeridas</b>	La implementación del proceso de gestión del riesgo psicosocial requiere capacidades que comprenden: conocimiento adecuado de los agentes clave (gerentes y trabajadores), Información pertinente y fiable para apoyar la toma de decisiones, disponibilidad de métodos y herramientas eficaces y fáciles de usar, propiedad y participación de los gerentes y empleados o sus representantes, disponibilidad de estructuras de apoyo competentes (expertos, consultores, servicios). La competencia debe desarrollarse mediante una formación adecuada, cuando ésta falte.

**Fuente: Organización Mundial de la Salud: Gestión del Riesgo Psicosocial - Marco Europeo**

## **6.4.2. Etapas para el Diseño de un Programa de Gestión de Riesgos**

La gestión del riesgo psicosocial involucra cinco pasos principales:

### **1. Identificación de riesgos y evaluación de riesgos**

Para que la gestión del riesgo psicosocial sea eficaz, es importante comprender los factores causales subyacentes más importantes y evaluar el riesgo que representan para la salud y la seguridad de los trabajadores antes de seleccionar las soluciones. La evaluación del riesgo proporciona información sobre la naturaleza y la gravedad del problema, los riesgos psicosociales, la forma en que pueden afectar la salud, la seguridad de los que están expuestos y la salubridad de su organización (en términos de absentismo, compromiso con la organización, satisfacción de los trabajadores, intención de irse y productividad). Una evaluación de riesgos bien llevada a cabo no sólo identifica los retos en el entorno de trabajo, sino también aspectos positivos del entorno de trabajo que deben promoverse y mejorarse.

### **2. Planificación de acciones**

Cuando la naturaleza de los problemas y sus causas sean suficientemente comprendidos, debe desarrollarse un plan de acción razonable y práctico para reducir el riesgo (intervenciones). Esto implica decidir sobre lo que se pretende, cómo, por quién (quién es responsable), quién más necesita estar involucrado, cuál será el calendario, qué recursos serán necesarios, cuáles serán los beneficios esperados (salud y negocios), cómo se pueden medir, y cómo se evaluará el plan de acción y sus efectos. Es preferible que las acciones/intervenciones elegidas sean "aptas para el propósito" y que den prioridad a la modificación de los factores de riesgo psicosocial en su fuente, centrándose en la organización o grupos dentro de ella.

### 3. Reducción del riesgo (intervenciones/controles)

Las intervenciones para gestionar los riesgos psicosociales se dividen en tres grandes categorías: primaria (dirigida a los riesgos en su fuente a nivel organizativo), secundaria (con el objetivo de desarrollar los conocimientos y habilidades individuales) y terciaria (con el objetivo de reducir los efectos negativos de los riesgos psicosociales, Programas de trabajo y rehabilitación).

	Primaria	Secundaria	Terciaria
Legislativo / Política	Legislación para reducir las horas de trabajo		Compensación laboral
Empleado / Organización	Conciliación Trabajo-Familia	Programas de vuelta al trabajo	Baja de larga duración propuesta por la empresa
Trabajo / Tarea	Diseño trabajo/tarea, enriquecimiento del trabajo. Rotación de trabajo.	Posibilidad de trabajos sencillos	
Individual / Interfaz de trabajo	Programas de mejora de la salud	Programas de gestión del estrés. Programas de asistencia al empleado Programas de gestión de enfermedades	

Taxonomía de las intervenciones según lo propuesto por Murphy y Sauter

La mejora efectiva de las intervenciones de gestión del riesgo psicosocial depende de la disposición de cada organización para el cambio, de la naturaleza del plan de intervención (en términos de lo realista, práctico y completo que sea abordar las áreas problemáticas clave de manera efectiva) del plan y las actividades cotidianas del negocio para evitar que la intervención sea perjudicial y para que promueva la mejora continua del ambiente de trabajo.

### 4. Evaluación y revisión

Es esencial evaluar cualquier plan de acción determinar cómo de bien y en qué aspectos ha funcionado. El proceso de mejora, así como los resultados del plan de acción deben ser evaluados y revisados. La evaluación debe considerar una variedad de tipos de información y extraerla de una serie de perspectivas relevantes (por ejemplo, personal, administración, partes interesadas). Los resultados de la evaluación deberían permitir evaluar las



fortalezas y debilidades tanto del plan de acción como del proceso de mejora. Esta información es útil para una reevaluación del problema original y del proceso general de gestión de riesgos, así como proporcionar retroalimentación sobre los resultados.

La organización debe utilizar la evaluación para la mejora continua y también como base para compartir (discutir y comunicar) puntos de aprendizaje que pueden ser útiles en la gestión de riesgos en el futuro. La evaluación también puede ofrecer información para el rediseño de la organización del trabajo y los lugares de trabajo como parte del proceso normal de desarrollo organizacional. Así mismo, una orientación a largo plazo sería esencial y debería ser adoptada por las organizaciones a partir de esta evaluación.

#### **6.4.3. Facilitadores y Obstáculos para la Gestión del Riesgo Psicosocial**

Al revisar la literatura sobre la gestión del riesgo psicosocial no es de extrañar que se hayan identificado cuestiones específicas tanto en lo referido a factores de conducción como a obstáculos del proceso (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012).

A continuación, se analizan con más detalle siguiendo a estos autores.

##### **Facilitadores:**

###### **a) Aspecto legal**

Como se ha señalado anteriormente, la gestión del riesgo psicosocial está estipulada en la legislación de la UE y en la orientación asociada. En determinados Estados miembros de la UE, la legislación puede incluir disposiciones más específicas en relación con la gestión del riesgo psicosocial (por ejemplo, en Italia, la República Checa). Se ha demostrado que el cumplimiento de la obligación jurídica es un poderoso motor para la gestión del

riesgo psicosocial de acuerdo con los resultados ESENER (*Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes*) de la EU-OSHA (*Agencia europea de seguridad y salud en el trabajo*) (González, Cockburn, Irastorza, Houtman, y Bakhuys Roozeboom, 2010).

Con el desarrollo de formas adicionales de políticas no vinculantes sobre la gestión de los riesgos psicosociales, se espera que más organizaciones participen en buenas prácticas (como es el caso del desarrollo de las normas antes mencionadas en el Reino Unido y Canadá). Esto se debe a que hacen más evidente el vínculo entre el caso legal y el de negocios para la gestión del riesgo psicosocial.

#### **b) Aspecto comercial**

Muchos estudios han informado de la relación entre los altos niveles de ausencia y la mala salud de los trabajadores, lo que afecta a la productividad y el rendimiento (Bakker, Demerouti, De Boer, y Schaufeli, 2003) (Hardy, Woods, y Wall, 2003). Como tal, el absentismo por enfermedad es un fuerte motivador para las empresas para hacer frente a los riesgos psicosociales (Zwetsloot, y Van Scheppingen, 2007). Otro estudio reitera el aspecto comercial en relación con la gestión de riesgos psicosociales en términos de ausencia, rendimiento e intención de volumen de negocios (Bond, Flaxman, y Loivette, 2006). Más recientemente, la lista de beneficios empresariales de una fuerza de trabajo saludable se ha ampliado para incluir la ausencia por enfermedad reducida, menos accidentes, mayor retención, mayor compromiso, mayor productividad y una mejor valoración de empleador (Bevan, 2010). Este último beneficio también es relevante para el caso ético de la gestión del riesgo psicosocial.

#### **c) Aspecto ético**

En el mundo competitivo de los negocios, es esencial mantener y mejorar la reputación y la influencia del negocio, y en el mercado global, uno de los requisitos básicos es no dañar a la gente o degradar el medio ambiente. Esto es parte de la agenda de Responsabilidad Social Corporativa que influye en muchas

organizaciones (Zwetsloot, 2004). El detalle de todos los aspectos del desempeño empresarial no es sólo una cuestión para el cumplimiento de los encargados, sino que es un hecho atendido por los inversores, las ONG, la sociedad y, en particular, los competidores de negocios. Para cualquier empresa, los resultados del SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo), como las tasas de accidentes y lesiones y el absentismo relacionado con el trabajo, son las medidas corporativas más visibles y concretas de la RSE (Responsabilidad Social Corporativa, o Empresarial). Está claro que el empleador que se preocupa, que demuestra que se toma en serio el bienestar de los empleados, tiene más probabilidad de atraer a buenos candidatos, tendrá menos vacantes por largos períodos y - si puede cumplir la promesa - perderá menos personal en manos de los competidores (Bevan, 2010).

El aspecto comercial y la imagen del empleador han demostrado ser fuertes impulsores de la gestión del riesgo psicosocial, especialmente en las PYME (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012). Investigaciones recientes han discutido en detalle el aspecto ético para la gestión del riesgo psicosocial y ofrecen indicadores clave de RSE de las buenas prácticas comerciales en este ámbito (Jain, Leka, y Zwetsloot, 2011).

#### **d) Preparación del empleado para el cambio**

La preparación para el cambio es un requisito previo importante para el éxito del proceso de un programa de prevención de riesgos psicosociales. La disposición de las organizaciones o los empleados significa la medida en que reconocen la necesidad de cambio y están preparados para implementar programas de gestión del riesgo psicosocial.

Los dos tipos principales de **procesos de cambio de los individuos** en la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo son (1) procesos de cambio cognitivo, que suponen cambios en la forma en que los empleados directivos y empleadores piensan y sienten acerca de los factores de riesgo y (2) procesos de cambio conductual de los empleados, directivos y empleadores (Oetting, Donnermeyer, Plested, Edwards, Kelly, y Beauvais, 1995).

Estos autores también sugieren que las personas progresan a través de una serie de cinco etapas (pre-observación, observación, preparación, acción y mantenimiento) cuando modifican intencionalmente su propio comportamiento o cuando lo hacen con la ayuda de intervenciones formales. Cada nueva etapa comienza y sigue a la anterior cuando los individuos están listos para dar un paso adelante y requiere de preparación para el cambio a nivel estructural (organización o comunidad) y a nivel personal (conductual) (Prochaska, y DiClemente, 1982). El reconociendo de cuando las personas en diferentes etapas de cambio están listas para diferentes tipos de intervenciones es importante para la implementación efectiva del proceso de gestión del riesgo psicosocial.

#### **e) El componente participativo**

Relacionado con el anterior facilitador, un elemento clave que se ha destacado como parte integral de una práctica preventiva integral y exitosa para la gestión del riesgo psicosocial es la participación continua de los empleados y sus representantes (Nielsen, Randall, Holten, y González, 2010). La inclusión de todas las partes en los esfuerzos de prevención es esencial, ya que puede reducir los obstáculos al cambio y aumentar su eficacia. También puede ayudar a aumentar la participación y a proporcionar los primeros pasos para la prevención. De hecho, las solicitudes hechas por los empleados son uno de los impulsores más fuertes para la gestión del riesgo psicosocial de acuerdo a los hallazgos de ESENER (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012). El acceso a toda la información requerida también se facilita con un enfoque participativo. Aún así, los beneficios no son solo aplicables a los empleados.

La importancia de la participación en todos los niveles ha sido subrayada desde el nivel superior hasta el trabajador de taller (Bourbonnais, Brisson, Vinet, Vezina, y Lower, 2006).

## **f) Apoyo y compromiso de la alta dirección**

Existe un acuerdo general en la literatura de que para que una organización pueda planificar, implementar y evaluar con éxito un programa de gestión del riesgo psicosocial debe haber un buen apoyo de la alta dirección (Aust y Ducki, 2004) (Cox, Griffiths, Barlowe, Randall, Thomson, y Rial-Gonzalez, 2000). Estudios empíricos han validado esta recomendación (Cox, Karanika, Mellor, Lomas, Houdmont, y Griffiths, 2007) (Dahl-Jørgensen, y Saksvik, 2005) (Nielsen, Randall, y Albertsen, 2007) (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, y Quinlan, 2000).

## **Obstáculos**

### **a) Clima económico de la empresa y disponibilidad de recursos**

La investigación indica que el gasto de una empresa en salud y seguridad está fuertemente determinado por el desempeño económico (Filer, y Golbe, 2003). La estructura financiera de una empresa afecta sustancialmente sus decisiones operativas reales y la cantidad de riesgo que la compañía está dispuesta a soportar. Tanto los servicios de seguridad como los de salud ocupacional son insumos para una empresa. Al tomar decisiones sobre las inversiones en salud y seguridad, la compañía está calibrando los costes y beneficios de la salud y seguridad ocupacional (Kankaanpää, Suhonen, y Valtonen, 2009).

También se ha comprobado que la disminución económica de las empresas lleva a una reducción de los salarios y a reducir los niveles de seguridad, como lo indica la supresión de "prácticas restringidas", (por ejemplo restricciones de horas de trabajo), tasas de dotación de máquinas o inflexibilidad de prácticas de trabajo. Es evidente que las inversiones en seguridad y salud pueden competir con otras inversiones en la empresa (Kankaanpää, Suhonen, y Valtonen, 2009). Esto afecta a cualquier organización, pero puede ser particularmente relevante para las PYMES. Los resultados de ESENER (González, Cockburn, Irastorza, Houtman, y Bakhuys Roozeboom, 2010) indican

que este es el obstáculo más importante en la práctica de la SST para las PYME que más del 35% de sus directivos destacaron.

Sin embargo, invertir en la gestión del riesgo psicosocial no siempre requiere muchos recursos (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012) (Cox, Karanika, Mellor, Lomas, Houdmont, y Griffiths, 2007) (Nyrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, y Quinlan, 2000). De hecho, a largo plazo, el descuido de los riesgos psicosociales puede contribuir a un mayor deterioro del desempeño y de la situación financiera de la organización (Bond, Flaxman, y Loivette, 2006) (Bevan, 2010). Las crisis económicas que afectan a las empresas están asociadas con una reestructuración organizacional que puede representar otro obstáculo para la gestión del riesgo psicosocial.

#### **b) Reestructuración organizacional**

La reestructuración es una característica permanente de la economía actual. A través de la reestructuración las empresas quieren mejorar su competitividad y rentabilidad en los mercados regionales y mundiales. La reestructuración puede definirse como un cambio organizacional que es mucho más importante que un cambio común y que afecta al menos a todo un sector organizativo o a toda una empresa, en lugar de centrarse en los cambios periféricos de determinadas prácticas laborales (Kieselbach, 2009). Las formas de reestructuración incluyen la reubicación, la deslocalización, la subcontratación, la quiebra, la fusión/adquisición, la reestructuración interna y la expansión del negocio. El proyecto PSYRES (*Psychological health and well-being in restructuring*) resumió varios efectos negativos de diversos tipos de reestructuración (Wiezer, Nielsen, Pahkin, Widerszal-Bazyl, de Jong, Mattila-Holappa, y Mockallo, 2011):

- Los empleados que experimentan un cambio en la propiedad de la organización experimentan más inseguridad laboral incluso cinco años más tarde en comparación con aquellos que no tienen tal experiencia.

- La reestructuración prolongada (es decir, la reestructuración experimentada durante al menos dos años) tiene un impacto negativo en el bienestar. Esto conduce a menor satisfacción laboral, menor dedicación, peor salud general, mayor agotamiento emocional y mayor absentismo por enfermedad. Los resultados indican que las personas no se acostumbran a la experiencia de la reestructuración (por ejemplo, cuando entran en una fase de reestructuración por segunda vez) por lo que su efecto sobre el bienestar puede seguir siendo perjudicial.
- La experiencia de un descenso de posición conduce a un bienestar inferior, aumento del agotamiento emocional, estrés y cinismo, así como disminución de la capacidad de trabajo.
- La reestructuración afecta al bienestar de los empleados no sólo directamente sino también indirectamente a través de varios factores relacionados con el trabajo. Por ejemplo, la reestructuración aumenta las demandas de trabajo, demandas emocionales y presiones de tiempo para los empleados, y, a su vez, disminuye el bienestar de los empleados. También se encontró que el proceso de cambio es un desafío para las relaciones sociales dentro de la organización. El apoyo de la supervisión disminuye durante el cambio, mientras que los conflictos en las relaciones supervisor-subordinado y entre los colegas se vuelven más comunes. Otra consecuencia de un cambio organizativo es el aumento de la inseguridad laboral entre los empleados, especialmente durante la reducción de personal. La reestructuración también puede afectar negativamente la percepción de los empleados de los esfuerzos de gestión del riesgo psicosocial que se ponen en marcha para hacer frente a sus efectos negativos, limitando su disposición a participar activamente en ellos. La reestructuración también puede afectar la eficacia de las intervenciones de gestión del riesgo psicosocial, ya que éstas suelen adaptarse a las necesidades específicas de grupos de trabajo, que pueden cambiar de composición tras un proceso de reestructuración (Parkes, y Sparkes, 1998).

### **c) Cultura organizacional y preparación organizacional para el cambio**

La gestión del riesgo psicosocial exige que las organizaciones estén preparadas para el cambio (Leka, Vartia, Hassard, Pahkin, Sutela, Cox, y Lindstrom, 2008), en las que un plan global para prevenir y/o gestionar los riesgos psicosociales debe tener en cuenta el contexto más amplio (situación económica, relaciones laborales, mercado de trabajo, etc.).

La preparación para el cambio, como se ha expresado en un apartado anterior, es un requisito previo importante para el éxito del proceso de gestión del riesgo psicosocial. La preparación para el cambio está estrechamente vinculada a la cultura organizacional. Un elemento clave del éxito del cambio organizativo es la existencia de una cultura organizacional adecuada (Hofstede, 1984) (Schein, 1985) (Dollard, y Bakker, 2010). La cultura organizacional puede ser evaluada en varios niveles: cultura nacional (Hofstede y Peterson, 2000) (Hofstede, 2002), cultura del sector empresarial (Gordon, 1991) (De Witte, y van Muijen, 1999), cultura profesional (McDonald, Corrigan, Daly, y Cromie, 2000) y podría también incluir subculturas organizacionales. Además, la cultura de una organización comprende valores, normas, opiniones, actitudes, tabúes y visiones de la realidad que tienen una influencia importante en el proceso de toma de decisiones y el comportamiento en las organizaciones (Hofstede, 1984), (Schein, 1985).

### **d) Nivel de conciencia y reconocimiento de los problemas psicosociales**

El nivel de conciencia y percepción de los riesgos psicosociales y su impacto en la salud y seguridad de los trabajadores puede tener una influencia importante en la priorización de estos temas en la práctica. Por ejemplo, los directivos pueden percibir que las cuestiones psicosociales son demasiado sensibles de abordar o ven la gestión del riesgo psicosocial como un proceso costoso. Sin embargo, ambas percepciones no son necesariamente verdaderas



y se ha demostrado que no actúan como obstáculos en aquellas organizaciones que participan en la gestión del riesgo psicosocial. (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012) La sensibilización está vinculada a cuestiones tales como la formación, la disponibilidad de conocimientos especializados, la investigación y también se relaciona con el cumplimiento de obligaciones legales por parte de los directivos (Iavicoli, Deiting, Grandi, Lupoli, Pera, y Petyx, 2004). Los estudios han examinado, por ejemplo, la conciencia de los riesgos psicosociales y su percepción de la importancia y el impacto entre los principales interesados (Iavicoli, Natali, Deiting, Rondinone, Ertel, Jain, y Leka, 2011) (Daniels, 2004), y han constatado que esto difiere entre los Estados Miembros de la UE y los grupos de partes interesadas. ESENER (*Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes*) también señaló que la falta de sensibilización y reconocimiento de los problemas psicosociales es un motivo de preocupación, especialmente para las pequeñas empresas en Europa (González, Cockburn, Irastorza, Houtman, y Bakhuys Roozeboom, 2010). Sin embargo, estas cuestiones también podrían estar relacionadas con la disponibilidad de experiencia y herramientas adecuadas para promover las buenas prácticas.

#### **e) Disponibilidad de capacitación y experiencia, herramientas y orientación**

La capacidad para la gestión del riesgo psicosocial a nivel empresarial es un elemento importante que debe considerarse y comprender, entre otros, un conocimiento adecuado de los agentes clave (dirección y trabajadores), una información pertinente y fiable para apoyar la toma de decisiones, la disponibilidad de métodos y herramientas eficaces y fáciles de usar y la disponibilidad de estructuras de apoyo competentes (expertos, consultores, servicios e instituciones, investigación y desarrollo) (Leka, y Cox, 2008). Además, a menudo se considera que la formación es un elemento primordial de la estrategia de una organización para combatir los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo (Beech, y Leather, 2006) (Chappell, y Di Martino, 2006). Cuando falten capacidades adecuadas, el programa de gestión del riesgo psicosocial fracasará tanto en su implementación como en sus resultados. Esto

también ha sido apoyado por los resultados de ESENER (Milczarek, Irastorza, Leka, Jain, Iavicoli, Mirabile, y Vartia, 2012).

#### **6.4.4. Aportación de la Intervención y Evaluación**

La integración de las consideraciones del proceso en la evaluación general de las intervenciones de gestión del riesgo psicosocial ha sido enfatizada por estudios de investigación (Semmer, 2006). El fracaso de la implementación (en términos de concienciación, desarrollo de habilidades relevantes, apoyo crucial de actores claves, disponibilidad de recursos, etc.) define a menudo los resultados de un programa de gestión del riesgo psicosocial (Nielsen, Fredslund, Christensen, y Albertsen, 2006). Los expertos coinciden en que hay una necesidad de examinar las cuestiones del proceso y los mecanismos subyacentes de las intervenciones de gestión de riesgo psicosocial, tanto exitosos como de fracaso (Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, y Mikkelsen, 2002).

