



Facultat de Psicologia i Logopèdia

VNIVERSITAT Đ VALÈNCIA

Psicología del Trabajo

Recurso Educativo Abierto



Yolanda Estreder

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL



Instituto de Investigación en Psicología de los
RRHH, del Desarrollo organizacional
y de la Calidad de Vida Laboral

Créditos

Universitat de València

Autoría

Yolanda Estreder

(Universitat de València)

Año de publicación: 2025

ISBN: 978-84-9133-846-8

DOI: <https://doi.org/10.7203/PUV-OA-9788491338468>

Recurso educativo en acceso abierto distribuido bajo una licencia Creative Commons
Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



© Del texto: la autora, 2025

© De la presente edición: Universitat de València, 2025

Cita recomendada: Estreder, Y. (2025). Psicología del Trabajo. Recurso Educativo Abierto. Universitat de València. <https://doi.org/10.7203/PUV-OA-9788491338468>

Agradecimientos

Para la elaboración de este recurso educativo en acceso abierto se ha contado con el inestimable apoyo y asesoramiento de diversas personas y servicios.

Este recurso educativo en acceso abierto ha pasado por la revisión experta en la materia de psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos.

El asesoramiento sobre recursos educativos en acceso abierto, así como la evaluación y aprobación de la calidad de este recurso educativo en acceso abierto ha sido realizado por personal de la Biblioteca Psicologia i Esport "Joan Lluís Vives" de la Universitat de València.

El asesoramiento sobre depósito en repositorio institucional y licencias "Creative Commons" ha sido realizado por personal de Recursos Digitals Propis del Servei de Biblioteques i Documentació de la Universitat de València.

El asesoramiento sobre accesibilidad digital, así como la evaluación y aprobación del cumplimiento de los criterios sobre material digital accesible de este recurso educativo en acceso abierto ha sido realizado por Javier Francés Aloy, personal de UVdiscapacitat de la Universitat de València.

La publicación en acceso abierto de este recurso educativo ha sido realizada por personal de Publicacions de la Universitat de València (PUV).

Un sincero agradecimiento.

Índice

Introducción	1
Unidad didáctica 1. Aproximación a la psicología del trabajo.....	3
1. Psicología del trabajo como ciencia y profesión	4
1.1. Conceptualización y áreas de especialización de la psicología	4
1.2. Conceptualización de la psicología del trabajo	6
1.3. Desarrollo histórico de la psicología del trabajo	8
1.3.1. La psicología industrial/organizacional en EE. UU.	8
1.3.2. La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa	9
2. Áreas de estudio y aplicación de la psicología del trabajo.....	10
2.1. Campos de estudio en la actividad laboral humana.....	11
3. Aportaciones de la psicología del trabajo	12
3.1. Calidad del trabajo	13
3.2. Bienestar laboral sostenible	14
3.3. Empleo de las personas con discapacidad intelectual.....	14
3.4. Robotización	15
3.5. Digitalización en el trabajo y en las organizaciones	16
3.6. Psicología de emergencias y psicología del trabajo.....	17
Unidad didáctica 2. Funciones y significado del trabajo	19
1. Conceptualización del trabajo.....	20
1.1. Funciones del trabajo	20
2. Significado del trabajo	21
2.1. El trabajo como significado	22

2.2. Dualidad del trabajo significativo.....	23
2.3. Principales fuentes de significado del trabajo	25
3. La inversión de trabajo duro como significado de actividad laboral	27
3.1. Principales dimensiones de inversión en trabajo duro	29
3.2. Antecedentes de inversión en trabajo duro	31
3.3. Resultados de inversión en trabajo duro.....	32
Unidad didáctica 3. Influencia de factores personales y situacionales en el trabajo..	35
1. Disfunciones del rol laboral.....	37
1.1. Conflicto de rol	38
1.2. Ambigüedad de rol	39
1.3. Estrategias para abordar las disfunciones del rol laboral	40
2. Equilibrio entre rol laboral y no laboral.....	40
2.1. Políticas de flexibilidad laboral y no laboral.....	43
2.1.1. Políticas y control sobre la flexibilidad trabajo-vida [P1]	44
2.1.2. Enfoque de implementación organizacional [P2].....	45
2.1.3. Efectos del control sobre límites del rol laboral en desempeño no laboral [P3]..	46
2.1.4. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño no laboral. Prominencia de identidad no laboral [P4]	47
2.1.5. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño laboral. Prominencia de identidad laboral [P5].....	48
2.1.6. Contexto de flexibilidad del grupo de trabajo [P6]	48
3. Emociones en la vida laboral	49
3.1. Impacto de las expresiones emocionales en el trabajo	50

4. Inteligencia artificial en el contexto laboral	53
4.1. Recomendaciones para el despliegue humanizado de la inteligencia artificial en el trabajo	57
Unidad didáctica 4. Motivación y satisfacción laboral	59
1. Motivación laboral.....	60
1.1. Taxonomía de la motivación.....	60
1.2. Factores motivacionales	64
2. Satisfacción laboral.....	69
2.1. Satisfacción laboral en entornos digitalizados	69
2.2. Efectos de la digitalización en la satisfacción laboral.....	73
Unidad didáctica 5. Calidad de vida, bienestar y sostenibilidad en el trabajo	79
1. Calidad de vida en el trabajo	80
1.1. Modelo de referencia para evaluar la calidad de vida en el trabajo	81
1.1.1. Nivel macroergonómico.....	82
1.1.2. Nivel microergonómico	85
2. Bienestar en el trabajo.....	86
2.1. Recuperación del trabajo	89
3. Sostenibilidad en el trabajo.....	92
3.1. Desarrollo y trabajo sostenibles	92
3.2. Sostenibilidad social y psicología del trabajo	93
3.1.1. Nivel centrado en el trabajo.....	94
3.1.2. Nivel centrado en las personas	95
Unidad didáctica 6. Ajuste persona-trabajo	97

1. Ajuste de la persona en el entorno laboral.....	98
1.1. Tipos de ajuste persona-entorno.....	98
1.2. Ajuste dinámico persona-trabajo.....	102
1.3. Ajuste demandas-habilidades en entornos laborales digitales.....	105
1.4. Ajuste necesidades-recursos del trabajo híbrido.....	107
2. Contrato psicológico	111
2.1. Conceptualización y tipos de contrato psicológico	111
2.2. Estrategias para gestionar el incumplimiento del contrato psicológico	113
Unidad didáctica 7. Principales problemas psicosociales en el contexto laboral: estrés laboral y "burnout"	115
1. Salud mental en el trabajo	117
1.1. Conceptualización de salud mental.....	117
1.2. Programas de salud mental en el trabajo.....	119
1.3. Gestión de riesgos psicosociales en el trabajo	121
2. Estrés laboral.....	125
2.1. Delimitación conceptual del estrés laboral	125
2.2. Desencadenantes del estrés laboral	126
2.3. Modelo conceptual de estresores reto-obstáculo en el trabajo 2.0	127
2.3.1. Clasificación de las demandas laborales en estresores reto-obstáculo	128
2.3.2. Efectos compensatorios y complementarios de los estresores reto-obstáculo	130
3. El síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout").....	133
3.1. Dimensiones y subtipos de "burnout".....	133
3.2. Antecedentes y consecuencias del síndrome de "burnout"	135

4. Estrategias para la prevención y gestión de problemas psicosociales en el trabajo	138
4.1. Intervención primaria.....	139
4.2. Intervención secundaria	139
4.3. Intervención terciaria.....	140
8. Referencias	141

Introducción

Este recurso educativo de la asignatura «Psicología del Trabajo» disponible en acceso abierto recoge una selección de temáticas en torno al fenómeno del trabajo desde la psicología. Se han combinado perspectivas clásicas y novedosas, con un planteamiento teórico y aplicado actualizado, que muestran diversas aportaciones vigentes que la psicología realiza al estudio del trabajo.