La evaluación de las intervenciones de gestión del riesgo psicosocial ha sido criticada, en general, por ser demasiado escueta o corta (Semmer, 2006). En una revisión de 48 estudios, la duración media de la evaluación post-intervención fue de 9 semanas para las intervenciones centradas en el individuo (3 semanas menos de la duración recomendada, según lo señalado por los autores) y 38 semanas para las intervenciones centradas en la organización, (Van der Klink, Blonk, Schene, y Van Dijk, 2001) cayendo estas últimas por debajo del período recomendado de evaluación de dos años (Parkes, y Sparkes, 1998).

Los efectos de la intervención pueden ser de carácter acumulativo y requerir un período de tiempo más largo antes de que se puedan observar resultados medibles (Semmer, 2006). Además, los resultados obtenidos en el período inmediatamente posterior a la intervención pueden no ser sostenidos en una fase posterior (Parkes, y Sparkes, 1998), sobre todo dado el contexto de una organización que cambia continuamente.

El Tiempo necesario para que las intervenciones de gestión del riesgo psicosocial muestren beneficios es pues un factor difícil de concretar. En el Capítulo 7 de este trabajo hablaremos más ampliamente sobre la Evaluación.

#### **6.4.5. Artículos seleccionados para Intervenciones y Programas (IP)**

##### **IP-1.- “Computerized cognitive behavioural therapy at work: a randomized controlled trial in employees with recent stress-related absenteeism”**

Paul R. Grime, 2004

Occupational Medicine

“Terapia cognitivo-conductual computarizada en el trabajo: Un ensayo controlado aleatoriamente en empleados con absentismo reciente relacionado con el estrés”

Evalúa el efecto de un programa computarizado de terapia cognitivo-conductual de 8 semanas, "BeatingThe Blues", sobre la angustia emocional en los empleados con reciente absentismo relacionado con el estrés, y explora las razones de la no participación.

Realiza un ensayo abierto y aleatorizado en un departamento de salud ocupacional del NHS (*Servicio Nacional de Salud*) de Londres. Cuarenta y ocho empleados del sector público, con 10 o más días acumulativos de absentismo relacionado con el estrés en los últimos 6 meses, asignados al azar a "BeatingThe Blues" más atención convencional o a atención convencional sola. Las principales medidas de resultado fueron la Escala de Ansiedad y Depresión en Hospital (HAD) y puntuaciones del Cuestionario de Estilo de Atribución al final del tratamiento, 1, 3 y 6 meses después, así como las razones para la no participación.

Al final del tratamiento y un mes después, las puntuaciones medias de la depresión y las puntuaciones medias del estilo atributivo negativo fueron

significativamente más bajas en el grupo de intervención. Un mes después del tratamiento, las puntuaciones medias de ansiedad también fueron significativamente más bajas en el grupo de intervención. Las diferencias no fueron estadísticamente significativas a los 3 y 6 meses después del tratamiento. La falta de participación fue general y estaba relacionada con problemas de acceso, preferencia por otros tratamientos, compromiso con el tiempo, escepticismo sobre la intervención y la conexión del empleador.

'Beating The Blues' puede acelerar la recuperación psicológica en los empleados con absentismo reciente relacionado con el estrés. La flexibilidad y accesibilidad podría mejorarse.

Grime, P. R. (2004). Computerized cognitive behavioural therapy at work: a randomized controlled trial in employees with recent stress-related absenteeism. *Occupational Medicine*, 54(5), 353-359.

## **IP-2.- “Family-friendliness in business as a key issue for the future”**

Stutzer E, 2012

GMS Z MedAusbild

“Conciliación familiar en la empresa como tema clave para el futuro”

En estos días la familia es un tema clave para el futuro de las empresas. Las inversiones en una política de personal consciente de la familia se consideran decisiones orientadas hacia el futuro de las empresas. Esto sucede en el contexto de una política de personal sostenible, en momentos de disminución del número de personas empleables, de una creciente escasez de trabajadores calificados y de una fuerza de trabajo envejecida. Las condiciones de trabajo favorables a la familia se están convirtiendo en un factor clave en la atención a la persona. Al elegir empleador, la conciliación se ha convertido en un aspecto crucial. La participación en el trabajo y las habilidades de las mujeres, especialmente de las madres, han aumentado considerablemente. Sin embargo,

para facilitar la realización de su deseo de volver al empleo remunerado, se requieren medidas para conciliar trabajo y familia.

Se ha demostrado que las medidas de conciencia familiar conducen a una mayor productividad de los empleados. La satisfacción en el trabajo, la motivación de los empleados y la acumulación de capital humano se elevan, el absentismo disminuye, y se eleva el retorno de la inversión. Los ámbitos de actividades dirigidas a medidas de conciliación en las empresas van desde acuerdos de trabajo, permisos parentales, programas de retorno y varias ofertas de cuidado infantil a servicios para familias. En relación con el desarrollo demográfico, la demanda de una mejor conciliación del trabajo con el cuidado de ancianos debería ser cada vez más importante en el futuro, al igual que el mantenimiento de las cualificaciones profesionales y la capacidad de trabajo de una fuerza de trabajo envejecida. La conciliación tiene que convertirse en una parte integral de la cultura corporativa.

Stutzer, E. (2012). Family-friendliness in business as a key issue for the future. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 29(2). DOI: 10.3205/zma000804

### **IP-3.- “Intervención sobre los niveles de burnout y resiliencia en docentes de educación secundaria a través de un programa de conciencia plena (mindfulness)”**

Clemente Franco Justo, 2009

Revista Complutense de Educación Vol. 21 Núm. 2 (2010) 271-288

“Mindfulness program for increasing resilience and preventing burnouts in secondary school teachers”

En este estudio se analizan los efectos que un programa de meditación para el entrenamiento y desarrollo de la conciencia plena (mindfulness), puede tener sobre los niveles de burnout y de resiliencia en un grupo de docentes de

educación secundaria. Para ello, se contó con la participación de un grupo experimental que recibió dicha intervención en conciencia plena, y un grupo control que no fue sometido a dicha intervención, realizándose en ambos grupos tres medidas de las respectivas variables (pretest-posttest-seguimiento).

Los análisis estadísticos realizados muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre el grupo experimental y el grupo control en las variables estudiadas una vez finalizado el programa de intervención. Concretamente, se obtuvo una reducción significativa en el grupo experimental respecto al grupo control en sus niveles de burnout, así como un incremento significativo en las puntuaciones de resiliencia. Dichas diferencias se mantuvieron cuatro meses después de finalizada la intervención.

Franco Justo, C. (2010). Intervención sobre los niveles de burnout y resiliencia en docentes de educación secundaria a través de un programa de conciencia plena (mindfulness) / Mindfulness program for increasing resilience and preventing burnouts in secondary school teachers. *Revista Complutense de Educación*, 21(2), 271-288.

#### **IP-4.- “Motivación, satisfacción y vinculación. ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?”**

Carlos Sánchez, 2008

Acción Psicológica

La gestión de la voluntad de las personas en el trabajo constituye un tema de preocupación central tanto en organizaciones públicas como privadas. Bajo este concepto, no obstante, subyacen diversos constructos que frecuentemente se solapan y confunden: motivación, satisfacción y vinculación o fidelidad. Este artículo trata de realizar una clarificación conceptual de dichos fenómenos y se presenta una visión integrada de los factores internos y externos a la organización que pueden influir en ellos.

Centrándose en los factores internos y basándose en la experiencia profesional del autor a lo largo de más de cien sesiones de trabajo con directivos y profesionales de diferentes sectores, así como en la evidencia empírica del metaanálisis de nueve estudios de clima laboral en otras tantas organizaciones con un total de 6.108 individuos, se presenta un modelo integrado de cuáles son los factores gestionables con impacto en la motivación, la satisfacción y la vinculación, así como la magnitud de dicho impacto. A partir de los resultados se discuten las consecuencias prácticas que de ellos se derivan para la gestión de recursos humanos y se apuntan finalmente cuáles deberían ser las líneas de investigación futuras.

Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? / Motivation, satisfaction and attachment. *Acción psicológica*, 5(1), 9-28.

#### **IP-5.- “Estrategias utilizadas por un grupo de mujeres mexicanas para cuidar su salud emocional: autoatención y apoyo social”**

Shoshana Berenzon-Gorn, Nayelhi Saavedra-Solano, Sarahí Alanís-Navarro, 2009  
Salud Pública Mexico

El estudio pretende conocer las prácticas de autocuidado/autoatención utilizadas por un grupo de mujeres para aliviar malestares emocionales.

Participaron 23 mujeres, habitantes de la Ciudad de México. Se realizaron entrevistas focalizadas mediante la técnica de entrevista de investigación social, cuyo propósito es favorecer la producción del discurso continuo sobre un tema determinado. La información se analizó con la técnica de categorización de significados, que consiste en clasificar el contenido de cada entrevista en categorías mutuamente excluyentes.

Las prácticas de autoatención reúnen: conductas de autocontrol, remedios caseros, automedicación y actividades de relajación. El apoyo social proviene principalmente de otras mujeres; la pareja no se considera un apoyo significativo.

Las mujeres encuentran estrategias que, si bien no solucionan por completo sus malestares emocionales, les permiten sobrellevar las situaciones vinculadas con éstos.

Berenzon-Gorn, S., Saavedra-Solano, N., & Alanís-Navarro, S. (2009). Estrategias utilizadas por un grupo de mujeres mexicanas para cuidar su salud emocional: autoatención y apoyo social. *Salud pública de México*, 51(6), 474-481.

#### **IP-6.- “Mechanisms of mindfulness: Emotion regulation following a focused breathing induction”**

Joanna J. Archa, Michelle G. Craske, 2006  
Behaviour Research and Therapy

“Mecanismos de la atención plena: regulación de la emoción siguiendo una inducción centrada en la respiración”

El presente estudio investigó si la inducción centrada en la respiración registrada durante 15 minutos en una población normal, principalmente en pregraduados, disminuiría la intensidad y negatividad de las respuestas emocionales a las diapositivas de imágenes con valor afectivo y, a su vez, aumentaría la disposición a permanecer en contacto con diapositivas de imágenes aversivas. Los efectos de la inducción centrada en la respiración se compararon con los efectos de 15 min de inducciones registradas de atención desenfocada y preocupante. El grupo centrado en la respiración mantuvo respuestas consistentes y moderadamente positivas a las diapositivas neutras antes y después de la inducción, mientras que los grupos de atención y preocupación desenfocados respondieron significativamente de forma más



negativa a las diapositivas neutras después de la inducción que antes. El grupo centrado en la respiración también expresó un menor efecto negativo menor vulnerabilidad emocional general en respuesta a las diapositivas posteriores a la inducción que el grupo preocupado, y una mayor disposición a ver diapositivas altamente negativas que el grupo de atención desenfocada.

El menor efecto negativo y global en respuesta a los bloques finales de diapositivas, y la mayor disposición a ver diapositivas negativas opcionales por el grupo centrado en la respiración pueden leerse como que son más adaptables respondiendo a estímulos negativos. Los resultados son consistentes con las propiedades de regulación emocional de la atención plena.

Arch, J. J., & Craske, M. G. (2006). Mechanisms of mindfulness: Emotion regulation following a focused breathing induction. <i>Behaviour research and therapy</i> , 44(12), 1849-1858.
--

#### **IP-7.- “Efectividad de los patrones de influencia”**

Inés Martínez Corts, Lourdes Munduate Jaca, Francisco José Medina Díaz, 2008  
Psicothema

Los superiores utilizan diferentes tácticas de influencia para conseguir que los subordinados realicen las actividades encomendadas. Para comprender la dinámica existente en este proceso de influencia es importante considerar la combinación de diversas tácticas y no sólo el estudio separado de cada una de ellas. El presente estudio ha analizado la efectividad de los patrones de influencia empleados por los superiores jerárquicos con sus empleados.

Se han identificado cuatro patrones de influencia empleados por los superiores: patrón fuerte, patrón racional, patrón activo y patrón pasivo. Su efectividad se ha analizado en términos de satisfacción, compromiso y bienestar de los empleados.

Los superiores que recurren a una mayor combinación de tácticas de influencia resultan más efectivos que aquellos que utilizan una única categoría de tácticas. Se analizan las implicaciones del estudio para la práctica directiva.

Corts, I. M., Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20(3), 369-375.

### **IP-8.- “Workplace Effectiveness and Psychotherapy for Mental, Substance Abuse, and Subsyndromal Conditions”**

William H. Sledge, Susan G. Lazar, 2014  
PsychodynPsychiatry

“Eficacia en el lugar de trabajo y psicoterapia para el abuso mental, abuso de sustancias y condiciones subsindrómicas”

Aunque se sabe que las enfermedades psiquiátricas y las enfermedades psiquiátricas subclínicas pueden ser muy incapacitantes, su impacto en la productividad de los trabajadores ha sido poco apreciado o abordado adecuadamente. Variables complejas están involucradas en la formulación de una política adecuada para mejorar el impacto de la enfermedad mental en la productividad, incluyendo la identificación de tratamientos eficaces y los posibles efectos adversos del control de acceso de los pacientes a ellos.

Se considera la rentabilidad de tales tratamientos desde las diferentes perspectivas y metas de los diversos actores involucrados, incluyendo empleadores, aseguradores y trabajadores con enfermedades psiquiátricas.

La depresión en los trabajadores conduce a un ausentismo y presentismo significativo y ha aumentado los gastos médicos, además de los costos de la atención psiquiátrica. Además de la utilidad específica de la medicación psicotrópica, hay una variedad de estudios sobre la rentabilidad de diferentes tratamientos psicoterapéuticos que mejoran la salud y la productividad en los

trabajadores psiquiátricos enfermos. Las investigaciones indican la utilidad de enfoques que incluyen programas de asistencia a los empleados, tratamientos cognitivo-conductuales especializados y intervenciones psicodinámicas breves ya largo plazo. El sistema actual de atención de la salud mental sufre de ignorancia de los efectos negativos de la enfermedad psiquiátrica en los trabajadores, de la falta de conciencia sutil de qué tratamientos son más apropiados para qué diagnósticos y de la renuencia de han de pagarlos a invertir en ellos. El acceso a un tratamiento apropiado basado en la evidencia puede mejorar el impacto negativo sobre la productividad y la salud de los trabajadores.

Este artículo considera estas cuestiones y defiende un papel de la psicoterapia en el tratamiento de la enfermedad mental y el abuso de sustancias desde la perspectiva de la productividad de los trabajadores.

Sledge, W. H., & Lazar, S. G. (2014). Workplace effectiveness and psychotherapy for mental, substance abuse, and subsyndromal conditions. <i>Psychodynamic psychiatry</i> , 42(3), 497-556.
---

### **IP-9.- Evolution in the office: how evolutionary psychology can increase employee health, happiness, and productivity”**

Fitzgerald CJ, Danner KM, 2012

VolPsychol

“Evolución en la oficina: cómo la psicología evolutiva puede aumentar la salud, la felicidad y la productividad de los empleados.

Se revisa la literatura empírica que ha implementado aspectos en el ambiente en el lugar de trabajo y se discute la influencia positiva que estos factores han tenido en la salud física y psicológica de los empleados. Se enfoca en varios componentes de nuestro ambiente incluyendo la luz solar, el verdor, el sueño, el movimiento físico, y la interacción social con otros seres humanos, así como animales (específicamente, perros).

Los empleadores que estén dispuestos a adoptar un enfoque psicológico evolutivo para organizar sus lugares de trabajo pueden mejorar drásticamente la salud física y psicológica general de sus trabajadores, así como su productividad general. Esto, a su vez, disminuirá los costes del empleador relacionados con la atención médica, el ausentismo y la falta de productividad. También se discuten sugerencias sobre cómo implementar estos métodos psicológicos evolutivos al lugar de trabajo.

Fitzgerald, C. J., & Danner, K. M. (2012). Evolution in the office: How evolutionary psychology can increase employee health, happiness, and productivity. *Evolutionary Psychology*, 10(5), 147470491201000502.

**IP-10.- “Better health at work? An evaluation of the effects and cost-benefits of a structured workplace health improvement programme in reducing sickness absence”**

Braun T, Bambra C, Booth M, Adetayo K, Milne E, 2014

Published by Oxford University Press on behalf of Faculty of Public Health

“¿Mejor salud en el trabajo? Una evaluación de los efectos y costes-beneficios de un programa estructurado de mejora de salud en el trabajo para reducir la ausencia de enfermedad”

Este artículo presenta los resultados de una evaluación del Premio Mejor Salud en el Trabajo - un programa regional estructurado de salud en el lugar de trabajo que combinaba los cambios en el ambiente de trabajo con intervenciones de estilo de vida.

Los datos de referencia y de seguimiento sobre las tasas de ausencia por enfermedad y los costos del programa se recopilaron retrospectivamente a través de una encuesta web de todas las organizaciones participantes. Los cambios a lo largo del tiempo se calcularon usando intervalos de confianza del

95% de la media, complementados por pruebas de hipótesis usando una prueba t. También se calcularon los costos-beneficios indicativos de la intervención.

La participación se asoció con una reducción media de la ausencia de enfermedad de 0,26-1,6 días por empleado por año, dependiendo de la duración y el nivel de participación en el programa. El costo estimado para el programa fue de 3 libras por día de ausencia por enfermedad ahorrado.

Estos resultados sugieren que el Premio Mejor Salud en el Trabajo podría ser una forma rentable de mejorar la salud y reducir la ausencia por enfermedad, particularmente en el sector público. Sin embargo, se necesitan evaluaciones controladas de futuras intervenciones.

Braun, T., Bambra, C., Booth, M., Adetayo, K., & Milne, E. (2015). Better health at work? An evaluation of the effects and cost–benefits of a structured workplace health improvement programme in reducing sickness absence. *Journal of Public Health*, 37(1): 138-142. DOI: <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu043>

### **IP-11.- The Healthy Workplace Project: results of a hygiene-based approach to employee wellness**

Thompson SJ, Rew L., 2015  
Am J Health Promot

“El Proyecto Healthy Workplace: resultados de un enfoque basado en la higiene para el bienestar de los empleados”

Se estudió un programa de bienestar de los empleados para evaluar los cambios en la transmisión del germen, el absentismo y el costo de las enfermedades relacionadas con la infección entre los empleados de oficina.

El diseño era de pretest-posttest de un grupo, con intervención administrada durante 90 días y medición realizada durante un año.

El estudio se realizó con empleados de un gran espacio de oficinas en Georgia, un total de mil seiscientos cuarenta y cinco empleados.

El Healthy Workplace Project es un programa de bienestar de 90 días dirigido a aumentar la salud y la productividad de los empleados mediante actividades educativas y de compromiso centradas en mejorar la conciencia, el reconocimiento de enfermedades relacionadas con infecciones y la reducción de la propagación de gérmenes en el lugar de trabajo.

Se recopilaron tres tipos de datos: (1) auditorías bacterianas mediante el uso del seguimiento del trifosfato de adenosina en varios espacios de trabajo; (2) datos de ausentismo auto-reportados usando el Cuestionario de Salud y Trabajo de la Organización Mundial de la Salud; Y (3) las demandas médicas de los empleados participantes/costos de enfermedades menores relacionadas con la infección.

Frecuencias y datos de auditoría bacteriana; Wilcoxon firmó pruebas para determinar los cambios en las tasas de absentismo y costos de atención médica.

Las auditorías bacterianas demostraron una reducción en los niveles de contaminación del 33% en todos los espacios medidos. Las tasas de absentismo se redujeron en un 13%. Los costos de utilización del servicio médico no se redujeron significativamente para los empleados individuales durante el año del proyecto.

Las estrategias educativas y el seguimiento individual de la transmisión de germen parecen eficaces para mejorar la salud de los empleados y disminuir el absentismo.

Thompson, S. J., & Rew, L. (2015). The Healthy Workplace Project: results of a hygiene-based approach to employee wellness. *American Journal of Health Promotion*, 29(5), 339-341.

## **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

### **7.1. Análisis del contexto para la intervención en Absentismo.**

A continuación, vamos a describir aquellos conceptos que son elementos clave del contexto en el que nos basamos para la construcción de nuestra propuesta de intervención para la mejora del absentismo que presentamos posteriormente en el apartado 7.2.

#### **7.1.1. Empresa Saludable**

En 2010, la Asamblea Mundial de la Salud de la OMS lanzó el plan global de acciones para la salud de los trabajadores, 2008-2017, con el fin de proporcionar a los estados miembros, nuevos impulsos para la acción.

Por otra parte, para responder a los retos de un mercado complejo y competitivo, con grandes y frecuentes variaciones, surge la necesidad de introducir nuevos modelos de gestión que siendo innovadores ofrezcan a las organizaciones diferenciarse y proyectar una imagen positiva en la sociedad en que se desenvuelve frente a la competencia.

En este contexto, la OMS ha desarrollado el modelo de empresa saludable que contempla las siguientes premisas:

- La salud y la seguridad dependen del entorno físico del trabajo
- La salud, seguridad y bienestar dependen del entorno psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura del espacio laboral
- Los recursos personales de salud en el espacio laboral

- Las formas de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y los otros miembros de la comunidad.

De esta manera, podría definirse que la empresa saludable como:

"el entorno laboral en el que la dirección y los empleados participan en un proceso de mejora continua, de innovación y de transmisión de conocimiento para promover la salud, seguridad y bienestar de las personas, en un ambiente laboral sostenible que facilite la consecución de los objetivos de la organización"

o lo que es lo mismo,

"una organización comprometida con la salud de sus empleados, con la salud de su organización, con su salud económica y con la salud del entorno social donde se desenvuelve".

En síntesis, ser una empresa saludable tiene las siguientes importantes ventajas:

- Una contribución directa al beneficio empresarial por mejor aprovechamiento de su plantilla, reduciendo su rotación y atrayendo nuevo talento profesional para lograr una posición diferenciadora que aumenta sus vínculos con la sociedad en la que actúa.
- Un aumento de la implicación, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de sus empleados que se convertirán en sus principales y mejores embajadores y apóstoles de sus productos/servicios.
- Una mejora de la percepción social de la empresa por la imagen que proyectan de ella sus empleados y el resto de agentes vinculados a la misma, convirtiéndose así en un referente de su sector y de la sociedad en general.



- Una ventaja para los trabajadores que mejorarán su salud y bienestar físico y emocional dentro y fuera del entorno laboral, lo que redundará también en un aumento de su productividad al reducirse el absentismo derivado de enfermedad común y de accidentes.
- Una influencia positiva en el conjunto de la sociedad en la que actúa, al colaborar en la mejora del estado de salud de la población y en el respeto por el medio ambiente.

Del mismo modo que para desarrollar cualquier estrategia para la implantación de cualquier nueva tecnología (entendida como los procesos y procedimientos a poner en marcha para sacar el máximo partido de nuevas herramientas técnicas), o para desarrollar cualquier cambio cultural a implantar en cualquier organización, el proyecto para implantar el modelo de Empresa Saludable necesita también de la implicación de todos los componentes de la organización: desde la alta dirección hasta el último empleado, incluyendo la representación de los trabajadores.

Ello es así porque este modelo implica no sólo desarrollar nuevas formas de gestión, sino también que todas las personas de la empresa modifiquen sus comportamientos y adquieran nuevas competencias, nuevas formas de trabajar y de relación personal dentro y fuera de la organización, de manera que todo ello esté alineado tanto con la estrategia de negocio, tal como lo prescribe el modelo de Empresa Saludable, como en lo particular o personal.

Por tanto, el modelo de Empresa Saludable requiere que **toda la escala de mando** tenga buena capacidad de comunicación para trasladar objetivos y servir de canal de comunicación bidireccional entre la Alta Dirección y los empleados a su cargo. Asimismo es necesario que se lleve a cabo un liderazgo colaborativo, ético, transformacional y emocional necesario para crear y cohesionar equipos en los que exista buen clima laboral, equipos que estén alineados y comprometidos con los objetivos de la organización; y por último que puedan motivar y desarrollar profesionalmente a sus colaboradores a fin de que actúen

siempre orientados a la consecución de los resultados perseguidos por la empresa.

La capacitación de todos los agentes implicados en llevar a cabo la transformación requerida en la creación de este tipo de Empresa Saludable, habría de venir de un nuevo paradigma que está ya emergiendo y desarrollándose al ritmo de lo social. Este paradigma partiría de creencias que permitieran ver y comprender la realidad de forma tal que en un determinado momento fueran compartidas por la comunidad científica. Estas creencias se encuentran en constante cambio, y guardan relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes. Este paradigma va más allá de una visión integral del ser humano. Se trataría de que el ser humano se conciba y perciba como una totalidad bajo la perspectiva de la propia realidad, con lo que la realidad de los otros se entendería sólo en cuanto que se percibe y entiende la propia realidad. El ser humano está en constante cambio y debemos ser capaces no sólo de entender su cambio en los diferentes contextos sino de potenciarlo y adaptarnos a nuevas formas de comprensión de dicha realidad.

Este nuevo paradigma está permeado por las nuevas tecnologías. Los ambientes de aprendizaje han de ser por tanto planeados para crear condiciones pedagógicas y contextuales donde el conocimiento o habilidades y sus relaciones con los individuos son el factor principal para formar una “sociedad de conocimiento”.

Cada vez más las organizaciones miden su progreso a través de tres criterios, prosperidad, justicia social y medio ambiente (Triple Bottom line, véase en siguiente apartado). Este progreso demanda negocios éticos, transparencia, derechos humanos, preocupaciones ambientales, cuidado de empleados y más. Por parte de todos aquellos que interactúan con la empresa (stakeholders): accionistas, empleados, comunidad financiera, proveedores, clientes y la sociedad en general, se está reclamando este tipo de empresas u organizaciones.



### 7.1.2. La Promoción de la Salud. La Promoción de la Salud Mental

La Red Europea de Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, ENWHP (European network for workplace health promotion) creada en 1996, es una red informal en la que participan institutos nacionales de seguridad y salud en el trabajo así como actores en el campo de salud pública de todos los Estados miembros de la UE, futuros miembros, países de área económica europea y Suiza. En un esfuerzo conjunto, todos los miembros y socios tienen como objetivo mejorar la salud y el bienestar en el lugar de trabajo y reducir el impacto de la mala salud relacionada con él en la fuerza laboral europea, aumentar los conocimientos a nivel europeo sobre metodologías y ejemplos de buenas prácticas que merecen ser replicados. Su lema es: "Trabajo, en línea con la vida". En relación a la Promoción de salud mental específicamente, propone nuevas directrices que integran la salud y la seguridad en el trabajo, la promoción de la salud mental y los enfoques de gestión de la ausencia de problemas de salud mental, extendiendo el campo más allá de un enfoque único de los factores del

lugar de trabajo, incluyendo también problemas de salud mental que surgen fuera del lugar de trabajo. Esta plataforma señala las formas en que los conocimientos sobre promoción de la salud se pueden transferir como base para una acción más amplia sobre la salud mental en el trabajo.

La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (WHP) es la combinación de esfuerzos de los empleadores, los empleados y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo.

Esto puede lograrse a través de la combinación de: a) la mejora de la organización del trabajo y el entorno de trabajo, b) la promoción de la participación activa, c) el fomento del desarrollo personal.

Los objetivos de la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo WHP son:

1. Tener un compromiso organizacional para mejorar la salud de la fuerza de trabajo
2. Proporcionar a los empleados información adecuada y establecer estrategias de comunicación integrales
3. Involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones
4. Desarrollar una cultura de trabajo basada en la colaboración
5. Organizar tareas y procesos de trabajo para que contribuyan a la salud en lugar de al daño
6. Implementar políticas y prácticas que mejoren la salud de los empleados haciendo de las opciones saludables, opciones fáciles
7. Reconocer que las organizaciones tienen un impacto en las personas y que esto no siempre es propicio para su salud y bienestar

En sus orígenes, el marco de trabajo de la Psicología se centraba únicamente en la etiología y patogénesis de la enfermedad, en el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación, es decir en la curación o restitución de la salud.

La Prevención y Promoción de la Salud hicieron su aparición más adelante ampliando el marco teórico, científico y aplicado del psicólogo no solo en el campo clínico sino en muchos otros contextos donde el ser humano se desenvuelve como el educativo, deporte, ocio, y por supuesto en el mundo del trabajo.

La Psicología de la Salud es la más cercana a este proceso de Promoción de la Salud Mental, pero no la única que tiene algo que decir a este respecto. La Psicología Social (estudio de factores psico-sociales determinantes en las conductas de salud), la Psicología Educativa (metodología de intervención), la Psicología de la Organizaciones, los servicios sociales, la seguridad vial, la Psicología Ambiental, etc. Todas estas ramas de la profesión aportan parte de sus objetivos y estrategias a la Promoción de Salud.

### **7.1.3. La figura del Coach como agente de cambio**

Los frecuentes y a veces repentinos cambios que se producen en el entorno laboral, nos enfrentan a nuevos retos en el ámbito de las relaciones interpersonales y profesionales, requiriendo de todas las personas que integran las organizaciones, un mayor esfuerzo de adaptación. La interacción humana hace que en ocasiones puedan generarse situaciones delicadas entre componentes de la plantilla. Dichas relaciones interprofesionales unidas a la dinámica social y empresarial pueden provocar, en circunstancias muy especiales que una de las personas involucradas en el amplio medio en el que la actividad de las organizaciones se desenvuelve, tuviere el rango que tuviere, pueda sentirse indefenso o agredido psicológica e incluso físicamente por un compañero o superior.

Una de las posibilidades que se presentan en caso así es que dicho colaborador, al efecto de aminorar la presión a la que, perceptivamente al menos, se puede ver sometido, decida o precise solicitar la baja médica. Con esta “solución” tomada por su cuenta no se resuelve el posible conflicto.

El coaching, ha sido extendido en los últimos años como aquel procedimiento de aprendizaje, de comportamientos y habilidades que se ha mostrado como una solución ideal de acompañamiento en el proyecto de implantación del modelo de Empresa Saludable en cualquier organización. Esto es así desde la idea de que el coaching ejecutivo facilita y promueve la adquisición de competencias necesarias para desarrollar la función de mando y coordinación, para atender a los clientes, negociar con proveedores y otros agentes sociales, para trabajar en equipo y orientar la actividad laboral a la consecución de resultados,...; en su modalidad de Coaching Life, también dentro de las organizaciones, facilitará la adquisición de hábitos para tener una vida saludable y compaginar la vida personal con la profesional. Estos son sólo dos ejemplos de posibles campos de acción que la figura de coaching está desarrollando (Alcón, 2016).

La Web está invadida de páginas que ofrecen servicios de life coaching, executive coaching, corporate coaching, coaching de equipos, coaching transpersonal...

“A grandes rasgos, **el coaching** se encarga de mejorar el bienestar y el rendimiento laboral y personal de los individuos que no presenten problemas clínicamente significativos de salud mental o malestar psicológico. Los **coaches** (personas que guían el proceso de *coaching*) utilizan una amplia gama de aproximaciones teóricas -cognitivo-conductuales, psicodinámicas, centradas en la solución de problemas...- y una metodología basada en preguntas, para ayudar al logro de las metas profesionales y vitales de las personas, bajo la premisa implícita de que el cliente (**coachee**) posee en su interior las respuestas y los medios para desarrollar las capacidades que le permitirán alcanzar estos objetivos” (De Vicente, Berdullas y Castilla, 2012).

Todas las definiciones producidas coinciden en acentuar, el hecho de dirigirse a personas mental o emocionalmente sanas, sin patología clínica, además de que sus actuaciones se dirigen al logro de objetivos, a alcanzar metas, por lo que tiene propósito fijados de antemano a partir de los cuales conseguir resultados. Es por ello que se haya relacionado al Coaching más estrechamente con la acción con el cambio, sobre todo el cambio rápido, la

solución eficiente, dejando que a la Psicología tradicional siguiera asociada a procesos más aparentemente lentos de comprensión y transformación del comportamiento humano, no asociados a cambios rápidos. A pesar de percepciones más o menos fundamentadas, es evidente que el desarrollo profesional del Coaching tiene su fuente en la Ciencia de la Psicología, en este caso en un marco de Normalidad (que no es lo mismo que Positiva).

Por supuesto el coaching comparte con la psicología el estar dirigida a la Persona; el enfoque en la relación de ayuda (que partió de la Psicología Humanista con Rogers); el enfoque en la mejora y el bienestar personal (Psicología Positiva); el enfoque en el comportamiento humano (Psicología Conductual-Cognitiva); o el enfoque en el que la persona pueda descubrir y desarrollar sus potencialidades o autoconciencia (Psicología Analítica o Dinámica).

En todas las definiciones de coaching es clave la significación de “entrenamiento” o preparación, lo que ha hecho que a pesar de ser extensamente conocido en el mundo empresarial, nos olvidemos que durante mucho tiempo, y quizás en su origen, el término estuvo vinculado al mundo del deporte.

Las distintas acepciones dadas a este término propician que se puedan agrupar en dos grandes áreas de aplicación: Coaching Ejecutivo o de Empresa y Coaching Personal o psicológico, según estén más vinculadas con la gestión de personas o con el desarrollo de su psiquismo.

La empresa puede permanecer ajena a determinadas situaciones que en la mayoría de casos son reconducibles pero sobre las cuales no posee ninguna información. Desde la labor preventiva hasta otras más centradas en la intervención secundaria o terciaria, la figura del Coach tiene actualmente un papel fundamental, aunque, como hemos dicho, su formación no en todos los casos ha procedido de disciplinas clínicas o psicoterapéuticas sino otras muchas incorporadas en las Escuelas de Negocios. Es por ello que dentro de la especificidad profesional actual es importante recuperar el valor que en este campo tiene el psicólogo clínico o Coaching Psicológico.

La creación de un **Servicio Interno** dentro de la empresa que actúe a través de un protocolo para gestionar debidamente, caso por caso, problemas de absentismo podría aportar mejoras. Entre las funciones de este servicio estaría la de llevar a cabo una exhaustiva e imparcial investigación en la que el trabajador pueda dar voz o evidenciar su situación de indefensión o fragilidad. Para ello ha de poder expresarse con libertad, y ha de disponer del espacio para ser escuchado, asesorado y atendido.

Además de las funciones clínicas y a pesar de que este Servicio Interno no tenga competencia para determinar un juicio de forma legal, puede recoger informaciones facilitadas por los “clientes” del Servicio, los empleados, acerca del clima de malestar en el que se encuentran, lo cual tendría efectos de prevención y sería un modo de reducir o solucionar situaciones que están todavía en su fase inicial pero que podrían fácilmente derivar en conductas de absentismo.

#### **7.1.4. Ejercer el Liderazgo en las organizaciones**

El liderazgo se puede entender como la combinación de las dos acepciones principales del término: el rol formal de mando asignado en el organigrama y la capacidad de influencia social que cualquier persona puede desarrollar (ocupe o no un puesto directivo). Así, definimos el liderazgo como el proceso de influencia social que es llevado a cabo por personas que poseen roles formales de liderazgo en las organizaciones. Por lo tanto, nos centraremos en el rol de los líderes formales (responsables o directivos) cuando despliegan su acción de influencia sobre los trabajadores que dependen directamente de ellos.

Es posible adoptar dos niveles de análisis complementarios sobre lo que hacen las personas en roles de liderazgo formal. Por un lado, a un nivel macro, las decisiones y acciones directivas afectan al conjunto de la organización. Por otro lado, a nivel micro, los directivos tienen un impacto directo sobre las personas con las que trabajan (Rimbau Gilabert, 2013)



Uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes de hoy es la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocios que acentúen el liderazgo ético, el bienestar de los empleados, la sostenibilidad y la responsabilidad social sin sacrificar la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos y otros indicadores de rendimiento económico. Como se nombró en el apartado de Empresas Saludables, las organizaciones están llamadas a maximizar simultáneamente lo que se ha venido llamando la “Triple Bottom Line” o, base triple de toda organización: prosperidad, responsabilidad social y medio ambiente, incluyendo una cuarta base representada por la espiritualidad. Ciertos estudios exponen casos de compañías con ejemplos de espiritualidad laboral, liderazgo espiritual o capitalismo consciente (Fry & Slocum 2007), presentando un modelo para el liderazgo espiritual dirigido a desarrollar la motivación y el liderazgo necesarios para optimizar simultáneamente el bienestar de los empleados, la responsabilidad y justicia social, el compromiso organizacional y el desempeño económico. Se está experimentando con nuevos modelos de negocio y adoptando estrategias de negocios sostenibles que tienen un impacto económico, social y ambiental positivo, que se ha denominado “Triple bottom line”.

La siguiente tabla representa de forma resumida la formas antiguas y actuales que guiaban los comportamientos a la hora de ejercer el liderazgo en las organizaciones.

	<b>Jefe</b> Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades	<b>Líder</b> Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc..
<b>Percepción sobre su autoridad</b>	La autoridad es un privilegio concedido por su puesto de mando "Yo soy el que manda aquí"	La autoridad es un privilegio solo si es una herramienta útil para la organización "Yo puedo ser útil aquí"
<b>Imponer vs convencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basa su influencia en la autoridad que emana del cargo que ostenta</li> <li>• Hace valer su posición dentro de la jerarquía</li> <li>• Siente la necesidad de imponer su criterio, usando largos argumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gana la simpatía y la voluntad de quienes le rodean</li> <li>• Cultiva y cuida su liderazgo cotidianamente</li> <li>• Convence y ejemplifica, sus argumentos no buscan desterrar a los demás, sino construir conocimiento y plan de acción</li> </ul>
<b>Miedo vs confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infunde temor, miedo, suele amenazar, y su equipo recela de él, le ponen buena cara cuando está cerca pero le critican duramente cuando no está presente</li> <li>• Precisa obediencia ciega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fuente de confianza, empodera a las personas, genera entusiasmo cuando trabaja, estimula al grupo reconociendo las buenas labores y el esfuerzo de sus miembros</li> <li>• Persigue que la motivación impregne a todos</li> </ul>
<b>La gestión de los problemas</b>	Quiere señalar a quien ha cometido el error; implanta la creencia de buscar culpables. De este modo, abronca, castiga y grita si algo no sale bien, para advertir al culpable y al resto	Sabe entender los errores y calmadamente reorienta la situación. No se encarga de señalar los errores ajenos ni de acusar a nadie, sino que busca solucionar el problema y ayudar a quien lo ha cometido a levantarse
<b>Organización técnica vs organización creativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuye las tareas y ordena, se queda supervisando si sus órdenes están siendo seguidas a rajatabla</li> <li>• Hace que las tareas sean una obligación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula, aporta ejemplo, trabaja codo con codo con sus colaboradores, es coherente con lo que piensa, con lo que dice y hace</li> <li>• Les prepara para que alcancen todo su potencial</li> </ul>
<b>Órdenes vs pedagogía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el funcionamiento de todo</li> <li>• Recela de su secreto que le ha llevado al éxito</li> <li>• Organiza la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe hacer pedagogía de cada tarea, sabe enseñar</li> <li>• Tutela decisivamente a las personas para que puedan desarrollarse y hasta superarle</li> <li>• Les prepara para que alcancen todo su potencial</li> </ul>

<b>El grado de cercanía personal</b>	Se relaciona con su equipo de forma despersonalizada, como fichas en un tablero	Conoce personalmente a todos sus colaboradores, se interesa genuinamente por sus vidas, no los usa ni los “cosifica”. Es respetuoso con la personalidad de cada uno, defiende a las personas independientemente de su posición en la jerarquía.
<b>Esquemas cerrados vs esquemas abiertos y en constante desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “haz esto”</li> <li>• Persigue la estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “<i>hagamos esto</i>”</li> <li>• Promociona a sus colaboradores mediante el trabajo grupal y la formación de otros líderes</li> <li>• Es capaz de integrar el compromiso sincero de los que le rodean, diseña planes con fines claros y compartidos, contagia a los demás con su esperanza y determinación</li> </ul>
<b>Cumplir vs liderar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llega puntual</li> <li>• Espera a los colaboradores sentado en su sillón</li> <li>• Se conforma con un desempeño aceptable de sus miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre llega el primero</li> <li>• Sale a darles la bienvenida. Quiere mantener siempre su presencia como un guía del grupo e inspira compromiso, cordialidad y lealtad</li> <li>• Quiere ver más allá y quiere que su grupo despunte</li> </ul>
<b>Poder vs inspiración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defiende con uñas y dientes su posición de autoridad</li> <li>• Ansía la reverencia</li> <li>• Quiere mantener sus privilegios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace que la gente normal se sienta extraordinaria</li> <li>• Logra comprometer a su equipo en una misión que les permite superarse y trascender</li> <li>• Dota de significado e inspiración a su trabajo, su vida y la de los que le rodean</li> </ul>

La función de los líderes no es tanto la de aumentar la motivación sino la de cambiar el propósito o la relación de la persona con el trabajo. **El ser humano está siempre motivado**, aunque las motivaciones pueden tener diferentes procedencias. Estar motivado dirige la acción pero el propósito que mueve esa acción puede ser cualitativamente diferente entre los individuos. Hay motivaciones que se han elegido y otras que se sienten como una obligación, de alguna manera impuesta. Hay motivaciones que provienen de los valores, objetivos, el amor, la alegría o la compasión, las cuales son diferentes de aquellas que vienen del poder, el estatus o el deseo de una recompensa externa. La motivación para competir, por ejemplo, generada por un deseo de mejorar es

diferente del hecho de competir para superar a otro con fines de superarlo, impresionarlo u obtener favores de él.

Es por ello que uno de los objetivos del liderazgo está en alinear las motivaciones con los propósitos, valores o visión de la organización. Si hasta ahora la idea de lograr objetivos o tener éxito tenía más que ver con incentivar la motivación, ahora los líderes comienzan a preguntarse por el tipo o la calidad de las motivaciones que guían las conductas de los trabajadores, con el fin de orientarlos hacia una experiencia motivacional óptima y de mayor calidad.

El liderazgo ya no se trata únicamente de la gente que está situada en la parte superior de la pirámide. En las últimas décadas los nuevos enfoques se han centrado cada vez más en valores.

El absentismo por enfermedad no solo es costoso para las organizaciones, sino también para el propio empleado, la propia persona. Las altas tasas de absentismo por enfermedad pueden dar lugar a pensiones de invalidez, exclusión del mercado de mano de obra, disminución de ingresos o incluso rechazo de pólizas de seguros.

Las organizaciones están poniendo atención en cómo el liderazgo, que puede estar representado por los directivos, los mandos intermedios, profesionales especializados dentro de la organización o incluso los propios empleados entre ellos (liderazgo compartido), puede cumplir una función de sostén, de mantener a las personas lo suficientemente bien como para que puedan asistir al trabajo.

Con respecto a esto, recientemente Peiró y Rodríguez (2008) señalan que varios autores están retando las concepciones tradicionales de liderazgo centrándose en la conducta y acciones de los líderes individuales. Para ello, utilizan el concepto de “**liderazgo compartido**” introducido por Yukl (1998) y definido como “un proceso dinámico e interactivo de influencia entre personas de un grupo cuyo objetivo es llevarse mutuamente al logro de las metas grupales, organizacionales o ambas” (Pearce y Conger, 2003, p. 1). La evaluación del

liderazgo compartido implica un cambio del foco individual de la mayor parte de la investigación sobre liderazgo. Es el grupo el que, de forma colectiva, realiza conductas de liderazgo, y su evaluación implica determinar en qué medida la visión de este hecho es compartida por los miembros del grupo. Por otro lado, parece que existen varias formas de liderazgo compartido: 1) el rol de liderazgo que fluye de persona a persona conforme un equipo pasa a través de diferentes actividades y etapas; 2) la existencia de poca diferenciación del rol de liderazgo en el grupo, siendo el grupo el que realiza, de forma colectiva, las conductas de liderazgo; 3) cuando las personas desempeñan el rol dividiendo las responsabilidades de liderazgo; 4) mediante la influencia lateral entre los miembros del equipo; o 5) cuando la influencia fluye en cualquier dirección.