Este recurso educativo en acceso abierto se estructura en siete unidades didácticas. En la unidad didáctica 1 se presenta una breve conceptualización y evolución histórica de la psicología del trabajo. Se analizan las áreas de estudio y aplicación, y se examinan diversas aportaciones de la psicología del trabajo como ciencia y profesión. En la unidad didáctica 2 se presentan las posibles funciones del trabajo y se analiza el significado del trabajo para las personas. Además, se examina la inversión del trabajo duro como significado de actividad laboral. En la unidad didáctica 3 se presentan diversos factores personales y situacionales que influyen en el trabajo. Se analizan los roles laborales y no laborales, así como las expresiones emocionales en el trabajo. Además, se examina el impacto de la inteligencia artificial en el contexto laboral. En la unidad didáctica 4 se desarrollan diversos postulados de la motivación laboral, se presenta una taxonomía de la motivación humana y se analiza la teoría de la autodeterminación. Además, se desarrollan diversos postulados de la satisfacción laboral y se presenta una conceptualización de este constructo en entornos de trabajo digitalizados. En la unidad didáctica 5 se presenta un modelo de referencia para evaluar la calidad de vida en el trabajo y un modelo conceptual del bienestar derivado del trabajo. Además, se analiza la sostenibilidad en el trabajo y se refieren algunas de las aportaciones que se realizan desde la psicología. En la unidad didáctica 6 se presenta una clasificación establecida en diversos niveles de persona-entorno laboral. Además, se examina el contrato psicológico como elemento clave para mantener el ajuste a lo largo de la vida laboral, y contribuir además al trabajo decente y sostenible. En la unidad didáctica 7 se considera la influencia del entorno laboral en la salud mental. Además, se analizan estrés laboral y "burnout", considerados como los principales problemas psicosociales derivados del trabajo.

Este recurso educativo en acceso abierto se ha desarrollado siguiendo criterios de accesibilidad digital con el objetivo de garantizar la comprensión y utilidad para el mayor número posible de personas, incluyendo aquellas con discapacidades visuales, cognitivas o de otro tipo. En este sentido, se han priorizado aspectos como el uso de enlaces activos, estructuras claras y formatos accesibles, incluso cuando ello ha supuesto apartarse

puntualmente de la normativa de estilo de la lengua escrita y de la normativa formal de citación APA ("American Psychological Association"). En su redacción se han combinado diferentes alternativas recogidas en la guía de lenguaje inclusivo de la Universitat de València. En consecuencia, cualquier desviación de dicha normativa (por ejemplo, no usar cursiva porque reduce la legibilidad) responde a un compromiso con la inclusión y no afecta al rigor ni a la trazabilidad de las fuentes utilizadas.

Unidad didáctica 1. Aproximación a la psicología del trabajo

1. Psicología del trabajo como ciencia y profesión

1.1. Conceptualización y áreas de especialización de la psicología

1.2. Conceptualización de la psicología del trabajo

1.3. Desarrollo histórico de la psicología del trabajo

1.3.1. La psicología industrial/organizacional en EE. UU.

1.3.2. La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa

2. Áreas de estudio y aplicación de la psicología del trabajo

2.1. Campos de estudio en la actividad laboral humana

3. Aportaciones de la psicología del trabajo

3.1. Calidad del trabajo

3.2. Bienestar laboral sostenible

3.3. Empleo de las personas con discapacidad intelectual

3.4. Robotización

3.5. Digitalización en el trabajo y en las organizaciones

3.6. Psicología de emergencias y psicología del trabajo

1. Psicología del trabajo como ciencia y profesión

Existe un cuerpo de conocimiento multidisciplinar extenso y en constante crecimiento en torno al fenómeno del «trabajo» (e. g.¹, derecho, economía, historia, sociología). El análisis y la conceptualización que se presenta en este recurso educativo se realiza desde la psicología.

En esta unidad didáctica se presenta una breve conceptualización y evolución histórica de la psicología del trabajo. Además, se analizan las áreas de estudio y aplicación. Finalmente, se examinan diversas aportaciones de la psicología del trabajo como ciencia y profesión.

1.1. Conceptualización y áreas de especialización de la psicología

Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento, los pensamientos y las emociones de las personas a diversos niveles (e. g., individual, grupal, organizacional, social) para mejorar su bienestar (Colegio de Psicología de Bizkaia, s. f.²).

Son diversas las áreas de especialización de la psicología, que además varían entre países (tanto en denominación como en ámbitos de actuación), aunque a nivel internacional suele haber cierto consenso en el establecimiento de, entre otras: la psicología clínica/salud, la psicología escolar/educación, y la psicología del trabajo/laboral/industrial. En España, se han ido configurando las siguientes especialidades en psicología, que tratan de atender las demandas y necesidades de las personas en diversos contextos (Consejo General de la Psicología de España, s. f.; Jarne et al.³, 2012):

[1] Área de psicología clínica y de la salud. Se ocupa de la conducta humana y de los fenómenos psicológicos y relacionales implicados en los procesos de salud y enfermedad de las personas. Algunos de los ámbitos de actuación son: evaluación, diagnóstico, prevención, promoción e intervención en la salud mental y emocional.

[2] Área de psicología de la educación o psicología educativa. Se ocupa del desarrollo del aprendizaje de las personas a lo largo del ciclo vital, principalmente, en los

¹ Abreviatura de «por ejemplo».

² Abreviatura de «sin fecha».

³ En referencias bibliográficas, tras el nombre del primer autor, indica que hay varios autores más.

sistemas sociales de educación. Algunos de los ámbitos de actuación son: aprendizaje, necesidades educativas, orientación y asesoramiento profesional, formación y asesoramiento familiar e intervención socioeducativa.

[3] Área de psicología jurídica. Se ocupa de la conducta humana dentro del ámbito legal. Se centra en los aspectos a nivel psicológico y relacional que inciden en el comportamiento sobre aspectos legales de las personas. Algunos de los ámbitos de actuación son: psicología forense, psicología penitenciaria, psicología jurídica y el menor, psicología policial y de las fuerzas armadas, y victimología y mediación.

[4] Área de psicología de la intervención social. Se ocupa, desde un punto de vista psicológico, de las interacciones personales en los diversos contextos sociales, para mejorar el bienestar psicológico de personas, grupos, organizaciones, comunidades o poblaciones específicas. Algunos de los ámbitos de actuación son: inmigración, mayores y envejecimiento, diversidad funcional, cooperación para el desarrollo, y psicología ambiental.

[5] Área de psicología del tráfico y seguridad. Se ocupa, desde un punto de vista psicológico, de todos los aspectos relacionados con el tráfico (i. e.⁴, terrestre, marítimo, aéreo), e integra también los ámbitos que corresponden a la seguridad en distintas profesiones y actividades consideradas de riesgo (e. g., tenencia de animales potencialmente peligrosos, seguridad privada, actividad policial). Se centra en «el factor humano», como elemento clave que incide en la seguridad vial y en otro tipo de actividades que pueden implicar riesgo. Algunos de los ámbitos de actuación son: evaluación de las capacidades psicológicas para realizar actividades que pueden tener un efecto en la propia seguridad y en la de otras personas (e. g., conducir vehículos, tenencia de armas de fuego).

[6] Área de psicología de la actividad física y el deporte. Se ocupa de la conducta humana en el ámbito de la actividad física y el deporte. Se centra tanto en obtener el máximo rendimiento en el deporte, como en la actividad física con fines de salud. Algunos de los ámbitos de actuación son: deporte de rendimiento, deporte de base e iniciación temprana, deporte y ejercicio de ocio y tiempo libre, deporte y ejercicio en poblaciones especiales, y psicología de las organizaciones deportivas.

[7] Área de intervención psicológica en emergencias y catástrofes. Se ocupa, desde un punto de vista psicológico, de las intervenciones para ayudar a las personas que han estado relacionadas, de manera directa o indirecta, con una situación crítica, catástrofe o desastre. Se centra en las reacciones de las personas antes, durante y después de una

⁴ Abreviatura de «es decir», «esto es».

situación de peligro, para fomentar el bienestar de la población afectada. Algunos de los ámbitos de actuación son: coordinación de equipos intervinientes, gestión de la comunicación en crisis, organización de apoyo social y ayuda humanitaria, acompañamiento a las personas afectadas desde los primeros momentos (e. g., COVID19, DANA), y derivación, en su caso, a otros recursos sociosanitarios.

[8] Área de psicología e igualdad de género. Se ocupa, desde un punto de vista psicológico, de desarrollar medidas para alcanzar la plena igualdad entre mujeres y hombres. Algunos de los ámbitos de actuación son: promoción de la igualdad y prevención, y violencia y tratamiento.