El liderazgo transformacional es una de las formas de liderazgo ampliamente investigadas (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012) aunque sus efectos en contextos grupales dentro de las organizaciones son todavía poco conocidos.

Los líderes transformacionales animan a sus seguidores a realizar su trabajo “por encima y más allá” de su llamada al deber. Esto puede tener un efecto en la salud y enfermedad de los empleados y el absentismo.

Los efectos del liderazgo transformacional crean un clima que impacta en la motivación intrínseca, un clima favorable a la independencia, la capacitación y la conexión de los individuos entre sí y con la organización.

El progreso económico y social solo resulta sostenible en entornos dominados por la confianza y la cooperación, en entornos éticos y transparentes, donde prime la integridad de los comportamientos.

Las personas líderes de las organizaciones excelentes hacen que las personas de su organización formen y actúen como un solo grupo, caminando hacia una misma meta de la mano de la excelencia.

En el desarrollo de su misión, visión y valores, los líderes actúan a diferentes niveles:

- Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización y forman parte de los procesos clave
- A través de estos planes se desarrollan los conocimientos y capacidades de las personas
- Las personas entienden las necesidades de la organización y se implican y comprometen en la consecución de las mismas
- La comunicación entre las personas se extiende sobre toda la organización
- Las personas son recompensadas, reconocidas y atendidas

#### **7.1.5. Concepto de salario emocional**

Nos ha parecido importante hacer un breve espacio a este concepto ya que puede ser muy útil para añadir comprensión a el enfoque desde el que estamos partiendo.

En general, a los profesionales no les importa llegar cansados a casa si tienen el convencimiento de que han realizado una buena labor, útil para sus compañeros de trabajo y para la comunidad. Se trata de que sus expectativas de motivación intrínseca y trascendente se vean cumplidas. La motivación extrínseca (básicamente el salario) no es lo más importante para motivar.

El reconocimiento del empleado como sujeto y no como objeto tiene que ver con mirarlo, con detenerse a poner atención en él, donde ponemos la atención generamos crecimiento, hacer que sea visto, que cuente, que tenga voz, que se le escuche.

“El hombre tiene valor, no precio; las personas tienen valor y las cosas tienen precio. El valor de la persona es absoluto, no relativo. La persona es sujeto y no debe ser tratada como objeto. Mientras las cosas tienen precio, las personas

ponen el precio porque valen, de ahí que ellas sean la medida y lo mensurante, no lo medido” (Díaz, 2000, p.31).

Charles Chaplin dijo aquello de: “no sois máquinas, hombres es lo que sois...”; ya señalaba que el empeño de forzar al capital humano a llevar a cabo más volumen de trabajo del que está preparado para realizar puede aumentar la productividad a corto plazo, sin embargo, a medio y largo, supone una medida contraproducente, ya que uno de los efectos por los que está dando la cara este empeño es que haya fuga de talento, a la vez que un alto índice de absentismo.

La prisa o la presión por el éxito, por ser más rápido, más efectivo, “un máquina” está reñida con el trabajo consciente, detenido y reflexivo. Las prácticas del mindfulness están destinadas a compensar esta circunstancia. Decía Michael West en una entrevista reciente (Mendez, 2016) que la meditación es una práctica que puede hacerse también en las salas de reuniones, tratando quizás de alejarla de su significado místico o de práctica aislada y alejada de la mayor parte de la actividad humana cotidiana. En esta misma línea hay estudios que demuestran que desconectar, disminuir el nivel de estímulos, apagar nuestro cerebro conectándolo con la naturaleza, por ejemplo, tiene el poder de disminuir considerablemente los pensamientos obsesivos y negativos, así como de transformar nuestro cerebro. Inmersos como estamos en un mundo con tanto movimiento, la práctica de mirar hacia adentro se hace imprescindible.

*“El arte del descanso es una parte del arte de trabajar”*

J. Ernst Steinbeck

Siguiendo a Fernando Pérez de Blas (2001), el ámbito de lo económico o empresarial puede estar devaluando a la persona considerándola una mercancía, hasta tal punto que la dignificación del trabajo termina siendo un suplicio. Temporalidad, escasez programada, salarios bajos, contratos sin ley, incumplimiento de los consensos sociales...Una larga lista derivada de la concreción capitalista: un régimen de libertad no acepta el principio de esta, la igualdad. El capitalismo sabe que sin unos mínimos la libertad es una ideología, calentita para ser explotado a favor de los potentados. La apropiación originaria

remite a la actual propiedad de la libertad, de modo que la persona pierde su dignidad en el trasiego laboral, perdido en miles de puestos de trabajo sin poder realizar ni su vocación ni su libertad.

Según Mar Novillo (2017) el salario emocional hasta ahora era un concepto en el que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador y que puede actuar como “factor motivador”, mejorando su opinión sobre la empresa para la que trabaja.

Cuando se ofrecen **recompensas no económicas** que el trabajador percibe positivamente, el trabajador tiende a devolver a la empresa su esfuerzo, motivación y tiene más predisposición a quedarse. Esto disminuye el riesgo de la “fuga de talentos”.

**Para la persona/empleo**, también es importante cuidar el desarrollo personal con disciplinas como **mindfulness, yoga, neurofeedback, deporte**, etc., que tradicionalmente vienen de otros entornos, y se están incorporando al mundo de la empresa para mejorar la gestión del estrés y el bienestar de los trabajadores.

En lo que respecta al **deporte**, la transformación empresarial también se puede atender a través de las iniciativas deportivas; están más que contrastadas las posibilidades del deporte como motor para desarrollar habilidades y potenciar la empleabilidad.

En un contexto de comunicación o relaciones colaborativas, el respeto y el reconocimiento, un tipo de trabajo flexible, la confianza, la dirección clara, las tareas autónomas y desafiantes son indicadores importantes para hacer empleados felices y conducirlos hacia un rendimiento superior. Por el contrario, la naturaleza dominante del superior y más control de lo requerido, la humillación, el enfoque sesgado y la falta de trabajo flexible son perjudiciales para el desempeño de los empleados y son causa del absentismo.



Un profesional debe tener la sensación de que es competente en su trabajo, que puede desarrollar su potencial profesional y que es adecuadamente reconocido por ello. Estos aspectos, en su mayoría intrínsecos, también son importantes. Por tanto, la formación, la mejora de las condiciones laborales y el reconocimiento del logro, entre otros, son aspectos que no deben descuidar las propuestas de gestión ya que constituyen parte de lo que podríamos llamar “salario emocional”.

#### **7.1.6. Por qué los Mandos Intermedios**

El origen de muchos de los planteamientos orientados a la intervención o gestión en materia de absentismo a través de la implicación de los mandos intermedios viene determinado por la idea de descentralizar y agilizar alguna de las gestiones de los departamentos de Recursos Humanos, quizás alejados ya de las tareas de tratar de forma individual problemáticas diferentes según el contexto organizacional en el que los problemas de absentismo tienen lugar. En este sentido, el objetivo es trabajar directamente la gestión con los jefes o directivos directos de aquellas secciones o departamentos donde fuera necesario, otorgándoles responsabilidad e implicándolos en la mejora.

“Una llamada del encargado mostrando interés, es casi siempre más efectiva que cualquier llamada desde Recursos Humanos o desde una entidad externa”. (Campañá, 2016)

En la mayoría de los estudios, la relación con el supervisor se ha operativizado en términos de apoyo social. En muchas ocasiones se ha comprobado que alguna de sus conductas ha amortiguado los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados. A menudo juegan un rol limítrofe o mediador, con funciones como la representación ante otros colaboradores, de sensor o detección anticipada, filtración, traducción de la información, amortiguación de impactos, o negociación, todas ellas generadoras de recursos positivos que contribuyen a prevenir de forma proactiva el estrés.

La calidad de la relación mando-miembros influye en los estresores y su rol está relacionado con salud y bienestar. Es por ello que en algún momento se les haya llamado “ingenieros del clima afectivo”

Para llevar a cabo este tipo de intervenciones se han formulado diferentes propuestas y guías de buenas prácticas provenientes de los distintos ámbitos desde los que el fenómeno del absentismo se puede abordar, así como se han desarrollado programas completos por parte de organizaciones con dedicación exclusiva a estos servicios de gestión, y que por tanto ofrecen este tipo de recursos.

Es sabido que el absentismo no puede tratarse de forma homogénea, por ello, las propuestas que involucran Mandos Intermedios integran gran parte de los principios en los que ha de plantearse la intervención. El hecho de existir una gran diversidad de sistemas de producción, colectivos, problemáticas y entornos hace imposible que los procedimientos estándar puedan tener éxito.

Rhodes y Steers (1990), como hemos visto en otros capítulos, incorporan los “Modelos Integrados” al complejo estudio del fenómeno del absentismo, y en estos modelos se propone que la motivación de asistencia al trabajo está relacionada fundamentalmente con:

- la ética personal del trabajo
- las expectativas claras de empleo
- la centralidad del trabajo
- el estatus y la percepción del mismo
- **el estilo de dirección**
- el diseño del trabajo
- la promoción profesional.

El estilo de dirección ha sido para muchos programas la clave de la gestión.

En la presente propuesta apostamos por planteamientos abiertos que cuenten con la subjetividad de cada empresa e incluso de cada colectivo de trabajadores. Así mismo, pensamos que una mayor personalización de las relaciones y una mayor proximidad son una buena base para la gestión del absentismo.

El exceso de interlocutores, tanto de la propia sección o departamento como de los departamentos centrales tiende a ser ineficaz. La falta de contacto directo contribuye a una gran pérdida de información, pudiendo incluso dar lugar a que la comunicación quede distorsionada por el camino y que las realidades de ambas partes queden desconectadas, volviendo estéril la comunicación.

No cabe duda de que una descentralización en los mandos intermedios debe ir acompañada de un buen entrenamiento y formación de éstos en su función mediadora entre los objetivos de la empresa y los de sus compañeros de trabajo. Sería esta una gerencia educativa donde prima el ser humano, sus necesidades e inquietudes, la cual estaría acompañada por las medidas legales vigentes en materia de absentismo laboral. Desde este enfoque de gestión, todos participarían de las soluciones, y no solo una parte, a la que habría que respetar sin cuestionar. Estas soluciones, a su vez, buscarían el bien común y no soluciones partidistas.

Hay que tener en cuenta que tampoco es el objetivo de las organizaciones crear individuos felices y que no es necesario llegar al extremo de que la organización pretenda “psicologizar” todos los procedimientos, como algunas políticas proteccionistas pretenden profetizar, utilizando premisas de la llamada psicología positiva con fines mucho más relacionadas con la aparición en libros de récords de empleados felices que con establecerse como recurso de salud real para los empleados.

No por eso dejaremos de afirmar que el impacto que en un equipo de trabajo tiene una persona “alegre, vital, feliz...es fantástico, ya que la persona feliz busca soluciones, es creativa y es resistente a la frustración.

En este sentido, De Pablo, Simó, Domínguez y Gérvas (2004), en referencia a los profesionales sanitarios, expresa que un profesional motivado rinde más, es más creativo, toma la iniciativa, vence más fácilmente obstáculos, acepta trabajar en condiciones de incertidumbre, el cansancio físico y psicológico le atenazan menos, contagia ilusión y ganas de hacer bien las cosas a sus compañeros, y en su relación con él es más empático y humano. En definitiva, un profesional motivado trabaja en un círculo virtuoso en el que rinde por encima de lo que le obliga el contrato de trabajo, pues el contrato psicológico que mantiene con la organización le compensa la ausencia, si la hubiere, de alguna motivación extrínseca que no logra con dicho contrato (salario emocional).

Por el contrario, un profesional desmotivado rinde menos, genera mayor absentismo laboral, utiliza con menos eficiencia los recursos, no toma la iniciativa, rechaza el trabajo en condiciones de incertidumbre (genera sin límites demanda derivada y solicitudes de pruebas complementarias) y los obstáculos y el cansancio le atenazan más (absentismo psíquico). Además, puede contagiar desmotivación y desilusión y crear, con su actitud, malentendidos e insatisfacción en el paciente e importantes conflictos interpersonales entre sus compañeros.

En definitiva, cuando el profesional ve insatisfechas sus expectativas de motivación intrínseca y trascendente, tan sólo se moverá lo suficiente para mantener su puesto de trabajo, y esto, en nuestro sistema sanitario, puede llegar a ser muy poco. La situación de desmotivación mantenida conduce a que el profesional adopte una actitud reactiva de supervivencia profesional consistente en «echar balones fuera». El profesional se limita a un cumplimiento de mínimos y entra en un peligroso (para él, pero también para el sistema) círculo vicioso de ausencia de reto, incompetencia, no sentirse útil y de insatisfacción que le aleja cada vez más del círculo virtuoso de mantener una actitud proactiva y querer resolver problemas, cambio que propicia la sensación de reto, de desarrollo profesional, de sentirse útil y de satisfacción. Si la organización no facilita, o dificulta, que el profesional pueda moverse por motivos intrínsecos o trascendentes, este círculo vicioso puede terminar en burnout, un auténtico

problema de salud para el profesional, pero también para el sistema y, en consecuencia, para los pacientes.

Un plan integral que aborde la gestión, **los cuadros de mando** y la cultura de la empresa es el mejor remedio contra el aumento de las bajas.

En este contexto, poner en el centro de preocupación por la salud a los trabajadores es imprescindible.

Es necesario crear una cultura orientada a la asistencia, fortalecer la motivación a asistir al trabajo mejorando el atractivo del entorno laboral.

Esta cultura ha de tenerse en cuenta desde el principio, en las técnicas de selección y reclutamiento de empleados, logrando que estos sean los adecuados para los puestos de trabajo que ocuparán, así como diseñando puestos de trabajo atractivos. Así mismo, es importante gestionar las diferentes generaciones que conviven en la oficina, equilibrando los valores de los más jóvenes con los valores de los senior, para que no se genere frustración entre ellos ni se interpreten estas acciones como discriminatorias.

## **7.2. Protocolo de Intervención con Mandos Intermedios por parte de una Mutualidad**

*“El mejor protocolo que tenemos es ofrecernos como interlocutor para el otro”*

*Jose Ramón Ubieta*

### **7.2.1 Encuadre**

Entre las funciones que las Mutuas han llevado a cabo siempre han estado las de asesoramiento, información y difusión, por lo que una plataforma tan experimentada en el campo de la salud laboral tiene mucho que ofrecer a la hora de abordar este fenómeno del Absentismo.

Siguiendo la línea de las aportaciones expresadas en este trabajo, en cualquier propuesta de iniciativas para reducir y controlar el fenómeno del Absentismo se hace necesario acentuar la revalorización del capital humano en aspectos como la promoción del bienestar y de la salud en el trabajo. Promoción esta que va más allá del alcance de los Servicios de Prevención, Seguridad e Higiene (de la evaluación del riesgo) pero que colabora con ellos complementando su labor a la vez que capacitando e implicando a más agentes en el nivel empresarial, social, sanitario, académico y hasta formativo.

En el marco de la incorporación de líneas innovadoras capaces de mejorar la calidad del Plan de Gestión que una Mutua de trabajo puede ofrecer a las empresas o colaborar con ellas a que este sea integrado, se propone la puesta en marcha de un Servicio de Formación dirigido a Mandos Intermedios que, desde la consigna “educar educándose”, logren ser los mejores y más directos agentes para los trabajadores de base o empleados a su cargo. Mandos Intermedios que en su función de liderazgo sean también los que, ejerciendo de puente con sus directivos, unifiquen y den carácter de igualdad al funcionamiento global de la empresa. Mandos Intermedios que actuando desde y dentro de la propia empresa o lugar de trabajo están en las mejores condiciones para ejercer como generadores y transmisores de una nueva mirada, una nueva conciencia ó interpretación de la relación del hombre con su trabajo y su salud.

Los programas de entrenamiento incluyen diálogos, debates, ejemplos de la vida real y son una oportunidad para aprender sobre el liderazgo a través de estas prácticas en un ambiente seguro. Esto les da la confianza que necesitan para sentirse capaces de hacerlo.

Otros programas llevados a cabo en este sentido incluyen talleres de aprendizaje para directivos, mandos intermedios, ejecutivos, gestores y profesionales para desarrollar habilidades de coaching, aplicable a la mejora de la comunicación y el desarrollo de las personas dentro de la organización (trabajadores, empleados) creando a su vez entornos de trabajo saludables

donde las personas sean más efectivas, desarrollen su talento y estén más motivadas.

La formación en Psicología como método para disminuir el absentismo laboral pretende, como hemos visto, concienciar a los empresarios y mandos intermedios de la importancia del **clima laboral**. El trabajo es uno de los contextos en los que parece más difícil combinar aspectos tan importantes para la persona como es la calidad de vida, la seguridad, el bienestar, el confort, la salud, la eficiencia... la actividad laboral se realiza en condiciones que provoca situaciones de máximo rendimiento y desarrollo para la persona, pero también hay muchas ocasiones en que este clima no es favorable para la persona (Campreciós, 2008).

Algo similar aportan trabajos de formación o asesoramiento como los PAE (Programas globales de apoyo al empleado) que ofrecen diversos servicios de ayuda y beneficios al empleado desde la idea de que como protagonista de la relación laboral y, concretamente de la ausencia del trabajo, él ha de ser el destinatario principal de las medidas.

“Destinados tanto a los empleados de las empresas como a sus familiares que convivan. El PAE cuenta con múltiples servicios, pero en la base está el asesoramiento psicológico a corto plazo que tiene como finalidad encontrar soluciones personales. Este asesoramiento puede llevarse a cabo por teléfono, cara a cara o por Internet.

Nuestros equipos profesionales de, psicólogos, asesores y consultores especializados en conciliación de la vida laboral y personal, están a disposición de los trabajadores para ayudarles a enfrentarse a todo tipo de problemas, desde cuestiones sencillas con las que todos nos encontramos en la vida cotidiana, a problemas personales y emocionales más complejos y de difícil solución” (AXA ICAS International, 2013).

El impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante o ser mejor persona. Detrás de cada trabajador hay una persona. La persona sostiene al trabajador y sin él no hay producción, ni buena ni mala.

Tampoco absentismo. Sin ella no hay nada. Es importante que el valor de la persona esté reconocido dentro de una organización, pero tratar de contentar y complacer al trabajador no siempre es el ejemplo de ese reconocimiento o puesta en valor. La formación es la mejor inversión que las empresas pueden hacer por su mejor activo: **las personas**.

Conectando todo esto con la política de responsabilidad y compromiso con el individuo y la apuesta que una mutua hace por el trabajador, queremos enmarcar esta propuesta dentro de los componentes de carácter individual y personal que están afectando directamente a las causas del absentismo, así como su reducción y desaparición. Propuesta de formación dirigida a los aspectos psico-socio-emocionales, al nivel de autoconciencia y comunicación. Pretende también ser una llamada al recuerdo del sentido común del individuo, desde la presunción de que un incremento en el nivel de conocimiento y autoconciencia en el individuo será fácilmente reconocido y transferido al conjunto de los componentes implicados en la IT y el Absentismo.

Nos enfrentamos a una realidad que produce más enfermedades sociales que las producidas por virus o bacterias. Por ello, cada vez es más importante que la educación para la Salud mental o emocional esté presente en todas las esferas de la sociedad, desde la familia a las escuelas y los centros de trabajo.

La presente propuesta busca intervenir en el grupo laboral empresarial con herramientas psicosociales que sean capaces de crear recursos personales y fortalezas a fin de prevenir las bajas médicas presumiblemente evitables, reforzando el papel de los Mandos Intermedios a través de la formación basada en un modelo que busque alinear la gestión de la vida profesional con la de la propia vida personal del individuo, destacando el paralelismo y la interacción entre ambas y el beneficio para el psiquismo de compartir una política común de base, sin interferir en su distinta funcionalidad.

Vincular la formación para la promoción profesional con la formación para la promoción a nivel personal o emocional tiene beneficios de mayor alcance, al permitir que esta formación no se quede únicamente en una indigestión más de



información añadida al resto de información técnica o intelectual que se ha de incorporar; indigestión que ha colaborado en no pocas ocasiones, a un mayor grado de confusión para el individuo. No se trata de un adoctrinamiento en conceptos y creencias relacionados con la “inteligencia emocional”. Los objetivos de esta formación no buscan únicamente rentabilidad o un material (“diseño estratégico”) con el que confeccionar un buen informe para impresionar en una sala de juntas; con resultados tan extraordinarios como fugaces. Buscan abrir un cambio de rumbo en la mirada de este fenómeno, reparar en la necesidad de un cambio a un nivel más profundo, más real, atendiendo este indicador y llevando hasta el final las medidas preventivas que resuelven la insatisfacción laboral y, en la mayoría de los casos, vital del individuo. Elevar el nivel de autoconciencia personal, creando un clima laboral limpio de toxicidad de pensamientos y comportamientos, ético, donde la integridad sea un valor básico que allane el camino para una mejor funcionalidad del individuo; todo ello con efectos de competencia transferible a todos los niveles. Resaltar los beneficios de obrar conscientemente frente al impulso de “dejarse caer” en lo más fácil.

Resulta curioso el paralelismo que podemos encontrar entre ausentarse del trabajo (absentismo) y estar ausente de uno mismo, ajeno a sus propias capacidades y fortalezas, al poder personal para llevar a cabo su trabajo o afrontar sus experiencias.