[9] Área de psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Se ocupa de la conducta humana en relación con el trabajo y en los contextos laborales. Algunos de los ámbitos de actuación son: ergonomía (relacionada fundamentalmente con las condiciones del trabajo), nuevas tecnologías, salud laboral y prevención de riesgos laborales, orientación laboral y profesional, gestión de conflictos, gestión de recursos humanos, formación, desarrollo, "coaching" y psicología aplicada a marketing, economía y consumidor.

El contenido que se va a desarrollar en los próximos apartados de esta primera unidad didáctica, así como en las otras seis unidades didácticas que configuran la totalidad de este recurso educativo, va a estar centrado principalmente en el área de especialización de la psicología del trabajo.

1.2. Conceptualización de la psicología del trabajo

Al estudio del trabajo desde la psicología se le ha denominado de diversas maneras (e. g., psicología industrial, psicología social del trabajo, psicología del trabajo y de las organizaciones, psicología de la empresa). Inicialmente, las transformaciones acontecidas por la actividad industrial en las primeras décadas del siglo XX hicieron evidente la necesidad de analizar el «elemento humano», erigiéndose la psicología industrial como ciencia de la conducta humana aplicada en la industria (Maier, 1973). Pero a medida que el área se fue desarrollando, se presentaron nuevos objetos de interés en la investigación y aplicación de la disciplina, que dieron paso a la psicología del trabajo, relacionada estrechamente con la psicología de las organizaciones (Quintanilla, 1992).

El término «**psicología del trabajo**» ("Psychologie du Travail") fue propuesto por Léon Walther en 1926, para designar todas las formas de actividad laboral (no solo en la industria, sino también en los sectores primario, secundario, voluntariado, etc.), ampliando así el alcance del término «industrial», que es considerado su equivalente. De ahí, en parte, su definición (Peiró et al., 1996):

La Psicología del Trabajo puede considerarse como un gran área de contenidos de la disciplina. En términos generales, su objeto de estudio lo constituyen las conductas y experiencias de las personas desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que se presentan, su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia laboral (p.30).

De esta conceptualización se desprenden las siguientes consideraciones que hacen referencia a la psicología del trabajo (Peiró et al., 1996):

- Como en la psicología, el objeto de estudio de la psicología del trabajo es la conducta y la experiencia humana (e. g., procesos psicológicos y sociales), pero enfocado a entornos relacionados con el trabajo.
- Son diversos los contextos laborales que se han investigado desde la psicología del trabajo (e. g., tareas, condiciones de trabajo, ausencia de trabajo, otros ámbitos de la vida como tiempo libre y familia, cambio organizacional, liderazgo, selección de personal, formación). Por ello, esta disciplina es denominada «psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos».
- La unidad de análisis de la psicología del trabajo es doble, es decir, cubre dos perspectivas: (i) procesos y conducta individual (nivel micro; e. g., motivación, satisfacción, estrés); y (ii) social o grupal (nivel macro; e. g., liderazgo, desempeño de roles, clima organizacional).
- La psicología del trabajo es una disciplina básica (i. e., describir, explicar y predecir los fenómenos que suceden en contextos laborales), y aplicada (i. e., intervención profesional en contextos laborales reales, aplicando los conocimientos científicos acumulados en esta materia).

El interés de la psicología por el trabajo cuenta ya con una vasta tradición, y se ha ido desarrollando con un amplio alcance histórico y geográfico (Quintanilla, 1992).

1.3. Desarrollo histórico de la psicología del trabajo

Actualmente, la psicología industrial, del trabajo y de las organizaciones (IWO-P, por sus siglas en inglés) es considerada un área de la ciencia global y de la práctica profesional. Su conocimiento es generado, replicado y diseminado mundialmente (Kožusznik y Glazer, 2021; Sinangil et al., 2018). Esta integradora denominación trata de combinar las áreas que, tradicionalmente, se han ido desarrollando: psicología industrial/organizacional ("Industrial/Organizational Psychology") en Estados Unidos, y psicología del trabajo y de las organizaciones ("Work and Organizational Psychology") en Europa. A continuación, se presenta una breve perspectiva diacrónica de ambas.

1.3.1. La psicología industrial/organizacional en EE. UU.

Aunque se ha desarrollado en diversas partes del mundo, tradicionalmente se puede determinar el recorrido histórico de la **psicología industrial/organizacional** (I/O) en Estados Unidos (Katzell y Austin, 1992; Truxillo et al., 2016, 2021).

El origen de la psicología I/O en Estados Unidos se ha establecido en la disertación del psicólogo Scott (1901) sobre el uso de la psicología en publicidad (Ferguson, 1962; Lynch, 1968; Peiró et al., 1996). Este pionero autor se formó en Europa, bajo la supervisión de Wundt en Alemania, e introdujo la psicología científica en el campo I/O (i. e., aplicando la psicología en el lugar de trabajo).

Los conceptos y métodos psicológicos se implementaron y difundieron mayoritariamente durante los conflictos bélicos (Primera Guerra Mundial, 1914-1918; y Segunda Guerra Mundial, 1939-1945). En concreto, se desarrollaron pruebas de evaluación de personal militar, que posteriormente facilitaron la aplicación de pruebas en la selección de personal para gobierno, industria y educación.

La prosperidad económica que se produjo tras la Segunda Guerra Mundial, donde hubo un cambio desde una economía basada en la manufactura hacia una economía basada en los servicios, tuvo diversas implicaciones en la psicología I/O: el uso de la satisfacción de personas usuarias como criterio; y la concienciación de oportunidades para una buena vida (e. g., prosperidad, ocio), lo que estimuló una mayor preocupación por temas como satisfacción laboral y autorrealización.

La aprobación de la Ley de Derechos Civiles ("Civil Rights Act") de 1964 en EE. UU. supone un hito social. En el ámbito de la psicología I/O implica, por ejemplo, aplicar con equidad las prácticas de contratación.

Posteriormente, los efectos de la globalización dejan paso a entornos laborales en constante cambio, donde impera la necesidad de flexibilidad y adaptación, para afrontar la creciente competitividad e incertidumbre generada en estos contextos. También aumenta exponencialmente la necesidad de gestión de la diversidad en los equipos y en las organizaciones.

Además, resulta clave que la psicología I/O se fundamente en el modelo científico-profesional ("scientist -practitioner model"; SIOP, 1999), que integra ciencia (e. g., entender los principios que sustentan una investigación de calidad), y práctica (e. g., entender los retos de aplicar la investigación a diferentes contextos de trabajo).

1.3.2. La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa

El estudio del trabajo desde la psicología en Europa cuenta con una extensa tradición. Uno de los hitos relevantes en el desarrollo de la psicología del trabajo se puede encontrar en el siglo XVI, en la obra del español Juan Huarte de San Juan (libro «Examen de los Ingenios», 1575), considerado pionero de la psicología de las diferencias humanas, y de la psicología de la orientación profesional y vocacional (Peiró y Munduate, 1994; Peiró et al., 1996).

La **psicología científica**, que usaba el método científico experimental de laboratorio en el estudio de los problemas psicológicos, surgió en Europa a finales del siglo XIX con Wundt (Leipzig-Alemania).

El progreso de la psicología del trabajo se debe a diversas contribuciones realizadas por algunos pioneros a principios del siglo XX. Las aportaciones de Münsterberg (Alemania), le han conferido el reconocimiento como fundador de esta disciplina. Además, las aportaciones de otros destacados autores como Lahy, Moede, Heymans, Baumgarten, Muscio, y Myers, entre otros, contribuyeron al avance de la disciplina en ámbitos como el de selección de personal, formación, diseño de puestos, y relaciones interpersonales (Peiró y Munduate, 1995; Peiró et al., 1995; Peiró et al., 1996).

Estos notables avances en el desarrollo de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa mermaron durante los conflictos bélicos. En concreto, el profundo impacto de la Segunda Guerra Mundial supuso una ardua y progresiva recuperación, también en esta disciplina (Peiró y Munduate, 1994; Peiró et al., 1996).

En este contexto, y desde el comienzo de la década de 1990 ha habido constantes cambios y transformaciones en Europa (también a nivel global): cambios políticos en los países del este, unificación de los mercados en la Unión Europea, globalización de mercados, nuevas formas organizacionales, cambios en la naturaleza del trabajo, cambios en los valores del trabajo, etc.

Ha sido necesario desarrollar nueva y renovada investigación, así como invertir esfuerzos profesionales e institucionales, para afrontar esos retos y demandas. Así, la psicología del trabajo y de las organizaciones ha avanzado notablemente hacia una mayor integración en Europa y hacia la configuración de su identidad europea. Algunos de los avances que se han producido, y que evidencian su desarrollo son (Peiró y Munduate, 1994; Peiró et al., 1996): la integración de la disciplina en Europa desde una perspectiva académica (e. g., ENOP: "European Network of Organizational and Work Psychologists"); el desarrollo y la difusión de la investigación europea (e. g., MOW: "The Meaning of Working"); el asociacionismo europeo (e. g., EAWOP: "European Association of Work and Organizational Psychology"); y el desarrollo de la profesión (e. g., certificado europeo EuroPsy).

2. Áreas de estudio y aplicación de la psicología del trabajo

El proceso de unificación europea y más recientemente el de la globalización, han determinado notablemente las importantes transformaciones políticas, económicas y culturales que ha experimentado Europa en las últimas décadas. La diversidad de los países europeos, así como sus elementos comunes, tienen un papel decisivo en la progresiva integración europea. En este contexto, ENOP (1990), integrada por profesorado catedrático de diversas universidades europeas, puso en marcha un proyecto con la finalidad de armonizar la formación de la enseñanza europea de esta disciplina, así como la estandarización en la acreditación de profesionales en psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa. El resultado actualizado de este proyecto es el Modelo de Referencia 2020 ("The Reference Model 2020"; Depolo et al., 2019; ENOP-EAWOP, 2009; Peiró, 2003; Roe et al., 1994).

2.1. Campos de estudio en la actividad laboral humana

El modelo de referencia europeo diferencia tres campos de estudio en la actividad laboral humana (Depolo et al., 2019; ENOP-EAWOP, 2009; Peiró, 2003; Roe et al., 1994):

- **Psicología del trabajo.** Se refiere a la actividad laboral de las personas, en concreto, a la manera en que realizan sus tareas en el trabajo. En este campo de estudio las personas son consideradas como «trabajadoras/trabajadores». Es decir, quienes desempeñan las tareas que se derivan del proceso de trabajo. Algunos temas en este campo de estudio son: tareas, condiciones de trabajo, sobrecarga laboral, fatiga, etc.
- **Psicología de los recursos humanos (personal).** Se centra en analizar las relaciones entre personas y organización desde su establecimiento, pasando por su desarrollo y hasta su finalización. En este campo de estudio las personas son consideradas como «empleadas/empleados». Es decir, personas que en una determina etapa de su carrera establecen una relación laboral en una organización. Algunos temas en este campo de estudio son: selección de personal, desarrollo de carrera, formación, etc.
- **Psicología de las organizaciones.** Se centra en analizar el comportamiento (colectivo) de las personas de/en una organización, entendida ésta como un sistema sociotécnico. En este campo de estudio las personas son consideradas como «miembros». Es decir, forman parte de una organización. Algunos temas en este campo de estudio son: cultura organizacional, cambio organizacional, liderazgo, etc.

Aunque se puede producir cierta superposición entre estos tres campos de estudio, hay diferencias tanto en el objeto de estudio e investigación, como en los métodos de diagnóstico e intervención.

El modelo de referencia europeo constituye una orientación para la formación propia en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, pero también se puede utilizar para organizar los componentes psicológicos en otros dominios profesionales (e. g., dirección y gestión de recursos humanos, salud ocupacional).

3. Aportaciones de la psicología del trabajo

Eurofound ("European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions") ha monitoreado la evolución de la calidad del trabajo en Europa desde la primera edición de la "European Working Conditions Survey" (EWCS) en 1990. Eurofound proporciona datos comparativos y tendencias en la evolución de las condiciones laborales con el objetivo de promover seguridad, salud, bienestar y sostenibilidad del trabajo. Además de proporcionar datos sobre las condiciones de trabajo en los estados miembros de la Unión Europea, incluye también retos y oportunidades que se presentan en un mundo laboral en constante evolución. Entre los temas tratados se encuentran (Eurofound, 2021, 2024, 2025):

- **Calidad del trabajo.** Incluye dimensiones como salario, tipo de contrato laboral, cobertura de la protección social, tiempo de trabajo, salud y seguridad, autonomía, intensidad del trabajo, uso de habilidades y exposición a riesgos psicosociales. El trabajo de calidad es considerado como un requisito previo para una mayor participación laboral y productividad. Se relaciona con salud y bienestar.
- **Salud y bienestar laboral.** Las relaciones entre el trabajo y la salud son numerosas y bidireccionales (e. g., positiva-negativa, directa-indirecta, inmediata-retardada). La salud es considerada un determinante clave de la capacidad para trabajar y permanecer en el trabajo, una consideración importante en el contexto del envejecimiento demográfico. Además, la preocupación por la salud mental ha aumentado tras la pandemia de COVID-19, y se ha prestado mayor atención a los riesgos psicosociales en el trabajo.
- **Discapacidad e integración laboral.** La participación en el mercado laboral sigue siendo un desafío para las personas con discapacidad, un hecho agravado por la COVID-19. Son diversos los obstáculos, desde estereotipos relacionados con la discapacidad hasta la falta de una visión estratégica en la gobernanza, que dificultan la integración en el mercado laboral abierto para las personas con discapacidad. Son diversas las instituciones y los organismos (e. g., gobiernos, organizaciones no gubernamentales) que desempeñan un papel importante en la prestación de apoyo a la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Además, las medidas de apoyo a las personas con discapacidad también deben evaluarse sistemáticamente y los resultados deben incorporarse a la formulación de políticas.

- **Sistemas robóticos.** Las capacidades mejoradas de los sistemas robóticos de nueva generación facilitan una mayor colaboración entre personas y robots, en parte al garantizar la seguridad cuando trabajan en proximidad. Esto supone un cambio con respecto a los robots tradicionales, a menudo confinados en jaulas para aislarlos del personal humano. A pesar de los numerosos beneficios de la robotización, persisten las preocupaciones sobre la necesidad de que las personas se adapten continuamente a tareas y roles laborales nuevos o cambiantes, la disminución de la autonomía y el control sobre el ritmo de trabajo, y la aparición de nuevos riesgos para la salud y la seguridad, incluidos los de carácter psicosocial.
- **Tecnologías digitales en el trabajo.** El uso de tecnologías digitales está transformando la calidad del trabajo de múltiples maneras. Las tecnologías digitales apoyan el teletrabajo y la colaboración remota; permiten el uso creciente de la gestión algorítmica; y automatizan cada vez más las tareas cognitivas mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa. Los potenciales beneficios de la digitalización en el trabajo se relacionan con el uso de las tecnologías y con su efecto (e. g., eliminando o creando tareas; facilitando una mayor interacción entre colegas de trabajo).

Profundizar en el conocimiento de las personas y sus experiencias en el ámbito laboral es objeto de estudio de la psicología del trabajo, que proporciona tanto una base de conocimiento científico (que proviene de la investigación), como una base de conocimiento de experto (que proviene de la aplicación profesional). El carácter complejo, dinámico e interrelacionar del trabajo humano exige tener, comprender y aplicar múltiples conocimientos y estrategias para resolver problemas en el ámbito laboral, así como lograr el ajuste entre la persona, la actividad laboral y los diferentes contextos de trabajo (Depolo et al., 2019; Kożusznik y Glazer, 2021). A continuación, se presentan algunas de las aportaciones desde la psicología del trabajo.

3.1. Calidad del trabajo

La calidad del trabajo es un fenómeno multidimensional. Que un trabajo se considere bueno o malo depende de un gran número de características del trabajo y de las condiciones laborales, entre las cuales: la cantidad de dinero y los beneficios adicionales que se reciben del trabajo; el grado de seguridad laboral; la medida en que los trabajos permiten a una persona utilizar sus habilidades y desarrollar otras; la cantidad de flexibilidad permitida en

los horarios de trabajo; y el grado en que las personas pueden participar en las decisiones y ejercer autonomía y control sobre sus actividades laborales (Findlay et al., 2013).

Desde la psicología del trabajo se analizan, con un enfoque centrado en la persona, los antecedentes y las consecuencias de la calidad del trabajo y cómo se relacionan con el bienestar y la salud. Además, en esta misma temática se estudia el efecto del género, la edad, la centralidad del trabajo, las preferencias personales y la empleabilidad percibida (Hernández-Baeza y Tomás, 2018-2022[#]). También se considera el efecto de la inteligencia artificial generativa en la calidad de los puestos de trabajo y los resultados laborales (González-Romá y Peiró, 2025-2029[#]).