Un resultado fructífero de la implantación y desarrollo de este entrenamiento o formación conduciría a un incremento de la productividad de la población activa, a una mejora de la capacidad funcional de las personas, así como a una reducción considerable de las necesidades de los servicios sanitarios y sociales, lo cual conlleva una reducción de las desigualdades en salud y un incremento generalizado de la calidad de vida de la población trabajadora.

La calidad o la valía profesional no puede seguir midiéndose únicamente en términos de competitividad donde, en muchos casos, gane únicamente el que mejor habilidad tenga de ponerse por encima del otro en lugar que de por encima de sí mismo, o en el logro de un fin sin importar los medios, sino que es hora de

que evolucione hacia criterios relacionados con la valía y la ética personal, la capacidad real de trabajo colaborativo en equipo y la orientación hacia el bien común. Es importante no perder de vista que el fraude o la corrupción que se ponen a la vista en momentos de crisis son una llamada a un giro en cuanto a aquello en lo que una cultura está invirtiendo, una llamada a elevar la mirada, a incluir los principios éticos en todas las esferas del conocimiento o la actividad profesional, en especial en la formación de las Escuelas de Negocios. Premiar y valorar únicamente la imagen maquillada de los comportamientos o el dinero que produzcan, está dejando de ser rentable tanto en términos de productividad como de calidad de vida o salud.

Subyacente en esta propuesta está señalar el papel que la afectividad y la comunicación o el contacto con el otro juegan en la motivación, la implicación, la entrega, la creatividad o la presencia que la persona (trabajador) tiene o pone en lo que hace. En tiempos en los que la incertidumbre y el miedo están cobrando un papel tan importante en las vidas de las personas, limitando su sensación de fortaleza y autonomía y propiciando un alto grado de vulnerabilidad, no reforzar este factor implicaría la reducción considerable en la eficacia de su funcionamiento en la vida cotidiana y consecuentemente en el desempeño de su trabajo. La afectividad y las emociones son protagonistas hoy día de los planes de gestión y de salud de las organizaciones, debido al aumento de la evidencia de la necesidad de combinar y equilibrar los aspectos personales y profesionales de las experiencias vitales. Quedan ya en el pasado los días en los que el área laboral excluía o reprimía toda atención a lo emocional, lo cual no ha estado exento de consecuencias, ya que ha sido precisamente en ambientes de mayor represión en la contemplación de este aspecto esencial, donde han surgido más problemas sin una explicación clara y costes elevados derivados de ello.

En una cultura en la que a la imagen social se le ha concedido tanto valor, donde es casi obligado decir y sentir que “todo va muy bien”, mostrarse ante el otro sin arrugas, el sufrimiento psicológico está de más. Creerse o sentirse desdichado/a puede ser el propio factor desencadenante con el que autoperibirse psicológicamente enfermo. La sensación de que se ha fracasado en algo, de ser defectuoso; la desaprobación interna o el autojuicio o

autocondena, ponen en marcha una cadena de decisiones orientadas a defenderse de ese malestar. Y, en muchas ocasiones, ha sido esa defensa la que lo ha alimentado e instalado el malestar creando un círculo vicioso del que es muy difícil salir. La IT no es siempre consecuencia de que la persona esté enferma como de que se crea y se perciba a sí mismo enferma, fuera del grupo que ella tiene como referente de “normalidad”. Una mayor comprensión de este sufrimiento, así como una atención que le devuelva la percepción de su valía e inclusión en la normalidad acortaría el tiempo de recuperación.

Se pretende finalmente hacer de la salud mental una circunstancia más de la vida cotidiana de la persona, despatologizando muchos de los síntomas que son naturales dadas las condiciones de vida actual sin que tengan que evaluarse de enfermedad y requerir del individuo la asistencia a la consulta de un profesional de la psiquiatría, evitando así muchas de las consecuencias de este, todavía, estigma.

### **7.2.2. Objetivos generales**

- Aprender a detectar e identificar las causas y los motivos que originan el absentismo en cada empresa u organización.
- Potenciar en el seno de la organización una cultura psicoemocional general de atención y reconocimiento al empleado y a los méritos laborales a título individual y de equipo, en relación a la participación y aportaciones de los trabajadores.
- Revalorizar el capital humano.
- Regenerar el clima laboral.
- Colaborar en la creación de una cultura laboral ética que busque soluciones con beneficios compartidos, a nivel personal, organizacional y social, que tienda a reducir costes y a ahorrar esfuerzos.

### **7.2.3. Objetivos específicos para los mandos intermedios y los empleados a su cargo**

- Concienciar de su papel clave y estratégico dentro de las organizaciones.
- Mejorar su capacidad funcional.
- Fomentar la auto-responsabilidad y la autonomía en el manejo de sus vidas y su salud (biopolítica).
- Potenciar el autoconocimiento y la autoconciencia, la resiliencia o fortaleza interior.
- Clarificar el funcionamiento del psiquismo para facilitar las relaciones interpersonales y la comunicación.
- Capacitar para el cuidado psicológico.
- Impulsar valores como la confianza, el compromiso, el servicio y la integridad.
- Facilitar la adaptación en la incorporación tras el retorno al trabajo.
- Alinear a la dirección y a los empleados en sus objetivos.
- Promocionar la satisfacción en el trabajo y el trabajo como fuente generadora de satisfacción y salud.
- Inspirar la creatividad
- Supervisar casos de situaciones particulares en sus lugares de trabajo.
- Subrayar el valor de la Confidencialidad de la información personal.
- Elevar la llamada “calidad de vida laboral”.
- Conciliar la política de los roles personales y profesionales, manteniendo a salvo cada uno de ellos.
- Introducir herramientas para la consecución de los objetivos anteriores.

#### 7.2.4. Contenidos de Enseñanza y Entrenamiento

A continuación, queda recogido en Tablas el Contenido del Protocolo de Intervención, distribuido en Siete Módulos. Este contenido incluye todos aquellos aspectos necesarios para la comprensión, aplicación y entrenamiento que permitirá construir una nueva manera de enfrentar el trabajo y sus experiencias. Los efectos de este entrenamiento (y no estudio ni mero aprendizaje de conceptos) permitirán al trabajador un cambio de propósito en lo que el trabajo representa, así como la construcción de un nuevo vínculo con él, tal y como apuntaba el testimonio de un trabajador que anexamos.

<b>Módulo 1. Cogniciones, Pensamientos y Creencias</b>	
<b>El Sistema de Pensamientos y Creencias</b>	<b>La identidad personal</b>
<b>Organización del psiquismo</b>	<b>Comunicación y Relaciones conscientes</b>
<b>Condiciones para una nueva percepción</b>	<b>Las ideas, creencias y convicciones</b>
<b>Cuestionar la manera de nombrar lo que sucede. “Tiene que haber otra manera de verlo”</b>	

<b>Módulo 2. Autonomía personal</b>	
<b>Ser uno mismo</b>	<b>La imagen pública</b>
<b>La toma de decisiones</b>	<b>Fluir con la experiencia</b>
<b>El cambio y la resistencias</b>	<b>Condicionamiento social</b>
<b>Incertidumbre y falta de control</b>	<b>Empoderamiento</b>

<b>Protegerse sin aislarse</b>	<b>La relación amistosa con el trabajo</b>
<b>Creatividad y normas</b>	<b>Inteligencia intrapersonal e interpersonal</b>
<b>La comunidad laboral: vínculo y pertenencia.</b>	

<b>Módulo 3. Valores</b>	
<b>Integridad en el comportamiento</b>	<b>Los recursos internos y la fortaleza para afrontar situaciones</b>
<b>Función para el psiquismo de valores como la pertenencia, responsabilidad, compromiso, creatividad y consistencia</b>	
<b>La responsabilidad en lo que nos acontece. Acción y reacción</b>	<b>El valor de lo que somos y lo que hacemos.</b>
<b>Fomento y desarrollo de la confianza</b>	<b>El valor de la Presencia</b>

<b>Módulo 4. Afectos y Emociones</b>	
<b>El cuidado psicológico</b>	<b>Las emociones. Sentir mejor en lugar de sentirse mejor</b>
<b>El afecto y los lazos</b>	<b>La dependencia afectiva. La necesidad de control y la manipulación de la experiencia</b>
<b>Comunicación tóxica</b>	<b>Vulnerabilidad y Fortaleza. Conocer los límites</b>

<b>El sufrimiento psicológico. Gestión del dolor</b>	<b>Ansiedad y angustia</b>
<b>Tolerancia a la frustración</b>	<b>Estar Presente</b>
<b>Cadena de: tensión- ansiedad- conflicto- estrés- desinterés- disminución de rendimiento- baja laboral.</b>	
<b>Batallar internamente con lo que nos rodea. El conflicto interno y externo.</b>	
<b>Cuando todo va mal. El problema como recurso y desafío. Atravesar la incomodidad sin costes. Crecer en medio de la crisis. Factores de Resiliencia.</b>	

<b>Módulo 5. Apoyo social</b>	
<b>La relación de ayuda</b>	<b>Ayuda consciente, no proyectada</b>
<b>Búsqueda y acompañamiento en la solución a necesidades o problemas personales</b>	
<b>Pedir y recibir ayuda</b>	<b>Vivir sin defenderse del otro</b>
<b>Ayudar para la autonomía</b>	<b>Micro y Macroestructura</b>
<b>La abundancia de información y complejidad social, cómo simplificar y discernir lo urgente de lo importante</b>	
<b>Atención a las personas en condición de vulnerabilidad</b>	<b>Ejercer la autoridad y establecer límites</b>
<b>La Confidencialidad y el trato de la información personal</b>	

<b>Módulo 6. Condicionantes Psicológicos de la Salud</b>	
<b>Mitos y prejuicios respecto a la enfermedad mental</b>	<b>Percepción inicial de la enfermedad</b>
<b>Ganar control sobre la salud</b>	<b>Estilos de vida</b>
<b>Salud sin compartimentos: interacción de los factores biológicos, psicológicos y sociales. La persona como un todo</b>	
<b>El rol de enfermo</b>	<b>Factores de riesgo en salud mental</b>
<b>Valoración positiva de la salud</b>	<b>El estrés debilitador de la salud general</b>

## **Módulo 7. Exposición de casos prácticos**

### **7.2.5. Metodología**

Se llevará a cabo a través de una metodología creativa orientada a producir una nueva mirada en el participante, a inspirar y despertar su propia sabiduría interior y fortalezas. Formar para pensar en lugar de formar en pensamientos. Metodología activa y participativa con exposición de ideas y conceptos que mantengan el pensamiento y la atención de los participantes despiertos en todo momento. La comprensión de los conceptos expuestos será fundamental para la consecución de los objetivos, con lo que se hará hincapié en dicha comprensión. Entre los recursos utilizados para llevar a cabo las sesiones o encuentros podrá utilizarse el visualizado de vídeos o presentaciones temáticas, narraciones inspiradoras y mucho humor que relajen las resistencias



al volumen de información nueva que va a competir en algunos momentos con la mucha información del psiquismo que se resiste a actualizarse. A su vez se propondrán ejercicios con los que poder practicar a través de la propia experiencia. La comunicación será aquí el elemento clave. Formación con carácter de reunión en igualdad donde con la guía del agente o se observen en grupo diversos aspectos y situaciones habituales en las relaciones del trabajador con su trabajo y su salud; sesiones estas en las que dado el carácter transformador del contenido, el aprendizaje tenga lugar dentro del mismo encuentro o sesión, rompiendo con el formato tradicional de estudiar conceptos que únicamente tienen como fin su aplicación práctica o incorporación paulatina en la propia experiencia cotidiana.

#### **7.2.6. Temporalización**

La duración de cada Módulo será de 10 h. repartidas en cuatro sesiones de 2.30h. La frecuencia de las sesiones será semanal. El número total de horas será de 70, la formación tendría por tanto una duración total de 7 meses.

El horario se establecerá en función de las necesidades de la empresa.

La distribución del tiempo de las sesiones se hará en función de la exposición de conceptos, preguntas, práctica y evaluación.

#### **7.2.7. Evaluación de la Propuesta**

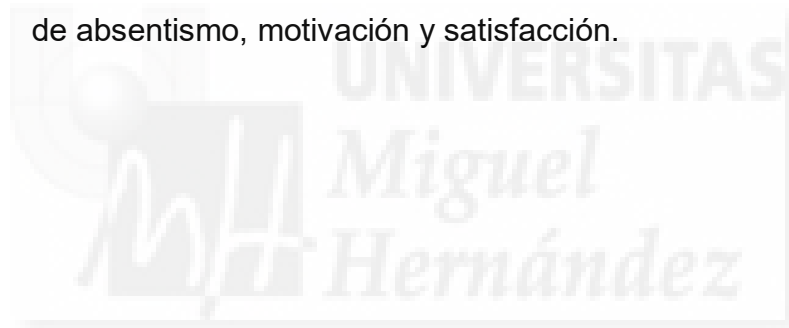
1. Respecto al qué evaluar:
  - a. La consecución de los objetivos de capacitación formulados.
  - b. El procedimiento empleado.
  - c. El compromiso de los/las participantes.
  - d. La adhesión al programa

2. Respecto al cómo evaluar:

- a. Cuestionarios
- b. Informes
- c. Test

3. Respecto al cuándo evaluar:

- a. Al finalizar cada Módulo formativo, con un cuestionario del interés fomentado y la expresión de la experiencia personal de cada participante.
- b. Al finalizar el programa, a través de un cuestionario que mida la consecución de los objetivos.
- c. Después de un año de práctica aplicada de lo adquirido, a través de registros y cuestionarios, para observar los efectos en términos de absentismo, motivación y satisfacción.



## **CAPÍTULO 8.**

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

#### **8.1. Discusión Final**

Aunque la discusión de los resultados obtenidos en la búsqueda sistemática se ha ido haciendo a la par que han sido presentados, en los capítulos VI y VII, proponemos ahora una breve discusión final, que aporte una visión de conjunto.

Recordemos, pues, que tanto en los apartados 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4, correspondientes a la introducción a cada uno de los grupos (organizaciones saludables, emociones, equilibrio trabajo y vida e intervenciones y programas), como en el apartado 7.1 (correspondiente al análisis del contexto para la intervención en absentismo) se contrastan las aportaciones de cada artículo seleccionado con las de otros autores, integrando sus conceptos más significativos en torno al eje explicativo para el absentismo que propone cada grupo y en torno a la propuesta de intervención que se hace.

En relación con el planteamiento mismo de la metodología de investigación documental empleada, los resultados han sido expuestos con amplitud en el capítulo V. Ha sido un procedimiento laborioso, aunque entendemos que muy significativo para el propósito específico de las Búsquedas Sistemáticas, que como señala Perestelo-Pérez (2013, p. 50), en definitiva “son un recurso y herramienta metodológica de investigación que nos ofrecen la posibilidad de estar informados y actualizados sin necesidad de invertir tanto tiempo y recursos, a partir de la integración de forma eficiente de la información disponible”. De esto trataba nuestro trabajo, de permitir un abordaje de síntesis al fenómeno del absentismo, visto desde la perspectiva de lo emocional, concentrando nuestra atención en aspectos centrales y significativamente relevantes. Y de este modo, se ha pasado de 16.000 a 66 artículos, que a su vez

han sido sintetizados en **4 grupos de análisis** y **1 propuesta de intervención**. Entendemos que cumpliendo acertadamente con el propósito de este tipo de metodología de estudio secundario, que busca sintetizar la mejor evidencia científica disponible mediante métodos explícitos que permitan identificar, seleccionar, evaluar, analizar y extraer un conjunto de estudios científicos, permitiendo dar respuesta a cuestiones específicas (v. Beltrán, 2005; Perestelo-Pérez, 2013; Sánchez-Meca y Botella, 2010).

En relación con las preguntas planteadas y su posible respuesta tentativa a partir de los estudios considerados, cabría indicar que las respuestas, a la luz de lo aportado por el conjunto de estudios considerado, podrían caminar según lo que se sugiere a continuación.

**Primera pregunta.** En el contexto de los indicadores de riesgo y salud laboral, ¿en qué modo contribuyen los aspectos psicoemocionales al desarrollo del absentismo laboral en adultos?

- Lógicamente, hay situaciones emocionales extremas que tienen una repercusión en el fenómeno absentista de manera directa, debido a que comportan alteraciones conductuales y trastornos psíquicos que implican abandonos y hastíos.
- Pero se observa a lo largo de los artículos, cómo los factores emocionales que más comúnmente suelen estar detrás de actitudes absentistas son precisamente la falta de atención a dicho universo emocional. Los trabajadores, como cualquier persona, están sometidos a grandes niveles de estrés y generalmente no disponen de recursos personales con los que afrontar los desafíos que surgen, ni con las habilidades requeridas para dar respuesta al malestar emocional que inevitablemente va asociado. Así, como se ha visto a lo largo del estudio, el principal aspecto emocional relacionado con el absentismo es la escasa atención que se presta en la investigación a los aspectos emocionales en el trabajo.

- Adicionalmente, se observan en el estudio, que en determinadas ocasiones es la misma empresa, las condiciones laborales, la existencia situaciones injustas, los sistemas de presión, la ausencia de reconocimiento, o la falta de un “salario emocional” lo que está propiciando actitudes absentistas. Es una realidad cada vez más relevante que el salario económico o material no lo es todo en cuanto a la satisfacción laboral. Desafortunadamente, las contraprestaciones justas, la gratitud hacia el trabajador o trabajadora, o la comprensión de las situaciones personales, no siempre forman parte de la dinámica de relaciones en la organización. El absentismo puede ser, en ocasiones, una especie de respuesta de venganza o de desidia ante ese tipo de desatención.
- En los artículos relacionados con el “trabajo emocional” (*labor emotion*) se ha podido observar cómo en ocasiones el problema es precisamente la exigencia más o menos velada de que los trabajadores dispongan sistemáticamente de emociones positivas. El forzamiento emocional, la práctica de la “buena cara”, la promoción fatua de sentimientos que no se tienen, no siempre supone un acicate que favorece un “feedback” de emociones positivas, sino que en ocasiones, puede estar larvando conflictos o generando actitudes de falsedad, que a la larga no hacen sino favorecer el abandono y entre otras respuestas, la actitud absentista. A lo largo de los estudios se ve como la emoción sin soporte en lo realmente sentido no es siempre saludable; procede saber discernir cuando está favoreciendo el bienestar o justo lo contrario.
- Y en definitiva, hay un conjunto de actitudes en el contexto laboral con grave repercusión emocional. Así, la sobreestimulación, la hiperactividad, la hipertecnología, la cultura virtual, las prisas y el exceso de información reducen la capacidad de construcción de recursos internos necesarios para permanecer presentes y afrontar situaciones laborales incómodas.

**Segunda pregunta.** ¿Qué factores psicoemocionales pueden resultar favorecedores de un clima de superación de las conductas de absentismo laboral?

- Como se ha ido viendo a lo largo del trabajo realizado, los factores psicoemocionales no suelen ser atendidos de manera que se favorezca la creación de marcos que generen una plenitud o al menos una paz emocional, sino más bien a modo de limpiar el ambiente de riesgos y así “quitárselos de encima”. Es necesario adentrarse decididamente en una estrategia de atención expresa a los recursos emocionales de las personas si se quiere alcanzar un objetivo de satisfacción, bienestar o incluso de autorealización. Este es el mejor antídoto emocional del absentismo.
- En uno de los estudios con mejores resultados (Breugh, 1981), se encontró que el comportamiento absentista previo, era un excelente predictor de posteriores conductas absentistas, así como que el absentismo de compañeros o iguales en el mismo u otros lugares de trabajo similares, era un factor condicionante de las decisiones de ausentarse del trabajo. Esto podría estar señalando que algunos valores o principios rectores del comportamiento y otros factores de cultura emocional son esenciales para construir una cultura no absentista.
- Los incentivos, incluidos los emocionales no terminan de ser susceptibles de resolver por sí solos la problemática absentista. Se trata de poder ofrecer y alcanzar niveles estables de logro emocional, no asimilable a refuerzos puntuales o eventos gratificantes. Es el desarrollo de una cultura emocional cotidiana y su seguimiento continuado lo que puede garantizar un entorno no absentista.
- Se trataría de crear un clima de atención personal o individualizada, contacto, que el empleado sepa que existe para la organización, que cuenta, que es. Que su trabajo ofrece servicio, que pertenece junto a otros a algo más grande. Que haya alguien cercano que se preocupe por él. Alguien en quien confiar. Alguien que repare en su presencia. Se trata en

definitiva de que las relaciones personales en el trabajo logren presencia en la estrategia de la empresa, que situaciones como la percepción de la enfermedad del trabajador o el hecho de sentirse sobrepasado de preocupaciones, por ejemplo, tengan cabida en su estrategia global.

- También cuenta el pensamiento, la mentalidad abierta o flexible. En ocasiones creemos que somos responsables de lo que hacemos, pero no de lo que pensamos; pero lo cierto es que nuestros comportamientos son el resultado de nuestros pensamientos. No podemos darle esa autonomía a la acción. Poner el pensamiento bajo la dirección de propósitos elevados para con uno mismo puede establecerse como garantía de una acción recta o eficaz. Este podría ser el núcleo de una acción frente al absentismo que, con metodología innovadora, abordase desde un punto de vista psicoemocional este grave problema laboral.
- Contagiar este tipo de conciencia, permitiría aprender a moverse más allá del miedo y la incertidumbre que paralizan y frenan la creatividad de soluciones. Sensibilizar hacia un enfoque consciente sobre la miríada de presiones de la vida que extorsionan cualquier sensación de plenitud y alegría, de felicidad o de sentido común. Incluso que las organizaciones presten ayuda para poder superar la incapacidad para sanar heridas emocionales profundamente arraigadas, que en ocasiones se transmiten de padres a hijos de forma muy sutiles a través de actitudes y conductas.