3.2. Bienestar laboral sostenible

Las circunstancias que acontecen en las esferas económica, social y política (e. g., crisis económicas, conflictos bélicos) impactan significativamente en el contexto laboral, poniendo en riesgo algunos de los logros en calidad de vida en el trabajo y planteando la cuestión de la sostenibilidad del bienestar laboral. El concepto de «bienestar laboral sostenible» hace referencia al mantenimiento a largo plazo de la salud psicológica, la satisfacción laboral y el crecimiento personal de las personas trabajadoras, en un lugar de trabajo en el cual experimenten a su vez un elevado grado de compromiso en el trabajo y altos niveles de desempeño y productividad (Peiró et al., 2015).

Desde la psicología del trabajo se analizan los antecedentes del bienestar laboral sostenible, las medidas adoptadas para su promoción, así como la consideración de estrategia viable y duradera en la prevención de riesgos laborales (Peiró et al., 2012-2015[#]). Además, se estudian las diferencias generacionales y transnacionales en el bienestar y el desempeño sostenible en el trabajo (Peiró y Tordera, 2017-2019[#]). También se consideran, desde un enfoque de género, las implicaciones del liderazgo femenino en la relación sostenible entre el bienestar y el rendimiento laboral (Soriano, 2024-2025[#]).

3.3. Empleo de las personas con discapacidad intelectual

El derecho de las personas con discapacidad al disfrute pleno e igualitario de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, así como el deber de los gobiernos de promoverlas y protegerlas (Naciones Unidas, 2006), queda reflejado en el modelo social de

discapacidad (Victoria Maldonado, 2013). Este modelo aboga por el cambio social y político para crear un entorno con menos barreras, y una mayor comprensión y aceptación de las necesidades de las personas con discapacidad intelectual. No obstante, todavía persisten a nivel mundial actitudes estigmatizantes que devalúan este colectivo, así como prejuicios y discriminación a nivel social. Esto no solo contradice los principios de normalización e integración, y supone una barrera para la integración efectiva, sino que también afecta negativamente la vida de las personas con discapacidad intelectual (e. g., reducción de autoestima, sentimientos de aislamiento).

Desde la psicología del trabajo se analizan los retos y el impacto del empleo inclusivo de las personas con discapacidad intelectual (i. e., personas con limitaciones en las habilidades con las cuales se aprende a funcionar en la vida diaria en diferentes situaciones) en organizaciones ordinarias (trabajando junto a personas sin discapacidad intelectual), como medio para su inclusión social (Martínez-Tur y Moliner, 2021-2026[#]). También se ha evaluado la efectividad de la metodología de empleo personalizado para personas con discapacidad intelectual implementado por Plena inclusión⁵, que cubre tres grandes áreas: empleo, inclusión y bienestar (Martínez-Tur y Estreder, 2022-2024[#]).

3.4. Robotización

Los robots han estado presentes en las fábricas desde hace décadas. Inicialmente, eran en su mayoría máquinas grandes y caras, y sólo podían realizar una única tarea repetitiva (e. g., soldadura por puntos), aunque de una manera extremadamente rápida y precisa. Actualmente, proliferan las denominadas máquinas colaborativas, que son diseñadas para trabajar junto a personas en entornos cercanos. El coste de adquisición se ha reducido, e incluso se ofrecen incentivos a las pequeñas empresas para automatizar, y que puedan así aumentar la productividad general y disminuir los costes laborales (Cascio y Montealegre, 2016).

El fenómeno de la robotización en el contexto laboral está incidiendo en el contenido y las características de los puestos de trabajo, las experiencias laborales de las personas que trabajan y los resultados asociados con el desempeño de esos trabajos (e. g., satisfacción laboral, bienestar y desempeño). Desde la psicología del trabajo se determina la influencia que tiene la implementación de robots en las organizaciones laborales (robotización) en los siguientes aspectos: percepción de las características del puesto de trabajo (autonomía,

⁵ Plena inclusión: <https://www.plenainclusion.org/>

variedad, retroalimentación del puesto de trabajo, identidad, trascendencia, e interacción con otros miembros), significado del trabajo, y los resultados laborales (satisfacción laboral, bienestar, desempeño, y absentismo). Además, se analiza en qué medida el impacto de la robotización depende de factores organizacionales (estrategia de implementación) y factores individuales (género, edad, educación, trabajo, experiencia previa con robots y actitud hacia los robots). Con esta información, se sugieren recomendaciones sobre las estrategias más adecuadas de introducción e implementación de robots, para facilitar los efectos funcionales y mitigar los disfuncionales (González-Roma y Peiró, 2021-2025[#]).

3.5. Digitalización en el trabajo y en las organizaciones

La innovación tecnológica desarrollada en las últimas décadas tiene un significativo impacto en las formas de trabajar y también en la organización del trabajo (Truxillo et al., 2016, 2021). Un ejemplo de ello puede observarse en la prestación de las funciones típicas de recursos humanos dentro de las organizaciones (i. e., "High-Tech HR"): presentación y gestión electrónica de las solicitudes de empleo; administración y evaluación en línea de las pruebas de selección requeridas para un trabajo; formación en línea; "big data", que aumenta exponencialmente la recopilación de datos con los cuales dar apoyo a investigaciones o informes profesionales; y uso de las redes sociales para evaluar a las personas en el trabajo.

La digitalización en el trabajo y en las organizaciones sigue produciéndose a un ritmo vertiginoso y comporta profundas transformaciones. En el ámbito de la educación, la implantación de aplicaciones digitales (e. g., redes wifi, pizarras electrónicas, ordenadores portátiles y tabletas) tiene una incidencia en los procesos educativos. Desde la psicología del trabajo se estudia la digitalización del trabajo docente y las competencias digitales del profesorado, para establecer las implicaciones sobre bienestar y desempeño. También se analiza en qué medida esta incidencia depende de factores organizacionales (apoyo organizacional del centro) e individuales (género, edad, actitud hacia las tecnologías de la información y las comunicaciones [TIC], autoeficacia con las TIC). Con esta información, se sugieren estrategias de actuación que tengan en cuenta factores individuales y organizacionales que potencien tanto el desempeño como el bienestar del personal docente (Zornoza et al., 2022-2026[#]).

3.6. Psicología de emergencias y psicología del trabajo

Tal como se ha avanzado en un apartado anterior, la psicología de emergencias y catástrofes es un área de especialización, su enfoque es el apoyo psicológico en las intervenciones dirigidas a personas, grupos y comunidades en situaciones y contextos de crisis. Además del apoyo clínico individual a las personas afectadas por eventos traumáticos, el trabajo de profesionales de la psicología de emergencias también se orienta, en colaboración multidisciplinar con diversos profesionales de otras áreas (e. g., sanitaria, protección civil, servicios sociales) a la gestión del contexto psicosocial y comunitario en el cual se produce el evento crítico. Desde este planteamiento, se desarrolla una intervención integral donde se considera a la persona dentro de su contexto familiar, social y organizacional (Romanelli et al., 2025).

La pandemia de COVID-19 de 2020 ha tenido (y todavía tiene) diversos efectos que influyen en los procesos de trabajo y, lo que es más importante, afectan directamente a las personas. Una intervención desarrollada en esta área ha analizado el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos necesarios para abordar las emergencias eficazmente, considerado un factor clave para la prevención de problemas de salud mental en el trabajo. Este enfoque fue explorado en detalle entre el personal sanitario durante la pandemia de COVID-19. La investigación desarrollada en esta temática sugiere que, este equilibrio puede prevenir problemas como el agotamiento, la ansiedad y la depresión, que fueron especialmente frecuentes entre el personal sanitario durante la pandemia. Se destaca, además, la importancia de los factores organizacionales en el afrontamiento individual, sugiriendo que las estrategias de afrontamiento eficaces deben tener el apoyo de políticas y recursos laborales adecuados, también en el ámbito de la salud mental. Esto presenta una amplia variedad de oportunidades y retos para la psicología del trabajo, que también pueden ser extrapolables para futuras crisis que puedan producirse (Romanelli et al., 2025).

Tras la DANA (i. e., Depresión Aislada en Niveles Altos) acontecida el 29 de octubre de 2024, se está prestando atención y asesoramiento psicológico a la población afectada en general y al tejido empresarial (e. g., empresas, personal autónomo, personas trabajadoras, parques empresariales), para afrontar el estrés y sus efectos debido al impacto psicológico de esta crisis masiva (Rodríguez Abellán y Fuertes, 2024).

Desde el ámbito de la psicología del trabajo, se han elaborado unas «Pautas psicológicas para apoyar a las organizaciones y a las personas empleadas» (Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat Valenciana, 2024), con la finalidad de apoyar en la

recuperación psicológica y emocional de las personas trabajadoras afectadas por la DANA. El papel organizativo activo de todas las acciones que se puedan desarrollar para hacer frente en este contexto se puede hacer desde las empresas, asociaciones sectoriales, entidades locales y/o entidades empresariales. Las pautas de actuación que se sugieren son, entre otras: adoptar medidas de apoyo psicológico, flexibilidad laboral, y promover una cultura de empatía y resiliencia.

En resumen, los ámbitos de estudio y actuación de la psicología del trabajo tienen un alcance global, donde además de los temas clásicos (e. g., ambiente de trabajo, organización temporal, fatiga), se van incorporando nuevas demandas y/o nuevas/renovadas maneras de abordarlas (e. g., diversidad cultural, competencias digitalizadas, estudios de diario).

Unidad didáctica 2. Funciones y significado del trabajo

1. Conceptualización del trabajo

1.1. Funciones del trabajo

2. Significado del trabajo

2.1. El trabajo como significado

2.2. Dualidad del trabajo significativo

2.3. Principales fuentes de significado del trabajo

3. La inversión del trabajo duro como significado de actividad laboral

3.1. Principales dimensiones de inversión en trabajo duro

3.2. Antecedentes de inversión en trabajo duro

3.3. Resultados de inversión en trabajo duro

1. Conceptualización del trabajo

La delimitación conceptual del trabajo desde una aproximación psicosocial ofrece una visión holística de este concepto, que puede definirse como (Peiró, 1989, p.163):

Aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

En esta unidad didáctica se presentan las posibles funciones del trabajo para las personas. Además, se analiza el significado, considerando diversas dimensiones y fuentes del significado del trabajo. Finalmente se examina la inversión del trabajo duro como significado de actividad laboral.

1.1. Funciones del trabajo

El trabajo es considerado como una actividad fundamental de las personas, a la cual se dedica gran parte del tiempo no sólo por su función instrumental (e. g., remuneración económica) sino porque aporta otra serie de funciones, que según las condiciones sociolaborales existentes pueden ser positivas o disfuncionales (Salanova et al., 1996):

- **Función integrativa o significativa.** El trabajo puede proveer de autoestima y realización, dando sentido a la vida. Esto se producirá cuando el trabajo se viva como una experiencia satisfactoria para la persona, de lo contrario puede deteriorar su bienestar y calidad de vida.
- **Función de proporcionar estatus y prestigio social.** El trabajo que realiza una persona puede asociarse con el estatus social. Así, el trabajo establece una clasificación social y puede relacionarse con el respeto y el reconocimiento de otras personas.
- **Función de contribuir al desarrollo y la formación de la identidad personal.** El contexto laboral y las experiencias en el trabajo contribuyen de una manera significativa al desarrollo y la formación de la identidad personal, entendida como el sentido que se da a la propia individualidad y a la pertenencia a ciertos grupos.

- **Función económica.** El trabajo permite a las personas obtener beneficios económicos para subsistir y poder planificar la vida.
- **Función de provisión de oportunidades de interacción y contactos sociales.** El trabajo proporciona un entorno que permite ampliar el contexto social y establecer interacciones con otras personas (e. g., clientela, colegas de trabajo).
- **Función de estructurar el tiempo.** El trabajo permite organizar el tiempo en horarios regulares y predecibles, que pueden servir de referencia para coordinar otros aspectos de la vida social (e. g., familia, amistades, tiempo libre).
- **Función de mantener a la persona en una actividad más o menos obligatoria.** El trabajo puede ser una actividad tomada como referencia de regularidad y con intencionalidad (obtener beneficios). La persona adquiere un deber consigo misma, y puede que entienda también el trabajo como un servicio a la sociedad.
- **Función de provisión de oportunidades de aprendizaje.** El trabajo posibilita la adquisición o la mejora de habilidades y destrezas, con la práctica habitual durante la ejecución de actividades laborales.
- **Función socializadora.** En el trabajo, las personas se comunican y transmiten normas, creencias y expectativas sociales de la actividad laboral y de otras esferas de la vida (e. g., familia, economía).
- **Función de proporcionar control y poder.** Las estructuras laborales pueden establecer relaciones jerárquicas de control y subordinación.
- **Función de comodidad.** El trabajo puede proporcionar unas condiciones de bienestar y disfrute (e. g., seguridad laboral).

Este conjunto de funciones contribuye a la conceptualización del trabajo, entendido como un fenómeno socialmente construido, que adquiere significado según el contexto sociohistórico en el que se desarrolla (Durán-Vázquez, 2006).

2. Significado del trabajo

El trabajo es un fenómeno multidimensional (i. e., dimensión material, social, económica, psicológica, física y biológica) de amplia trascendencia, por lo que resulta de interés entender

lo que la actividad laboral significa para la existencia de las personas. El significado del trabajo puede considerarse como (Morin, 2008):

- ["Sensus"] el **significado** del trabajo, el valor del trabajo desde la perspectiva de la persona, y su definición o representación.
- [Fenomenología] el efecto de **coherencia** entre la persona y el trabajo que realiza, entre sus expectativas, valores y acciones que realiza diariamente en el contexto laboral.
- ["Sumo"] la dirección y **orientación** de la persona en su trabajo, lo que busca en el trabajo, y los propósitos o fines que guían sus acciones.

La sensación de significado en el trabajo contribuye al bienestar, alineándose con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (ONU, 2015), como parte integral del fomento de un futuro sostenible para las personas que trabajan (Russo et al., 2025).

2.1. El trabajo como significado

El significado del trabajo es considerado, según el país y la persona, un factor de producción, la esencia de la humanidad y el eje del sistema de distribución de riqueza, beneficios y protección. Estas acepciones se contraponen y explican por qué existen tantas interpretaciones sobre el concepto de «trabajo». En Europa, el significado del trabajo para las personas se ha conceptualizado en tres dimensiones, que perduran y evolucionan paralelamente (Méda, 2017):

[1] Dimensión ética del deber. Es decir, el trabajo se considera un deber social, por lo que trabajar es una obligación.

[2] Dimensión instrumental del trabajo. También conocida como «dimensión extrínseca». Principalmente hace referencia a la función de sustentar a la familia y la seguridad laboral. Destacan como aspectos importantes del trabajo: ganarse la vida y tener un trabajo bien remunerado.

[3] Dimensión expresiva del trabajo. También denominada «postmaterialista» o «intrínseca». Hace referencia al trabajo como medio de autorrealización. Destacan como aspectos importantes del trabajo: el contenido y el interés del trabajo, así como el ambiente laboral.

El trabajo es considerado un aspecto clave en la vida de las personas y el significado que pueda tener es fundamental para entender las actitudes y los comportamientos laborales (e. g., motivación laboral, absentismo, satisfacción laboral, desempeño).

2.2. Dualidad del trabajo significativo

Entender la **coherencia** entre la persona y el trabajo que realiza, supone considerar la naturaleza dual del trabajo significativo. En esta línea, se ha propuesto el «**Modelo de la dualidad del trabajo significativo**» (Tommasi et al., 2021) que combina dos representaciones diferentes del trabajo significativo. La consideración dual, desde este modelo, sugiere dos **categorías** principales de trabajo significativo (véase Figura II.1): mentalidad permanente/estable o experiencia cambiante/episódica.

[1] El trabajo significativo, como **mentalidad estable**, se refiere a la importancia general que la persona atribuye a un trabajo que es significativo en sí mismo (i. e., el valor del propio trabajo).

[2] El trabajo significativo, como **experiencia episódica**, se refiere a las vivencias laborales cotidianas de la persona que se desarrollan a lo largo del tiempo. Se considera una experiencia transitoria. Por lo tanto, puede haber fluctuaciones en el grado de experiencia laboral significativa, así como variaciones en la presencia o ausencia de significado en el trabajo.