**Tercera pregunta.** ¿Quién en la organización laboral puede ejercer mejor como agente del cambio descrito?

- A lo largo de toda la investigación documental realizada, podemos concluir que en una organización laboral, existen diferentes figuras susceptibles de poder intervenir en la prevención del absentismo laboral. Sin embargo, de entre todas ellas, destacan los denominados **mandos intermedios** en el contexto de la implementación de metodologías innovadoras.

- Tal como se ha podido comprobar, de manera particular en el capítulo VII, los mandos intermedios se encuentran en el universo próximo de los trabajadores, pero al mismo tiempo son conscientes de la estrategia de la empresa. Por eso se encuentran en condiciones óptimas para una intervención que minimice el impacto y maximice las posibilidades, ya que nadie mejor que ellos, conoce ambos mundos: el de la dirección empresarial y el de los trabajadores, potencialmente absentistas, ambos a la vez, su intersección y su interacción. Podrá haber personal más experto en uno de los ámbitos, o en el otro. Pero alguien que domine los dos y que por tanto pueda representar posibilidades y limitaciones de cada uno, así como posibles vías de contacto y encuentro, esos son los mandos intermedios.
- Ahora bien, otra conclusión del trabajo relativa a esta cuestión es la necesidad específica de una formación especializada en cuanto al tema del absentismo laboral y en particular un enfoque de los factores emocionales implicados en éste. Si un mando intermedio dispone de la suficiente formación como para poder identificar posibles factores psicosociales predictores del absentismo, su posición de proximidad inmediata con los trabajadores le hace susceptible de poder aplicar las claves de dicha detección. No sería lo mismo si carece de dicha formación o entrenamiento.
- Por otra parte, dicha cercanía permite que las relaciones de primer grado establecidas con los trabajadores sean susceptibles de incorporar el elemento emocional y por tanto le permite intervenir con estrategias matizadas emocionalmente y de este modo, como se ha visto a lo largo del trabajo, de una forma exponencialmente más eficaz. La proximidad afectiva (Ulnik, 2017) es un elemento crucial para el establecimiento eficaz de interacciones eficientes en el plano de la toma de decisiones conductuales con implicaciones emocionales.



- Independientemente del concurso de los mandos intermedios, la figura del coach, pero matizando que se trata preferentemente del coach psicólogo, ocupa un papel determinante en la implementación de programas de intervención eficientes para superar el absentismo.

“Sin duda, y creo que esta es una idea que comparten los coaches no-psicólogos, nuestra formación es comparativamente la más adecuada y adaptada para desarrollar niveles de máxima calidad de coaching. Nuestro conocimiento de las leyes básicas del pensamiento y de la conducta humana, sus aspectos emocionales y motivacionales permiten desarrollar un nivel de comprensión del cliente mucho más rápido y profundo. Conocimientos específicos de la interacción entre personas en contextos de ayuda (ej. entrevista, establecimiento de rapport, herramientas de diagnóstico, etc), colocan al psicólogo en la mejor posición de partida para la profesión del coaching. Además de esto, en la práctica del coaching existe un aspecto muy importante desde el punto de vista ético que es el compromiso honrado por parte del coach de poner en conocimiento del cliente cualquier tipo de sospecha que tenga de que el comportamiento del cliente sea potencialmente patológico y, en su caso, recomendar al cliente otro tipo de ayuda terapéutica más adecuada, y, consecuentemente, suspender la relación de coaching si las sospechas se confirmasen. Para llevar a cabo este tipo de actuación ética, es evidente que es necesario conocer un mínimo de diagnóstico psicopatológico que los programas de formación no enseñan explícitamente y que, sólo en algunos casos, se limitan a incluir algunas recomendaciones con escaso fundamento psicológico” (Medina, 2007).

- Son también figuras a tomar en consideración: Referentes, mentores y ejemplos a seguir, por el peso tan importante que tiene la cultura, lo que hace el otro, o lo que vemos hacer al otro. Qué frente a las injusticias, pueda emerger este tipo de figura de referencia, de salvavidas, alguien en calma en medio de la tormenta. En definitiva, desde un punto de vista psicoemocional, superar el absentismo supone un dominio del arte de la Presencia. No se trata precisamente de Presentismo, sino de construir una Cultura de Presencia.

Los grandes **cambios** a nivel social y sobre todo organizacional o del mundo del trabajo, generan entornos de ansiedad emocional. La sobreestimulación de información, las prisas, la globalización, las TICs, el cambio de estructuras piramidales a otras matriciales, el fomento de la diversidad, las nuevas políticas de igualdad, los nuevos puestos de trabajo... y otros muchos cambios a los que el ser humano se enfrenta actualmente crean un clima de incertidumbre emocional con efectos en la reducción de la habilidad y capacidad del psiquismo en la construcción de los recursos internos necesarios para permanecer presentes o afrontar desafíos y situaciones aparentemente incómodas o complejas para los que no se siente preparado. Debido a que la actividad laboral ocupa una gran parte de la vida de las personas, es ahí donde van a ponerse en juego muchas de las deficiencias afectivas que se experimentan.

La solución de **disociar vida-trabajo** no ha cumplido con las expectativas que se le atribuían en el pasado, donde los aspectos emocionales no parecían ser tan condicionantes o protagonistas o estar tan implicados con la experiencia. Las emociones se gestionaban en privado, permanecían en la esfera de lo íntimo, y se cubrían o compensaban con otro tipo de ajustes mentales, mentalidades, creencias o valores, que se atendían en otros espacios sociales susceptibles de proporcionar efectos de estabilidad, como eran la Pareja, Familia, Iglesia o el propio Estado.

Vivir bajo **presión, con prisas y con la mirada puesta en el futuro y no en el presente** genera vulnerabilidad, y requiere de esfuerzos y refuerzos que los lugares de trabajo no contribuyan a aumentar estos estados emocionales, sino que sirvan de apoyo e incluso hagan de lugares con efectos paliativos transferibles al ámbito de lo social. Las organizaciones pueden hacer mucho como potenciadoras de una **cultura** ética que ponga en valor las fortalezas humanas.

El síntoma del absentismo es un indicador que nos lleva a poner atención y a dirigirnos a realizar los ajustes necesarios por parte del ámbito de las

organizaciones, así como por parte de la sociedad si queremos que la Salud no se resienta.

Uno de estos ajustes, aportados desde planteamientos sociales organizacionales e individuales tienen que ver con la formación o el entrenamiento en nuevas **habilidades de interacción humana**. La gestión del recurso o capital humano, (Recursos Humanos) ha sufrido una reestructuración tan amplia en los últimos años que apenas tiene ya que ver con las funciones o roles que la originaron. El desarrollo de **Equipos**, los **Nuevos estilos de Liderazgo; transformador o compartido**, o un tipo de **Estructuras Matriciales** en lugar de jerárquicas, han sido soluciones acordes con el desarrollo armónico de la convivencia, la participación, la colaboración y el servicio a la comunidad.

Otros planteamientos innovadores aportados desde el ámbito de lo espiritual han querido promocionar estados de **Presencia** entre los empleados, prácticas estas que están siendo muy extendidas y con muy buena acogida por parte del mundo empresarial. A través de prácticas meditativas como el **Mindfulness** se está promoviendo una cultura emocional con menos efectos secundarios que la farmacología a la hora de compensar el estrés o la propia depresión. Al mismo tiempo, estas prácticas suponen los inicios de la entrada en el juego de un cuarto factor (Fourth Bottom Line) de motivación, como es el de la trascendencia, representado en conceptos como “espiritualidad”, “ética”, “propósito” o “compasión”.

El deporte (fitness), el yoga, el juego o la programación de actividades de ocio son, junto con el mindfulness, prácticas que se van incluyendo cada vez más como propuestas para superar el estrés o con vistas a la generación de paz y motivación.

Planteamientos desde las Neurociencias, **Neurociencia Social**, **Neurobiopsicología**, enfoques evolucionistas, **Biopolítica**, **filosóficos**, **antropológicos** y todos aquellos que incluyen al ser humano en su experiencia, a nivel micro o macro, se han involucrado aportando variables al estudio y la

explicación de este complejo y multifactorial fenómeno del absentismo, fenómeno que atraviesa el comportamiento humano en su entorno laboral.

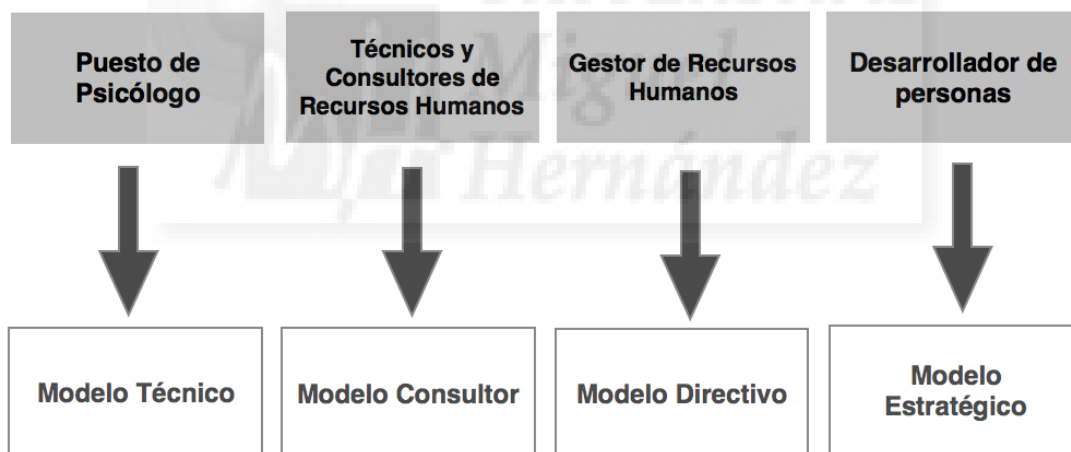
Llegados aquí, es importante concluir que es la Psicología en sus distintas ramas y especialidades, sobre todo la **Psicología de la Salud Ocupacional**, aquella disciplina a la que más se le está demandando su aportación con objetivos tanto de Prevención e Intervención, para la creación de entornos de trabajo saludables como, y, sobre todo, con objetivos de Predicción de comportamientos o anticipación al futuro.

Nunca la Psicología y la Emoción han estado tan de moda dentro de las Organizaciones. **“Una adecuada gestión emocional hace más rentables a las empresas”** era el titular que el pasado Marzo la revista Capital Humano daba a un artículo que resumía un desayuno de trabajo organizado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid para presentar la separata “Tendencias en Psicología del Trabajo”, que editaba dicha revista.

**“Las organizaciones sanas son las que tienen mejores resultados, para conseguirlo hay que llevar a cabo una adecuada gestión emocional”**. En estos términos se expresó Vicente Sánchez (2017), CEO para España y Portugal de Wolters Kluwer, en el transcurso del mismo desayuno.

Las siguientes imágenes se refieren respectivamente al Rol Expandido del psicólogo en el trabajo, y a las distintas funciones del psicólogo y los modelos de actuación que las representan. Estas imágenes son un resumen de la brillante y completa explicación aportada por Javier Cantera (2017) Psicólogo y Presidente del grupo BLC que quedó recogida en un documento audiovisual editado por el COP con la grabación de dicho encuentro (COP Madrid, 2017).

Rol 2024	Big data comportamental
	Innovación (Sistemas donde las personas participen y se involucren)
	Mediación en el trabajo
	Comunicación Transparente (Liderazgo)
	Smart working (teletrabajo)
	Calidad de vida laboral
	Bienestar psicológico
	Engagement (Confianza y compromiso)
Rol 2014	Outplacement
	Coaching
	La Salud laboral
	Diversidad / Igualdad
Rol 2004	Evaluación y Motivación
	Selección
	Formación y desarrollo



La **Calidad de vida laboral** (en relación a la Conciliación) debe apoyarse en HR Analytics y en la gamificación y el **Bienestar Psicológico** (en relación con el bienestar de las personas) queda apoyado en la neurociencia y en las Apps. Estas serán las dos grandes áreas de actuación del psicólogo en las organizaciones del futuro. “Desarrollar personas” sería la evolución del antiguo concepto de administrar o gestionar personas. Trabajar con la Normalidad en lugar de la Excepcionalidad, Prevenir y Predecir comportamientos en lugar de evaluar o solucionar problemas, “Agregadores de talento” como nueva figura en

la selección de personal, o adaptar los lugares de trabajo para los empleados senior son otras de las ideas expresadas por el mismo Javier Cantera dentro de dicho encuentro.

Podemos resumir este encuentro que contó con la participación de psicólogos directores de RR.HH, con palabras de Javier Alonso (2017), director de RR.HH de Loewe, también presente, “**los psicólogos tienen la capacidad de tomar distancia emocional y entender los procesos de cambio, tanto de las organizaciones como [...] de las personas**”, y esta capacidad de tomar distancia es la que permite llevar a cabo los procesos de cambio de mentalidad y la introducción de nuevos paradigmas en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

En cuanto retos para el futuro, además de poner en valor al psicólogo dentro de las organizaciones está el de vincularlas con las Instituciones Sanitarias, lo que supondría conseguir haber puesto el acento en la Salud de los trabajadores al compás de en la de las organizaciones.

En cuanto a las **limitaciones** del presente trabajo destacar la dificultad encontrada de poder realizar cálculos de significación a partir de datos obtenidos empíricamente. Ello es debido fundamentalmente a la escasez de artículos que incorporen datos empíricos de respaldo en la temática del absentismo. Existen varios tipos de dificultades asociadas a la investigación de campo en este terreno. Entre otras, la privacidad o confidencialidad acerca de datos que atestigüen los verdaderos motivos emocionales que llevaron al trabajador a la decisión de ausentarse. Dichos datos pueden ser susceptibles de resultar de interés económico para la rentabilidad de las empresas.

Una vez establecido el contexto teórico con precisión, **como perspectiva futura** nos planteamos tratar de incorporar de manera innovadora estrategias y metodologías que puedan salvar estas dificultades para poder ofrecernos conocimientos de primera mano de las experiencias emocionales relacionadas con el absentismo.

Para futuras exploraciones dejamos también una interrogación a aquello que se expresa en el testimonio que se anexa a modo de anticipo de estos planteamientos, y que tiene que ver con la necesidad de **un cambio de propósito** en la motivación que guíe la actividad laboral humana. Un cambio de mentalidad que se hará eco en nuevas percepciones de la experiencia y los acontecimientos. Crear marcos o entornos psicosociales que generen ilusión, y que velen por la salud emocional. El reto no está únicamente en reducir el absentismo sino en facilitar que el empleado active **el deseo, hacer que quiera** ir a trabajar.

## 8.2. Conclusiones

El estrés y la depresión, considerados las mayores causas de las bajas médicas por enfermedad laboral por contingencias comunes (IT), pueden sobrevenir a través de la presión experimentada en casa y/o en el trabajo; en situaciones de la vida diaria familiar, o personal, pero también en las experimentadas en el desarrollo profesional. En el lugar de trabajo se pueden desarrollar mejoras de protección del estrés u otros riesgos psicosociales que ha podido desencadenarse en el ejercicio de la actividad profesional, aunque lo que nos encontramos al adentrarnos en el estudio de la Emoción o el Afecto humano en estos contextos es que, en la mayoría de ocasiones, se hace difícil trazar un límite o separación que nos permita discernir donde encontrar la fuente o el origen de ese estrés. Es difícil saber si se ha generado en el trabajo o éste actúa únicamente como un amplificador o activador de la propia manera disfuncional de relacionarse, no solo con el trabajo, sino con el resto de experiencias propias de estar en el mundo.

De igual forma, las causas de las conductas de absentismo pueden muy bien estar relacionadas con las condiciones que aporta el trabajo, pero también con las características psicológicas o personales que devienen o conviven con el trabajador. Lo que sí podemos afirmar en cualquier caso es que estas

conductas son consecuencia de la relación que el hombre establece con su actividad laboral.

Bien sea por prescripción de instituciones como la OMS o procedentes del propio interés que todos los stakeholders tienen en la rentabilidad, lo cierto es que las organizaciones están prestando gran parte de su atención a este fenómeno, lo cual ha dado lugar a un mayor desarrollo de estudios y a una mayor prevención, e intervenciones para su mejora a distintos niveles, mejoras que están teniendo repercusiones tanto en las organizaciones mismas, medidas en términos de eficacia y productividad, como en los propios empleados, medidas en términos de satisfacción, bienestar y por tanto en salud.





## **ANEXO**

### **Testimonio de experiencia con el trabajo y consecuente transformación personal**

“En la vida, comencé a intentar perseguir mis deseos, y entonces el trabajo se convirtió en una necesidad, para ganar dinero, tener sustento para cumplir mis deseos. Quería tener una pareja, disfrutar de los fines de semana e irme de casa de mis padres. La única salida que vi fue encontrar un empleo. Lo encontré, al principio estaba muy contento, disfrutaba, encontré novia, empecé a disfrutar “de la vida”. Pero el trabajo no era un tiempo de vida plena, yo solo lo utilizaba para que en los ratos que yo consideraba mi vida verdadera, los de ocio, los de familia, o amistades, mis objetivos pudieran ser cumplidos. El trabajo era un medio y no un fin en si mismo, con lo que me fui agobiando. Fui perdiendo la alegría, me fui sintiendo muy vacío, y ese vacío, estrés, angustia, fue minando los espacios de ocio, disfrute, familia, amistades, pareja... Con lo cual la vida que yo pensaba que iba a ser feliz, se iba convirtiendo en un infierno. Al principio no fui de coger bajas, ya que, al estar de baja, cobrabas menos, y el nivel de vida que querías mantener se derrumbaba, y al estar entre la espada y la pared en esa situación fui entrando en un estado de ansiedad que me fue llevando a beber más de la cuenta, entré en depresión, se acabó mi matrimonio... Cuando mi matrimonio se acabó yo seguí trabajando, pero todo el dinero que tenía me lo bebía, me lo fundía en evadirme de la carga en la que mi vida se había convertido. Hasta que pegué un petardazo y cogí una depresión de caballo, y cogí una baja de larga duración por depresión, porque no le encontraba sentido a la vida.

Luego ocurrió la experiencia de unicidad, se acabó el alcoholismo, depresión, dejé de fumar y comencé a vivir en paz y ser feliz.

Hay que ver desde el punto de vista de la psicología que cuando uno ha tocado fondo es una oportunidad de verdaderamente replantearse todos los

fundamentos sobre los que ha puesto el propósito de su vida. Normalmente el propósito de casi todos en su vida acaba en sufrimiento porque parte de premisas equivocadas.

### **¿Se podría haber prevenido con alguna política de la empresa?**

Si, en una pequeña empresa es sobre el empleado directamente, en una gran empresa, podría haber un departamento de psicología para encauzar las motivaciones de los trabajadores para disfrutar la faena en si, más que el trabajo solo fuera un medio y no un disfrute por el estar sirviendo a la sociedad, a los semejantes. Este enfoque cambiaría mucho el estrés con el que se vive, el egoísmo en el mundo. Porque yo me metí en un infierno por egoísmo. Este punto de vista también tiene que ver con los empresarios, no solo con los empleados. Hay mucho empresario deprimido o agobiado porque solo busca de su empresa el dinero. Si el empresario piensa como el trabajador que un día fui, nada va a cambiar porque ambas partes buscan su propio egoísmo. Más que meter en las empresas un departamento que trate esto, lo primero que habría que hacer es una transformación de las motivaciones personales de todos.

### **¿Tu propones no estimular la motivación, sino cambiarla?**

Cambiar que tu tiempo de trabajo sea por fuera la faena que tu hagas, pero tu enfoque sea disfrutar de ese instante porque estás haciendo bien a todos, el resultado de tu labor va a resultar en el bien de la sociedad, eso es ya un motivo de alegría. Pero no convertir el salario en un fin en si mismo, este es el pensamiento de la sociedad occidental. El trabajo por el beneficio, no el trabajo por el bien común.

### **¿Ves posible o utópico una figura en la empresa, un agente, que persiga este comportamiento?**

Sí que sería posible, pero solo con un cambio de mentalidad, pero para que ese cambio se realice dentro de las empresas, hay que cambiar la mentalidad del propio empresario.

El mando intermedio, si es responsable y busca el bien de todos, sería como el gobernante que gobierna, pero sin que se sepa, sin haber votado quien es el que gobierna.

No necesitas ser el que destaca, tienes que ser alguien que desde lo profundo siente que lo mejor para todos es el bien de todos, y lo realiza. Se convierte como en un punto magnético de atracción para ese cambio de mentalidad

### **¿Crees que el que planifica el cambio debe conocer a los empleados?**

Si una persona está en la punta de la pirámide (un jefe) no ve los cimientos ni la realidad como es, pero si una persona está en el medio, la perspectiva para ambos extremos es la misma, con lo cual es más ecuánime. Desde el centro tu estás viendo todo el perímetro, tu perspectiva es justa, y buscas el bien de todo, el círculo se convierte en un punto, en una unidad, sin esfuerzo. Cada uno acepta el lugar que le corresponde para el bien común, sin estar por encima de otros, y de manera natural, sin esfuerzo, ocurriría el compartir. (No es una idea comunista ni capitalista, porque ambas ideas se imponen). Cuando está en el centro y no se impone es libertad, y cuando uno comparte con libertad, es el amor. Si trabajásemos por amor, el mundo sería amoroso, pero si trabajamos con egoísmo y miedo, el mundo es un reflejo de esos valores.

Tenemos que librarnos de ese drama que tenemos a que se nos derrumbe la vida. Si se nos derrumba la vida, es una oportunidad para transformarla”.