En este modelo se han identificado una serie de factores que pueden afectar la manera en que el trabajo puede ser significativo, tanto como mentalidad estable como experiencia episódica. Estos factores se han dispuesto en tres niveles: individual, trabajo y organizacional, y contextual y sociopolítico.

- **Nivel individual en la dualidad del trabajo significativo:**
 - Naturaleza estable. Las diferencias individuales estables desempeñan un papel importante, en la creación de una atribución estable de significado en la vivencia laboral de las personas.
 - Naturaleza episódica. Se asumen variaciones de significado en la vivencia laboral de las personas, que dependen de las condiciones intraindividuales y ambientales.

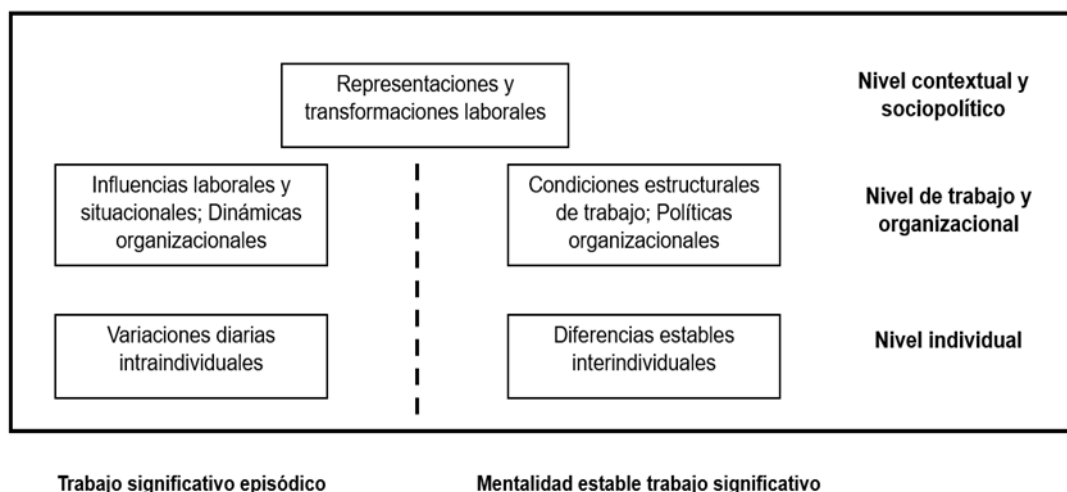


Figura II.1. Modelo de la dualidad del trabajo significativo

(adaptado de Tommasi et al., 2021, p.6)

- **Nivel de trabajo y organizacional en la dualidad del trabajo significativo:**
 - Naturaleza estable. Los significados que una persona atribuye a su trabajo se vinculan con sus disposiciones internas y las características particulares del puesto de trabajo⁶ (e. g., tipo, calidad y cantidad de trabajo). Las fuentes de significado también se relacionan con las características estables de una organización (e. g., cultura, políticas y prácticas organizacionales).
 - Naturaleza episódica. Las características del trabajo y de una organización pueden variar y mostrar diferentes fuentes de significado. De la misma manera, las variaciones laborales y situacionales, así como la dinámica organizacional, pueden fomentar o inhibir las experiencias significativas diarias.
- **Nivel contextual y sociopolítico en la dualidad del trabajo significativo.** Se incluyen diversos factores como el acceso al trabajo decente, la cultura, las reformas políticas y las transformaciones y representaciones laborales. La combinación de

⁶ En el sentido más básico, un puesto de trabajo es un conjunto continuo de actividades cognitivas o físicas desempeñadas por una persona, que promueven los objetivos de una organización. La información sobre los puestos de trabajo proviene del análisis del puesto, que consiste en la identificación de tareas o comportamientos, a veces denominados conocimientos, habilidades y capacidades, necesarios para desempeñar un trabajo con éxito (Smither, 2004).

estos factores determina la manera en que las personas atribuyen significado a su trabajo.

En resumen, el modelo analizado establece la dualidad del trabajo significativo, considerado tanto como un atributo estable como una experiencia episódica. Además, sugiere diversos factores que contribuyen a que el trabajo sea significativo para las personas. Esta información puede orientar en la implementación de intervenciones en el ámbito laboral, que pueden ser abordadas desde los tres niveles de análisis: individual (e. g., alineando las expectativas de las personas trabajadoras con el contexto ambiental a nivel individual), organizacional (e. g., considerando aquellos factores laborales y organizacionales que son permanentes y difíciles de cambiar) y contextual (e. g., considerando el contexto social más amplio y cómo las personas reflejan y procesan los significados en sus condiciones laborales). Finalmente, cabe considerar que, las diversas fuentes de significado pueden influir en la finalidad de lo que las personas buscan en el trabajo.

2.3. Principales fuentes de significado del trabajo

El trabajo puede ser una fuente de estrés (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 7), pero también puede ser una fuente de significado en la vida de las personas que **guía** sus acciones. En el ámbito laboral, cuando el trabajo adquiere significatividad, se genera un estado psicológico positivo en el cual las personas sienten que contribuyen de una manera significativa mediante el desempeño del trabajo. Desde este planteamiento, se han identificado tres recursos laborales (i. e., variedad en el puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo y autonomía; véase Figura II.2) que tratan de explicar cómo el trabajo adquiere significado o se percibe como significativo para las personas (Albrecht et al., 2021).

Esta propuesta parte de la premisa de que, los trabajos que cuentan con características laborales enriquecidas (e. g., ofrecen variedad de tareas en el puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo y autonomía) generan resultados laborales positivos (e. g., motivación, satisfacción laboral). En concreto, se han considerado estas tres características laborales como posibles fuentes de significado del trabajo:

- i. **Variedad en el puesto de trabajo.** Es un recurso laboral que hace referencia, principalmente, a la amplia gama de tareas que se pueden realizar en el trabajo.

En general, los trabajos que implican llevar a término diversas actividades laborales tienden a ser más interesantes y agradables.

- ii. **Oportunidades de desarrollo.** En el contexto laboral tienen que ver con la facilitación para aprender o mejorar, por ejemplo, las habilidades en el trabajo. Es un recurso laboral orientado principalmente a estimular el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.
- iii. **Autonomía.** Evidencia autodeterminación, es decir, la persona percibe que tiene la capacidad de iniciar y regular conductas y procesos laborales. En el trabajo se refiere, entre otras consideraciones, al hecho de permitir a quien trabaja tomar sus propias decisiones (e. g., sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo).

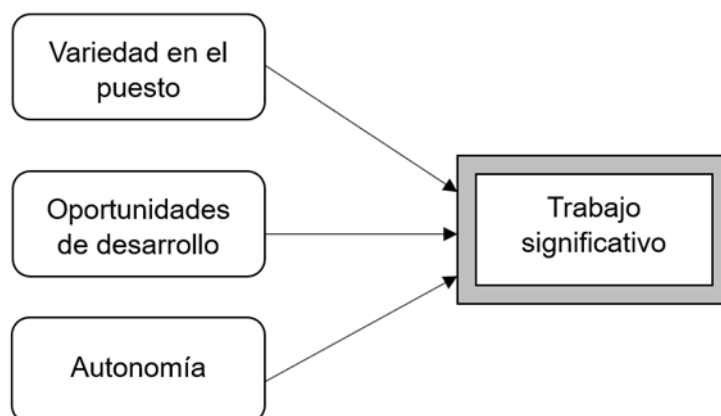


Figura II.2. Fuentes de significado del trabajo (adaptada de Albrecht et al., 2021, p.5)

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que las personas que experimentan mayor variedad en el puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo y autonomía en los roles laborales, tienden a percibir el trabajo como más significativo. Es decir, la provisión de estos recursos laborales contribuye a que el trabajo adquiriera significado o se perciba como significativo para las personas.

Cabe considerar que, fomentar el significado y el propósito en el trabajo, además de ser una responsabilidad social corporativa, contribuye a la sostenibilidad laboral (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 5). Esta información sobre las posibles fuentes de significado del trabajo puede orientar en la implementación de intervenciones en el ámbito laboral, mediante la provisión de recursos laborales. Como, por

ejemplo, los programas de empoderamiento dirigidos a aumentar la toma de decisiones y la autonomía en el lugar de trabajo, que a su vez estarían fomentando el significado del trabajo para las personas.