Luis Enrique de las Peñas, Valencia 2017

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aagestad, C., Johannessen, H. A., Tynes, T., Gravseth, H. M., & Sterud, T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 787-793.
- Aamodt, M.G. (2001). *Psicología industrial/organizacional*, Cengage Learning Editores.
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 124, pp. 229-46.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology*, Vol. 133, pp. 441-55.
- Addae, H. M., & Johns, G. (2002). National culture and perceptions of absence legitimacy. En M. Koslowsky, & M. Krausz, *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective*. Springer Science & Business Media, 21-51.
- Alcón, M.A. (2016). Contribución del Coaching a la Empresa Saludable. Benchmarking. Recuperado de: <http://www.grupobl.com/contribucion-del-coaching-a-la-empresa-saludable-2/>
- Aldaz, J. R. L. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Alonso, J. (2017). Tendencias en Psicología del Trabajo. *Capital Humano* 360. Recuperado de: <http://p4tre.emv3.com/HM?b=Ipo80bpkoFX11jWiNSfZYQ-LGx4Ais0rxE8w2yjMy5JSxjbnePZceeN-2h4eaVpT&c=HNMnFakufSvxcOku5o1HxQ>
- Álvarez Gallego, E., & Fernández Ríos, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría.*, 11(39), 257-265.
- American Psychiatric Association. (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. DSM 5*. Editorial Médica Panamericana.
- Araujo Alonso M. (2011). Las revisiones sistemáticas (I). Systematic reviews (I). *Medwave* 2011 Nov; 11(11):e5220 doi: 10.5867/medwave.2011.11.5220. Recuperado de: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/mbe01/5220?ver=sindisen>
- Ås, D. (1962). Absenteeism-a social fact in need of a theory. *Acta Sociologica*, 6(1), 278-286.

- Aust, B., & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(3), 258.
- Averill, J. R. (1986). The acquisition of emotions during adulthood. *The social construction of emotions, 98-118*.
- AXA ICAS International (2013). *Programas Globales de apoyo al empleado (PAE)*. Recuperado de: <https://icasworld.com/es/global-eap>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior, 62*(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A.B., Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers, *International Journal of Stress Management, Vol. 13*, pp. 423-40.
- Ballesteros, E. R. (2005). *Intervención social: cultura, discursos y poder: aportaciones desde la antropología*, Talasa Editores.
- Bara, A. C., & Arber, S. (2009). Working shifts and mental health—findings from the British Household Panel Survey (1995-2005). *Scandinavian journal of work, environment & health, 35*(5), 361-367.
- Barth, J., Schneider, S., & von Känel, R. (2010). Lack of social support in the etiology and the prognosis of coronary heart disease: a systematic review and meta-analysis. *Psychosomatic medicine, 72*(3), 229-238.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratislavsky, E., Muraven, M., Tice, D. M. (1998). Ego Depletion: Is the active self a limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 74*, pp. 1252-65. Recuperado: [www.psy.fsu.edu/~baumeistertice/pubs.html](http://www.psy.fsu.edu/~baumeistertice/pubs.html)
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., Tice, D. M. (1994). *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation*. San Diego, CA. Academic Press.
- Beech, B., & Leather, P. (2006). Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and violent behavior, 11*(1), 27-43.
- Beltrán, O.A. (2005). Revisión sistemática de la literatura. *Rev. Colombiana de Gastroenterología 20* (1), pp. 60-69.

- Benavides F.G., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J.M., Jarque, S., Berra A., y Devesa, J. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gac Sanit*, 16(3), p. 222-229.
- Bevan, S. (2010). *The business case for employees health and wellbeing A report prepared for Investors in People*. London, The Work Foundation.
- Biron, C., & Saksvik, P. Ø. (2009). Sickness presenteeism and attendance pressure factors: Implications for practice. *International handbook of work and health psychology*, 3.
- Blanch y otros (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Fundamentos. Barcelona: UOC.
- Blum, M.L. (1976). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. Mexico DF. Editorial Trillas
- Boada i Grau y otros (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales, *Psicothema*, Vol. 17, nº 2, pp. 212-218.
- Boada, J., Jerez, S., y Zaplana, T. (2001). Amanda L., Una asistente de marketing (caso 2). *Capital humano*, 52, 37-40.
- Bøggild, H., & Knutsson, A. (1999). Shift work, risk factors and cardiovascular disease. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 25(2), 85-99.
- Bohórquez, F., Gutiérrez, E. F. (2004). Modelos pedagógicos y cambios curriculares en medicina: una mirada crítica. *Revista Facultad de Ciencias de la Salud Universidad del Cauca*, 11, 24-33.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Loivette, S. (2006). *A business case for the management standards for stress*. UK: Her Majesty's Stationery Office, Research Reports
- Borisonik, H. (2011). Pensando el trabajo a través de Aristóteles, *Astrolabio. Revista internacional de filosofía*, (12), 1-8.
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98-106.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vezina, M., & Lower, A. (2006). Development and implementation of a participative intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in an acute care hospital. *Occupational and environmental medicine*, 63(5), 326-334
- Bozá Pro, G. (2014). Surgimiento, evolución y consolidación del Derecho del Trabajo, *Themis. Revista de Derecho del Trabajo*, (65), 13-26.
- Bradley, M. M., & Lang, P. J. (2007). The International Affective Digitized Sounds (IADS-2): Affective ratings of sounds and instruction manual. *University of Florida, Gainesville, FL, Tech. Rep. B-3*.

- Breaugh, J. A. (1981). Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66 (5), 555-560.
- Broad, C. D. (1954). Emotion and sentiment. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 13(2), 203-214.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76), 365-79.
- Butler, G., & Mathews, A. (1987). Anticipatory anxiety and risk perception. *Cognitive Therapy and Research*, 11(5), 551-565.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2).
- Caballero, A., Blanco, L. J., & Guerrero, E. (2007). Las actitudes y emociones ante las Matemáticas de los estudiantes para Maestros de la Facultad de Educación de la Universidad de Extremadura. *Investigación en Educación Matemática. Comunicaciones de los grupos de investigación. XI Simposio de la SEIEM* (pp. 41-52).
- Cabanas, C.; Vilanova, N. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa como factor de motivación en Comunicación Interna, *Capital Humano*, 177, 70-77.
- Campañá, E. (2008). En Egarsat (Ed.). *Guía práctica para la gestión del absentismo*, p. 30. Barcelona. EGARSAT. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/RGbblogger/iese-guia-practica-para-gestionar-el-absentismo>
- Campbell, T. (2007). *Siete teorías de la sociedad*. Madrid: Cátedra.
- Campreciós, T. (2008). *La formación en psico-sociología como método para disminuir el absentismo laboral*. ORP 2008. Recuperado de: <https://www.prevencionintegral.com/en/canal-orp/papers/orp-2008/formacion-en-psico-sociologia-como-metodo-para-disminuir-absentismo>
- Cantera, J. (2017). En Desayuno de Trabajo Tendencias en Psicología del Trabajo. *COP Madrid*. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/web/comunicacion/canal-psicologia-tv/99/psicologia-del-trabajo-general>
- Carpintero, H. (1994). *Historia de la Psicología en España*. Madrid: EUEDEMA,
- Caruso, C. C., Hitchcock, E. M., Dick, R. B., Russo, J. M., & Schmit, J. M. (2004). *Overtime and extended work shifts: recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors*. U.S. DHHS (NIOSH) Publication, (2004-143).
- Casas J. & Co. (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios, *Revista de Administración Sanitaria*, Vol VI - No. 23.

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *J Appl Psychol*, 90(5), 928-44.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Geneva, International Labour Organization.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Cheng, Y., Guo, Y. L., & Yeh, W. Y. (2001). A national survey of psychosocial job stressors and their implications for health among working people in Taiwan. *International archives of occupational and environmental health*, 74(7), 495-504.
- Cheung, F, Tang, C. (2010). The Influence of Emotional Dissonance on Subjective Health and Job Satisfaction: Testing the Stress–Strain–Outcome Model, *Journal of Applied Psychology*, 40 (12), 3192-3217.
- Cheung, F., Tang, C. (2007), The influence of emotional dissonance and resources at work on job burnout among Chinese human service employees, *International Journal of stress Management*, (14), 72-87.
- Chiavenato, I. C. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill.
- Chirinos, M.P. (2006). *Claves para una antropología del trabajo*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Claver Cortés et al. (2002). *Manual de Administración de Empresas*. Aranzadi.
- Clore, G. L. (1994). Why emotions are felt. En P.E. Ekman & R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions*, 103-111. Oxford University Press.
- Comas D'Argemir, D. (1998). *Antropología económica*. Barcelona: Ariel.
- COP Madrid (2017). En Desayuno de Trabajo Tendencias en Psicología del Trabajo. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/web/comunicacion/canal-psicologia-tv/99/psicologia-del-trabajo-general>
- Cordero Rivera, J. (1998) *Asociacionismo popular: gremios, cofradías, hermandades y hospitals*, La vida cotidiana en la Edad Media: VII Semana de Estudios Medievales.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, Vol. 30, pp. 509-30.
- Coulter, J. (1987). *The social construction of mind: Studies in ethnomethodology and linguistic philosophy*. Springer.
- Cox, T. (1985). Repetitive work: Occupational stress and health. En C.L. Cooper & M. Smith (Eds.), *Job stress and blue collar work*, 85-112. Chichester Wiley & Sons.



- Cox, T., & Cox, S. J. (1993). *Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control* (European Series in Occupational Health No. 5) Copenhagen, Denmark: World Health Organization.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress: European Agency for Safety and Health at Work. *Luxembourg: office for official publications of the European communities*.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlowe, C., Randall, R., Thomson, L., & Rial-Gonzalez, E. (2000). Organisational interventions for work stress A risk management approach. *HSE Contract Research Report*. Recuperado de: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/2000/crr00286a.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2000/crr00286a.pdf)
- Cox, T., Karanika, M., Mellor, N., Lomas, L., Houdmont, J., & Griffiths, A. (2007). *Implementation of the management standards for work-related stress: process evaluation*. Report to the Health & Safety Executive (SiP1 technical report T/6267). University of Nottingham, Institute of Work, Health and Organisations.
- Cyrulnik, B. (2003). *El murmullo de los fantasmas. Volver a la vida después de un trauma*. España: Gedisa.
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services*, 35(3), 529-549.
- Dalgard, O. S., Sorensen, T., Sandanger, I., Nygard, J. F., Svensson, E. & Reas, D. L. (2009). Job demands, job control, and mental health in an 11-year follow-up study: Normal and reversed relationships. *Work and Stress*, 23(3), 284-296. doi: 10.1080/02678370903250953
- Daniels, K. (2004). Perceived risk from occupational stress: a survey of 15 European countries. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 467-470.
- De Jonge, J., Van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W. & Dormann, C. (2010). A longitudinal test of the demand-control model using specific job demands and specific job control. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 125-133. doi: 10.1007/s12529-010-9081-1
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D. & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305. doi: 10.1037/1076-8998.8.4.282
- De Pablo, Simó, Domínguez y Gervas (2004). La relación gestor-clínico: una perspectiva de médicos asistenciales. *Atención primaria*, 33(8), 462-470. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656704794330>
- De Vicente, A., Berdullas, S. y Castilla, C. (2012). Coaching Psychology: ¿Una Subdisciplina Psicológica Emergente? *Infocop*, 56, pp. 4-6. Recuperado de: <http://www.cop.es/infocop/pdf/2041.pdf>

- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 583-595.
- Delval, J. (1996). *Desarrollo Humano*, Siglo Veintiuno Editores.
- Díaz, C. (2000). *El hombre, imagen de Dios*. México: Imdosoc.
- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2011). Costs of simultaneous coping with emotional dissonance and self-control demands at work: results from two German samples. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 643.
- Diestel, S., Schmidt, K.-H. (2010). Interactive effects of emotional dissonance and self-control demands on burnout, anxiety, and absenteeism, *Journal of Vocational Behavior*, (77), 412-24.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Dollard, M., Skinner, N., Tuckey, M. R., & Bailey, T. (2007). National surveillance of psychosocial risk factors in the workplace: An international overview. *Work & Stress*, 21(1), 1-29.
- Duijts, S. F., Kant, I., Swaen, G. M., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of clinical epidemiology*, 60(11), 1105-1115.
- Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (2005). *Psicología Industrial*. 2ª ed. México: Trillas.
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. En K. R. Scherer y P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotions*. Hillsdale: Erlbaum.
- Enciso Forero, E.; Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional, *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22.
- Endler, N. S. (1975). A person-situation interaction model for anxiety. *Stress and anxiety*, 1, 145-164.
- Endler, N. S. (1981). Persons, situations, and their interactions. En A.I. Rabin, J. Aronoff, A.M.Barclay and R.A. Zucker (eds) *Further explorations in personality*, pp. 114-151, New York: John Wiley
- Engel, G. L. (1980). The clinical application of the biopsychosocial model. *Am J Psychiatry*, 137(5), 535-544.

- Eurofound, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1997). La Prevención del Absentismo en el Lugar de trabajo, Resumen. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Recuperado de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/15/es/1/ef9715es.pdf>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *Fourth European working conditions survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- European Observatory of Working Life (2015). *Psychosocial work environment: Health and well-being at work*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychosocial-work-environment-health-and-well-being-at-work-q2-2014-q1-2015-eurwork-topical-update>
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91- 102.
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Filer, R. K., & Golbe, D. L. (2003). Debt, operating margin, and investment in workplace safety. *The Journal of Industrial Economics*, 51(3), 359-381.
- French, J. R., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. En GV Coelho, DA Hamburg y JE Adams, *Coping and Adaption*. Nueva York: Basic Books, 316-333.
- French, N. R., & Steinberg, J. C. (1947). Factors governing the intelligibility of speech sounds. *The journal of the Acoustical society of America*, 19(1), 90-119.
- Frijda, N. H. (1991). The place of appraisal in emotion. *Cognition & Emotion*, 7(3-4), 357-387.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational dynamics*, 37(1), 86-96. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.11.004
- Galiana Moreno, J.M.; Montoya Melgar, A.; Ríos Salmerón, B. (2001). Comentarios al Estatuto de los Trabajadores. Aranzadi.
- García, A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(223), 111-120.
- Geertz, C. (1963). *Agricultural Involution: The Processes of Ecological Change in Indonesia*, University of California Press.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 469–485.

- Gibson, J; Ivanevich, J; Donelly, J. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Gibson, R. O. (1966). Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organization. *Administrative Science Quarterly*, 107-133.
- Godelier, M. (1974). Antropología y Economía. ¿Es posible la Antropología Económica? En Godelier, M. (Ed.) *Antropología y Economía*, Editorial Anagrama.
- Goffman, E. (1991). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (2017). What is Emotional Self-Awareness? *Korn Ferry Institute*. Recuperado de: <https://www.kornferry.com/institute/what-is-emotional-self-awareness>
- Gómez Gras, J.M., Galiana D.R., López, D., León, D. (2011). *Empleabilidad 2.0. 3ª Guía de Orientación Universitaria para el Empleo*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- González, R., Cockburn, W., Irastorza, X., Houtman, I., & Bakhuys Roozeboom, M. (2010). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing safety and health at work*. Luxembourg Office for Official Publications of the European Communities.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14 (2), Universidad de México.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences or experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 224–37.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- Gutiérrez Palacios, R. (1984). Modelos teóricos para el análisis del absentismo laboral. *Revista Internacional de Sociología*, 49, 239-260.
- Hackett, R. D. y Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (35), 340-381.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

- Hammer, T. H., & Landau, J. (1981). Methodological issues in the use of absence data. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 574-581.
- Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 56-573. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.66.5.561>.
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.
- Herskovits, M. (1952). *Antropología Económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Heuven, E., Bakker, A.B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin personnel. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12,81-100.
- Hill, J. M. M. y Trist, E. L. (1955). Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations*, 8 (2), 121-152.
- Hill, J. M. M., & Trist, E. L. (1953). A consideration of industrial accidents as a means of withdrawal from the work situation: a study of their relation to other absences in an iron and steel works. *Human Relations*, 6(4), 357-380.
- Hobsbawm, E. (2011). *La era del capital 1848-1875*, Crítica.
- Hochschild, A. R. (2003), *The managed heart*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (2012). Preface to the 2012 edition. En A.R. Hochschild, *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, Univ of California Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*(Vol. 5). Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human relations*, 55(11), 1355-1361.
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of organizational culture and climate*, London, Sage, pp. 401-416.
- Højrup, T. (2003). *State, Culture and Life-Modes. The Foundations of Life-Modes Analysis*, England: Ashgate Publishig.
- Houtman, I. (2015). *Netherlands: Helping employees with mental health issues get back to work*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/netherlands-helping-employees-with-mental-health-issues-get-back-to-work>

- Houtman, I. L., Bongers, P. M., Smulders, P. G., & Kompier, M. A. (1994). Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 139-145.
- Hublin, C., Partinen, M., Koskenvuo, K., Silventoinen, K., Koskenvuo, M., & Kaprio, J. (2010). Shift-work and cardiovascular disease: a population-based 22-year follow-up study. *European journal of epidemiology*, 25(5), 315-323.
- Hupke, M. (2013). *Psychosocial risks and workers health*. Institute for Occupational Safety and Health of the German Social Accident Insurance. Recuperado de: [https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial\\_risks\\_and\\_workers\\_health](https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health)
- Hupke, M. (2016). *Emotional Labor*. OSHwiki, EU-OSHA. Recuperado de: [https://oshwiki.eu/wiki/Emotional\\_Labor](https://oshwiki.eu/wiki/Emotional_Labor)
- Iavicoli, S., Natali, E., Deitingner, P., Rondinone, B. M., Ertel, M., Jain, A., & Leka, S. (2011). Occupational health and safety policy and psychosocial risks in Europe: the role of stakeholders' perceptions. *Health Policy*, 101(1), 87-94.
- Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud (2009). *Guía Metodológica para la elaboración de protocolos basados en la evidencia*. Gobierno de Aragón, Departamento de Salud y Consumo. Recuperado de: <http://www.iacs.es/>
- Izard, C. E. (1994). Innate and universal facial expressions: evidence from developmental and cross-cultural research. *Psychol. Bull.*, 115(2), 288-99.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate social responsibility and psychosocial risk management in Europe. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 619-633.
- Jiménez Moreno, B. & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Chichester: Wiley.
- Kankaanpää, E., Suhonen, A., & Valtonen, H. (2009). Does the company's economic performance affect access to occupational health services? *BMC health services research*, 9(1), 156.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts.

- Kasl, S. V. (1992). Surveillance of psychological disorders in the workplace. En: G.P. Keita & S.L. Sauter (Eds.), *Work and well-being*, pp. 73–95. Washington, D.C.: APA.
- Katzell, R. A. (1975). *Work, productivity, and job satisfaction: An evaluation of policy-related research*. Psychological Corp.
- Kayaba, K., Tsutsumi, A., Gotoh, T., Ishikawa, S. & Miura, Y. (2005). Fiveyear stability of job characteristics scale scores among a Japanese working population. *J Epidemiol*, 15(6), 228-234. doi: JST.JSTAGE/jea/15.228
- Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26 (1), 39-55.
- Kemper, T. D. (1984). *Power, status, and emotions: A sociological contribution to a psychophysiological domain*. En K. R. Scherer, & P. Ekman (Eds.). *Approaches to Emotion* (pp. 377-378). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kieselbach, T. (2009). *Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations*. Rainer Hampp Verlag.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A., & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease—a meta-analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32 (6) 431-442.
- Klein Hesselink, J., & Jain, A. (2014). *Interventions to prevent and manage psychosocial risks and work-related stress*. Recuperado de: <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid:a1e1f7fd-65e3-4df6-b9b8-52a1523b093a/>
- Köhler, H-D.; Martín Artiles, A. (2007). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*, Madrid, Delta.
- Kullander, M. and Bäckman, C. (2010). *Psychological and physical factors aiding return to work of long-term absent*. Eurofound, Oxford Research. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/psychological-and-physical-factors-aiding-return-to-work-of-long%20term-absent>
- Kuper, H., & Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of epidemiology and community health*, 57(2), 147-153.
- Lacey, JI (1967) Somatic response patterning and stress: some revisions of activation theory. In: Appley MH, Trumbull R, editors. *Psychological stress: Issue in research*. New York: Appleton-Century-Croft. pp. 14–42.

- Lang, J., Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job demands and job performance: the mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 116.
- Lang, P. J. (1968). Fear reduction and fear behavior: Problems in treating a construct. In *Research in psychotherapy conference, 3rd, May-Jun, 1966, Chicago, IL, US*. American Psychological Association. doi:10.1037/10546-004
- Lavado Núñez, M.E. (2004). Registros y protocolos. *Hygia de enfermería: revista científica del colegio*, 57,10-14.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*, Brooks/Cole Publishing Company.
- Lazarus, R. S. y Lazarus, B. N. (2000). *Pasión y Razón*. Barcelona: Paidós.
- LeDoux, J. (1996). Emotional networks and motor control: a fearful view. *Progress in brain research*, 107, 437-446.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leka, S., & Cox, T., (2008). *The European framework for psychosocial risk management. PRIMA-EF*. Nottingham. I-WHO Publications,
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. Geneva. World Health Organization. Recuperado de: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272_eng.pdf)
- Leka, S., Jain, A., Hassard, J. and Cox, T. (2013). *Managing psychosocial risks: Drivers and barriers*. Occupational Health & Safety Wikipedia, European Agency for Safety & Health at Work. Recuperado de: [https://oshwiki.eu/wiki/Managing\\_psychosocial\\_risks:\\_Drivers\\_and\\_barriers](https://oshwiki.eu/wiki/Managing_psychosocial_risks:_Drivers_and_barriers)
- Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pahkin, K., Sutela, S., Cox, T., & Lindstrom, K. (2008). Best practice in interventions for the prevention and management of work-related stress and workplace violence and bullying. En: S. Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. pp. 136-173. Nottingham, I-WHO Publications,
- Leventhal, H. (1980). Toward a Comprehensive Theory of Emotion. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 13. Nueva York: Academic Press.
- Leventhal, H. (1984). A perceptual motor theory of emotion. En K. R. Scherer y P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotions*. Hillsdale: Erlbaum.
- Levi, L. (1984). Stress in industry: Causes, effects and prevention. Geneva, OIT, Occup. *Safety and Health Series*, (51).



- Levi, L. (2000). *Guidance on work-related stress: spice of life or kiss of death?* Luxembourg: European Commission. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- Levi, L. (2002). The European Commission's Guidance on work-related stress: from words to action. *TUTB newsletter*, 19(20), 12-17.
- Lévi-Strauss, C. (1968). *Antropología estructural*. Eudeba. Buenos Aires.
- Littell, J.H., Corcoran, J. y Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Locke, J. ([1690] 2007). *Ensayo sobre el entendimiento humano*, Editorial Porrúa.
- López Jiménez, P. y Gregori, G.R. (2014). "El desarrollo de competencias para la promoción de la resiliencia: buenas prácticas y procesos formativos en educación social", *Edetania*, 45, 145-163.
- López Martínez, G. (2015). *Culturas laborales. El autónomo y otros modos de vida en la pesca murciana*, Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Lord, R, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Mandeville, B. ([1714] 2004). *La fábula de las abejas: los vicios privados hacen la prosperidad pública*, Fondo de Cultura Económica de España.
- Mann, S. (2004). 'People-work': emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 205-221.
- Markham, S. E. (1985). An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: A multi-level approach. *Academy of Management Journal*, 28(1), 228-234.
- Martín, J.L.R., Tobías, A. y Seoane, T. (Coords.) (2006). *Revisiones sistemáticas en ciencias de la vida*. Toledo: FISCAM.
- Martín, J.L.R., Tobías, A. y Seoane, T. (Coords.) (2006). *Revisiones sistemáticas en ciencias de la vida*. Toledo: FISCAM.
- Martínez Iñigo, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153.
- Martínez Quintana, V. (1994). Problemas en el concepto y en la noción del absentismo y tendencias recientes en España. *Esic market*, (84), 137-152.
- Maslach C, Jackson SE.: The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour* 1981; 2: 99-113.
- Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.

- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C., & Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 34(1), 151-176
- McDougall, W. (1908). An investigation of the colour sense of two infants. *British Journal of Psychology*, 1904-1920, 2(4), 338-352.
- Medina, A. (2007). Entrevista a Alfonso Medina. *Infocop online*. Recuperado de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1251](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1251)
- Mehrabian, A. (1996). *Manual for the Balanced Emotional Empathy Scale (BEES)*. (Available from Albert Mehrabian, 1130 Alta Mesa Road, Monterey, CA, USA 93940).
- Méndez, D. (2016). Psicología del trabajo, con Michael West. XLSemanal. Recuperado de: <http://www.xlsemanal.com/actualidad/20160821/psicologia-del-trabajo-michael-west.html>
- Menjot, D. (2010). El mundo del artesanado y la industria en las ciudades de Europa occidental durante la Edad Media, *Catharum: revista de ciencias y humanidades*, 11, 5-18.
- Miguel-Tobal, J. J., & Cano-Vindel, A. (1988). Inventario de situaciones y respuestas de ansiedad (ISRA). *Madrid: TEA Ediciones, Sa.*
- Milczarek, M., Brun, E., Houtman, I., Goudswaard, A., Evers, M., Bovenkamp, M., ... & Morvan, E. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Recuperado de: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>
- Milczarek, M., Irastorza, X., Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., Mirabile, M., ... & Vartia, M. (2012). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. European Union European Agency for Safety and health at Work.
- Miller, R.S. (1995). On the Nature of Embarrassability: Shyness, Social Evaluation, and Social Skill. *Journal of Personality*, 63 (2) p. 315–339
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004). *Estrés laboral*, Documentos Divulgativos, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Servicio de Ediciones y Publicaciones, Madrid.
- Mintzberg, H. (1991). *The strategy process*. Prentice Hall.
- Molina, J. L. y Valenzuela, H. (2007). *Invitación a la antropología económica*. Ediciones Bellaterra.
- Molinera, J. F. (2001). *Absentismo laboral*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Monroy, G.E. (2009). La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Psicología y Organización*, 48, 25-82. Recuperado de:

[http://www.academia.edu/807664/Teor%C3%ADas\\_organizacionales\\_desde\\_un\\_a\\_perspectiva\\_latinoamericana](http://www.academia.edu/807664/Teor%C3%ADas_organizacionales_desde_un_a_perspectiva_latinoamericana)

- Montoya Melgar y otros. (2001). *Curso de Procedimiento Laboral*, Editorial Tecnos.
- Morales, MG, Peiró, JM, y Rodríguez, I. (2011). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989–1010.
- Moscoso, M. (2009). Perspectivas de padres y madres ecuatorianos sobre el contrato pedagógico entre la institución escolar y la familia en un contexto migratorio. *Revista Papeles de Trabajo sobre Cultura, Educación y Desarrollo Humano*, 5(1), 1-38.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología industrial y organizacional*. México: Thomson
- Mullen, J., & Kelloway, E.K. (2011). Occupational Health and Safety Leadership. En J Campbell & L. Tetrick (Eds.). *The Handbook of Occupational Health Psychology*, p. 358-372. Washington, APA.
- Muñoz, D. B. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo:Revista andaluza de relaciones laborales*, 11
- Muraven, M., Tice, D. M., Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774-89. Recuperado de: [www.psy.fsu.edu/~baumeistertice/pubs.html](http://www.psy.fsu.edu/~baumeistertice/pubs.html)
- Murray, H. A., & Morgan, C. D. (1945). A clinical study of sentiments (I & II). *Genetic Psychology Monographs*.
- Nadler, D. A.; Lawler, E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 11, 20-30.
- Netterstrøm, B., Kristensen, T., Jensen, G., & Schnor, P. (2010). Is the demand-control model still a useful tool to assess work-related psychosocial risk for ischemic heart disease? Results from 14 year follow up in the Copenhagen City Heart study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 23(3), 217-224.
- Nicholson, N. (1977). Absence behaviour and attendance motivation: a conceptual synthesis, *Journal of Management Studies*, 14 (3), 231-252.
- Nicholson, N. (1977). Absence behavior and attendance motivation: A conceptual synthesis. *Journal of Management Studies*, 14(3), 231-252.
- Niedhammer, I., & Chea, M. (2003). Psychosocial factors at work and self reported health: comparative results of cross sectional and prospective analyses of the French GAZEL cohort. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 509-515.

- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress, 20* (3), 272-287.
- Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior, 28*(6), 793-810.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress, 24*(3), 234-259.
- Novillo, M. (2017). *¿Por qué Gestionar el Desarrollo Personal y Bienestar de las Personas en las Organizaciones?* Curiositá. Recuperado de: <http://www.grupoblc.com/por-que-gestionar-el-desarrollo-personal-y-bienestar-de-las-personas-en-las-organizaciones/>
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Stockholm: National Institute for Working Life [Arbetslivsinstitutet].
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress, 14*(3), 213-225.
- Oaten, M., & Cheng, K. (2007). Improvements in Self-Control from Financial Monitoring. *Journal of Economic Psychology, 28*, 487-501.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 788-818.
- O'Driscoll, M., Brough, P., & Kalliath, T. (2006). Work-family conflict and facilitation. En F. Iones, R. I. Burke, 8: M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* pp. 117–142. New York: Psychology Press.
- Oetting, E. R., Donnermeyer, J. F., Plested, B. A., Edwards, R. W., Kelly, K., & Beauvais, F. (1995). Assessing community readiness for prevention. *International Journal of the Addictions, 30*(6), 659-683.
- OIT (1986). *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OMS (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Recuperado de: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Ortiz Alejo, Y. (2003). *Factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Ortony, A., Clore, G. L. y Collins, A. (1996). *La Estructura Cognitiva de las Emociones*. Madrid: Siglo Veintiuno.

- Palmero, F. (2003). La emoción desde el modelo cognitivista. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 6(14), 2.
- Paoli, P. (1997). *Second European survey on working conditions*, European Foundation for Improvement Living and Working Conditions. Dublin. Recuperado de: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9726.htm>
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J., & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey*, European foundation for the improvement of living and working conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parkes, K. R., & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce work stress: Are they effective? A review of the literature*. Sudbury: HSE books.
- Pearce, C.L., Conger J.A (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. California: Sage Publications.
- Peiró, J. M. (2001). Perspectiva histórica y desarrollos recientes de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 255-271.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in Psychology and Health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 49-57. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1697260013700073>
- Pérez de Blas (2001). El valor de la persona. *Acontecimiento*, 60, 14-16. Recuperado de: <http://www.mounier.es/revista/pdfs/060014016.pdf>
- Pesch, B., Harth, V., Rabstein, S., Baisch, C., Schiffermann, M., Pallapies, D., ... & Brauch, H. (2010). Night work and breast cancer—results from the German GENICA study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(2), 134-141.
- Peter, R., Alfredsson, L., Knutsson, A., Siegrist, J., & Westerholm, P. (1999). Does a stressful psychosocial work environment mediate the effects of shift work on cardiovascular risk factors? *Scandinavian journal of work, environment & health*, 25(4), 376-381.
- Petyx, M. (Eds.) (2004), *Stress at work in enlarging Europe*. Rome, ISPESL–WHO Collaborating Centre, pp. 81–97.
- Pinto Cortez, C. (2014). Resiliencia Psicológica: Una aproximación hacia su conceptualización, enfoques teóricos y relación con el abuso sexual infantil, *Summa Psicológica*, 11, (2), 19-33.
- Planck, M. (1932). *Where Is Science Going?* New York: W. W. Norton & Company, Inc.

- Plutchik, R. (1984). Emotions: A general psychoevolutionary theory. En K.R. Scherer & P. Ekman (Eds.) *Approaches to emotion*, pp. 197-219. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Polanyi, K. ([1944] 2000). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica, Colección Economía.
- Polanyi, K. (1977). *El sustento del hombre*, Editorial Capitan Swing, Madrid.
- Polanyi, K. (2000). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica, Colección Economía. [Edición original, 1944].
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: theory, research & practice*, 19(3), 276.
- Quintero, A. (2004). La resiliencia: un reto para Trabajo Social. *Desde el fondo. Cuadernillo temático nº 21*, 2-6.
- Ratner, C. (2000). A cultural-psychological analysis of emotions. *Culture & Psychology*, 6(1), 5-39.
- Rhodes, S. R y Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Ribaya Mallada, F. J. (1996). *La gestión del absentismo laboral*. Madrid: Montecorvo, S.A
- Rick, J., & Briner, R. B. (2000). Psychosocial risk assessment: problems and prospects. *Occupational Medicine*, 50(5), 310-314.
- Rijk, A. E., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B., & Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 1-18.
- Rimbau Gilabert, E. (2013). Liderazgo y prevención de riesgos laborales. *Revista Seguridad y Salud en el Trabajo*, 75, 10-17. Recuperado de: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODICAS/Rev\\_INSHT/2013/75/SST\\_75\\_enlaces.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODICAS/Rev_INSHT/2013/75/SST_75_enlaces.pdf)
- Robbins, S. P. (1996). Basic motivation concepts. En S. P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, 210-49. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En: S Leuka y T. Cox (Eds.). *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF*, 17-36. Nottingham, I-WHO.

- Rosas, O. (2011). The Dispositional Structure of Sentiments. *Ideas y valores*, 60(145), 5-31.
- Saavedra y otros (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: UNED.
- Saavedra, E. (2004). *El Enfoque Cognitivo Procesal Sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos Resilientes: Estudio de Casos*, Tesis Doctoral. Universidad Valladolid.
- Sahlins, M. (1974). *Economía en la Edad de Piedra*, Akal.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En A. Rodríguez (Coords.): *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 247-258. Madrid, Pirámide.
- Sánchez Cánovas, J. (1994). *Psicología diferencial: diversidad e individualidad humanas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Sánchez Rosas, J. (2015). The Achievement Emotions Questionnaire-Argentine (AEQ-AR): internal and external validity, reliability, gender differences and norm-referenced interpretation of test scores. *Evaluar*, 15. 41-74.
- Sánchez, V. (2017). Tendencias en Psicología del Trabajo. *Capital Humano 360*. Recuperado de: <http://p4tre.emv3.com/HM?b=Ipo80bpkoFX11jWiNSfZYQ-LGx4Ais0rxE8w2yjMy5JSxjbnePZceeN-2h4eaVpT&c=HNMnFakufSvxcOku5o1HxQ>
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis (2010). *Aula Abierta*, 38 (2), 53-64.
- Sánchez-Meca, J. y Botella, J. (2010). Revisiones sistemáticas y meta-análisis: herramientas para la práctica profesional. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 7-17.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social science information*, 44(4), 695-729.
- Schmidt, K.-H., Hupke, M., Diestel, S. (2012). Does dispositional self-control capacity attenuate the association of self-control demands at work with indicators of job strain? *Work & Stress*, 26, 21-38.
- Schriewer, K. y Højrup, T. (Eds.) (2012). *European Fisheries at a Tipping-Point / La pesca europea ante un cambio irreversible*. Murcia: Editum.
- Schwartz, B. (2015). Nuestra concepción del trabajo está torcida. Audiovisual TED. Recuperado de:

[https://www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_the\\_way\\_we\\_think\\_about\\_work\\_is\\_broken?language=es](https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work_is_broken?language=es)

- Searle, J. R. (1998). How to study consciousness scientifically. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 353(1377), The Conscious Brain: Abnormal and Normal. pp 1935-1942.
- Segurado Torres, A.; Agulló Tomás, E. (2002). “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social” en *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Selye H. *The stress of life*. New York: McGraw-Hill, 1956
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32(6), 515-527.
- Sempere Navarro, A.V. (1992). *Jurisprudencia Social. Unificación de doctrina (1991-1992)*, Editorial Aranzadi.
- Sennet, R. (2001). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Shand, A. F. (1896). Character and the emotions. *Mind*, (18), 203-226.
- Sheridan, J. E., & Slocum, J. W. (1975). The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(2), 159-172.
- Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M. & Fisher, G. G. (2010). Age differences in the demand-control model of work stress an examination of data from 15 european countries. *Journal of Applied Gerontology*, 29(1), 21-47. doi: 10.1177/0733464809334286
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 258(5), 115.
- Siegrist, J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., Dittmann, K. & Weidemann, H. (1982). The role of psychosocial risks in patients with early myocardial infarction. *Act Nerv Super (Praha)*, 24(1), 14-24.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons”. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Siegrist, J., Wege, N., Puhlhofer, F. & Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(8), 1005-1013. doi: 10.1007/s00420-008-0384-3



- Skov, T., Borg, V., & Orhede, E. (1996). Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople. *Occupational and environmental medicine*, 53(5), 351-356.
- Smith, A. (1794). *La riqueza de las naciones* (Vol. 1). Oficina de Viuda e Hijos de Santander. Valladolid 1794.
- Solano Gómez, A. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral, en *Humanitas: Revista de Investigación*, 10(10), págs. 201-214.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 391-408.
- Spielberger, C. D. (1966). Theory and research on anxiety. *Anxiety and behavior*, 1, 3-20.
- Stansfeld, S. (2002). Work, personality and mental health. *The British Journal of Psychiatry: the Journal of Mental Science*, 181, 96.
- Stansfeld, S. A., Head, J., & Marmot, M. G. (2000). *Work-related factors and ill health: the Whitehall II study*. Sudbury: HSE books.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32(6), 443-462.
- Steers, R. M. y Rhodes, S. R. (1978): Majors influences on employee attendance: A process model. *Journal Applied Psychology*, (63), 391-407.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1984). Knowledge and speculation about absenteeism. *Absenteeism*, 1, 229-275.
- Stoner, G. (1994). Administración de recursos humanos. *México. Editorial McGraw-Hill*.
- Stout, G. F. (1903). *The groundwork of psychology*. Hinds & Noble.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the self: The making of the modern identity*. Harvard University Press.
- Terray, E. (1972). *Marxism and Primitive Societies: Two Studies*, Mothly Review Press.
- Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of business ethics*, 92(2), 269-276.
- Tomkins, S. S. (1981). The role of facial response in the experience of emotion: A reply to Tourangeau and Ellsworth.

- Trucco Burrows, M. (2004). *El estrés y la salud mental en el trabajo: Documento de trabajo de la Asociación Chilena de Seguridad*, Ciencia y Trabajo, Año 6, n° 14, pgs.185-192.
- Trujillo, M.M. y Rivas, L.A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15(25), 9-24
- Tucker, J. S., Sinclair, R. R., Mohr, C. D., Adler, A. B., Thomas, J. L. & Salvi, A. D. (2008). A temporal investigation of the direct, interactive, and reverse relations between demand and control and affective strain. *Work and Stress*, 22(2), 81-95. doi: 10.1080/02678370802190383.
- Turcotte, W. E. (1974). Control systems, performance, and satisfaction in two state agencies. *Administrative science quarterly*, 60-73.
- UCLA Dual Diagnosis Program (2014). *How Do You Cope?* [http://www.semel.ucla.edu/dual-diagnosis-program/News\\_and\\_Resources/How\\_Do\\_You\\_Cope](http://www.semel.ucla.edu/dual-diagnosis-program/News_and_Resources/How_Do_You_Cope).
- Ulnik, J. (2017). *Test de Distancias Afectivas*. Documento no publicado.
- Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J. M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence: a prospective study in the private sector. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(6), 426-434.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270.
- Vieco Gómez, G. F., & Abello Llanos, R. (2014). Factores Psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad alrededor del mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385.
- Villaplana García, M. D. (2012). El absentismo laboral por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes en el periodo 2005-2010. *Proyecto de investigación: Tesis Doctoral*, Universidad de Murcia.
- Villaplana García, M., García-Izquierdo, M., y Meseguer de Pedro, M. (2014). Hacia un modelo integrador en la gestión de la ausencia y el retorno al trabajo. *Trabajo*, (28), 55-67. Recuperado de: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/2207>
- Villaplana García, M.D. (2012). *El Absentismo Laboral por Incapacidad Temporal derivada de Contingencias Comunes en el period 2005-2010*, Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Vinchur, A. J., & Koppes, L. L. (2007). *Early contributors to the science and practice of industrial psychology*. En L. L. Koppes (Ed.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 37–58). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner S.L., Koehn C., White M.I., Harder H.G., Schultz I.Z., Williams-Whitt K., Warje O., Dionne C.E., Koehoorn M., Pasca R., Hsu V., McGuire L., Schulz W., Kube D., Wright M.D. (2016). Mental Health Interventions in the Workplace and Work Outcomes: A Best-Evidence Synthesis of Systematic Reviews. *International Journal Environmental Medicine*, 7(1), 1-14.
- Walton, L. W. (1996). Partnership satisfaction: Using the underlying dimensions of supply chain partnership to measure current and expected levels of satisfaction. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 57.
- Wang, X. S., Armstrong, M. E. G., Cairns, B. J., Key, T. J., & Travis, R. C. (2011). Shift work and chronic disease: the epidemiological evidence. *Occupational medicine*, 61(2), 78-89.
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294.
- Warr, P.B. (1992) *Job Features and Excessive Stress*. In: Jenkins, R. and Coney, N., Eds., *Prevention of Mental Ill Health at Work*, HMSO, London, 201-205.
- Watson, C. J., Driver, R. W., & Watson, K. D. (1985). Methodological issues in absenteeism research: Multiple absence measures and multivariate normality. *Academy of Management Review*, 10(3), 577-586.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). Emotions, moods, traits, and temperaments: Conceptual distinctions and empirical findings. En P.E. Ekman & R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weber, M. (2001). *La ética protestante y el "espíritu" del capitalismo*, Alianza editorial.
- Weinert, C., & Tilden, V. P. (1990). Measures of social support: Assessment of validity. *Nursing Research*, 39(4), 212-216.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wieclaw, J., Agerbo, E., Mortensen, P. B., Burr, H., Tuchsén, F., & Bonde, J. P. (2008). Psychosocial working conditions and the risk of depression and anxiety disorders in the Danish workforce. *BMC Public Health*, 8(1), 280.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P., & Mockallo, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Warsaw, Työterveyslaitos.

- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*, 9(1), 55-84
- Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Zajonc, R. (1984). The interaction of affect and cognition, en K. R. Scherer y P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotions*. Hillsdale: Erlbaum.
- Zapf, D. (2002) Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-68.
- Zapf, D., 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., 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, 371-400.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.
- Zwetsloot, G. I. J. M. (2004). *Corporate social responsibility and safety and health at work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Zwetsloot, G. I. J. M., & Van Scheppingen, A. (2007). Towards a strategic business case for health management. *Work health and management control*, 183-213.

“...Y yo os advierto que la vida es, efectivamente, oscuridad cuando no hay un impulso. Y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento. Y todo conocimiento es inútil cuando no hay trabajo. Y todo trabajo es vacío cuando no hay amor.

Porque cuando trabajáis con amor estáis en armonía con vosotros mismos, y con los otros, y con Dios. ¿Y qué es trabajar con amor? Es tejer la tela con hilos sacados de vuestro corazón, es como si vuestro ser más amado tuviera que vestirse con esa tela. Es construir una casa con cariño, como si vuestro ser más amado hubiese de morar en ella. Es sembrar con ternura y cosechar con gozo, como si vuestro ser más amado hubiera de comer su fruto. Es impregnar todas las cosas que efectuáis con el aliento de vuestro propio espíritu...”

Kahlil Gibran