3. La inversión de trabajo duro como significado de actividad laboral

El trabajo representa un aspecto fundamental de la vida humana, proporcionando de manera óptima un medio de sostenibilidad, conexiones sociales y contribución, autodeterminación y una fuente de significado. Dos dimensiones específicas del trabajo — el trabajo decente (manifiesta las condiciones laborales básicas a las cuales las personas tienen derecho; e. g., condiciones de trabajo seguras, tiempo adecuado para el descanso) y el trabajo significativo (manifiesta la importancia del trabajo)— han surgido en los últimos años como aspectos particularmente importantes del funcionamiento organizacional y el bienestar. Con los actuales retos y tendencias, es cada vez más importante comprender cómo las personas se desenvuelven en el contexto laboral (e. g., inversión de tiempo, dedicación) y configuran el significado del trabajo (Blustein et al., 2023).

La considerable inversión adicional de tiempo y esfuerzo en el trabajo que algunas personas realizan ha configurado el concepto de «inversión en trabajo duro» ("heavy work investment"), que puede afectar significativamente tanto a las personas como a los contextos laborales. Desde este planteamiento, se ha propuesto un **«Modelo de inversión en trabajo duro»** (Tabak et al., 2021) que consta de tres componentes principales (véase Figura II.3): posibles antecedentes, principales dimensiones y resultados del comportamiento de inversión en trabajo duro.

Para desarrollar este modelo de inversión en trabajo duro se han utilizado algunas nociones de la teoría de las demandas y recursos laborales (Schaufeli y Bakker, 2004). Esta teoría agrupa las características laborales en dos categorías: demandas y recursos laborales.

- i. Las **demandas laborales**⁷ describen las dimensiones del trabajo que comportan costes personales significativos. Pueden conducir a resultados negativos como el estrés y el "burnout".

⁷ Las demandas laborales hacen referencia a los aspectos del trabajo (físicos, cognitivos, emocionales y/o sociales) que requieren de cierto esfuerzo o habilidad y comportan un coste fisiológico y psíquico.

- ii. Los **recursos laborales**⁸ describen las dimensiones del trabajo que pueden llevar a resultados positivos como el "engagement" en el trabajo, el logro de objetivos o el crecimiento personal y profesional.

Mientras que las demandas laborales inician un proceso de deterioro de la salud debido a la experiencia prolongada de estrés y agotamiento emocional, los recursos laborales crean un proceso motivacional donde las personas que trabajan desean una mayor implicación y mantenerse implicadas con su trabajo.

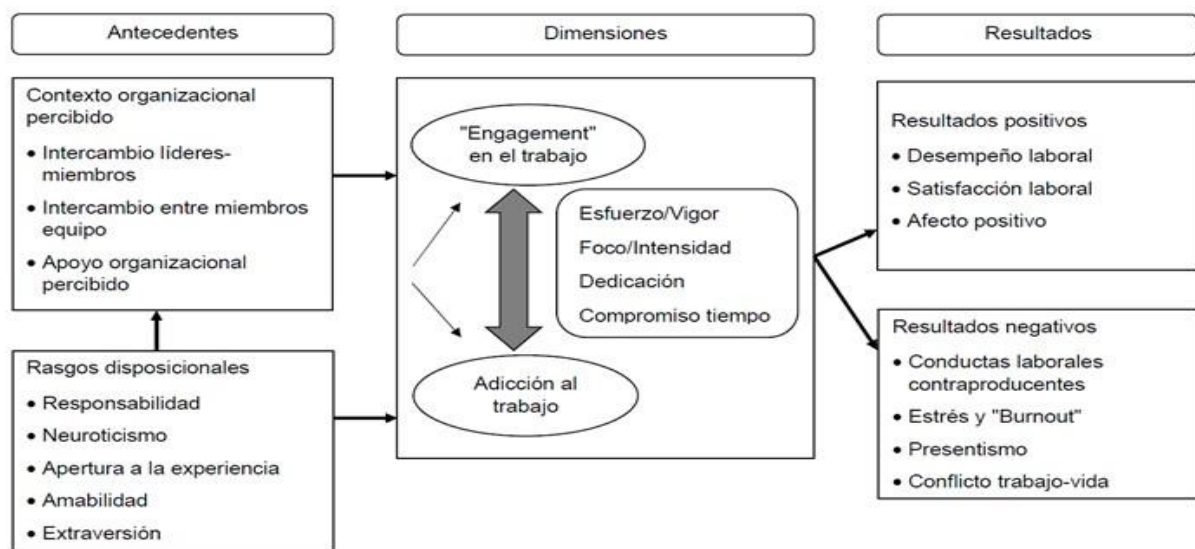


Figura II.3. Modelo de inversión en trabajo duro (Tabak et al., 2021, p.2)

En base a estas consideraciones, en el modelo de inversión en trabajo duro se considera el contexto organizacional percibido y las diferencias de personalidad (i. e., rasgos disposicionales) individuales como recursos o demandas laborales (i. e., antecedentes) que pueden afectar el comportamiento individual de inversión en trabajo duro. Como posibles resultados, se han considerado tanto el posible deterioro de la salud como los procesos motivacionales de implicación en el trabajo. Además, como elemento central del modelo se sugiere que la inversión en trabajo duro es un continuo, que transcurre desde el

⁸ Los recursos laborales hacen referencia a los aspectos del trabajo (físicos, cognitivos, emocionales y/o sociales) que pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes asociados, y ser decisivos en la consecución de los objetivos laborales.

"engagement" en el trabajo (inversión «positiva» en trabajo duro) hasta la tendencia opuesta, la adicción al trabajo (inversión «negativa» en trabajo duro; Salanova et al., 2014).

3.1. Principales dimensiones de inversión en trabajo duro

Desde este modelo se sugiere que son dos las dimensiones contrapuestas en los extremos del continuo de inversión en trabajo duro (Tabak et al., 2021): adicción al trabajo y "engagement" en el trabajo.

[1] Adicción al trabajo. Es considerada un tipo de adicción comportamental. Se compone de dos dimensiones: (i) el trabajo excesivo, debido a la necesidad irresistible de trabajar constantemente; y (ii) la compulsión por trabajar, que no acaba cuando acaba la jornada laboral.

Son diversas las características del entorno laboral que pueden potenciar la adicción al trabajo (e. g., demandas retadoras como la sobrecarga de trabajo, la presión temporal; este tema va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 7). La adicción al trabajo es una forma disfuncional de inversión en trabajo duro, comporta un «daño» psicosocial con consecuencias negativas en diversos ámbitos (e. g., ansiedad, aislamiento social, disminución del rendimiento, problemas familiares).

Se requiere establecer unos planes de prevención y tratamiento adecuados, con intervenciones conjuntas y coordinadas que van más allá del ámbito laboral (e. g., servicios sociales, asistencia sanitaria). Es necesario, por tanto, delimitar adecuadamente el alcance de las intervenciones y recurrir a profesionales que cuenten con la capacitación requerida, para que orienten en el diseño e implementación de las estrategias y actuaciones de prevención e intervención de la adicción al trabajo (Salanova et al., 2007).

[2] "Engagement" en el trabajo. Se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se utiliza para entender el funcionamiento óptimo de las personas en el ámbito laboral (Schaufeli et al., 2002).

El "engagement" en el trabajo se compone de tres dimensiones: (i) **vigor**, que hace referencia al esfuerzo, la energía y la fortaleza que se invierte en el trabajo; (ii) **dedicación**, que hace referencia a la implicación, el orgullo y el entusiasmo en el propio desempeño laboral; y (iii) **absorción**, que hace referencia a la concentración (foco de atención) y abstracción que se produce en la realización de las actividades laborales. Es una forma

funcional de inversión en trabajo duro, que se relaciona con la implicación positiva en el trabajo.

Además, este continuo se ha conceptualizado con dos elementos:

- i. **Compromiso de tiempo.** Es decir, el tiempo invertido en el trabajo (e. g., trabajar largas jornadas). La dimensión temporal forma parte del concepto de adicción al trabajo.
- ii. **Intensidad de trabajo.** Es decir, la intensidad con la cual se realiza el trabajo (e. g., dedicar un esfuerzo mental y físico significativo al trabajo). La intensidad se engloba en el concepto de "engagement" en el trabajo.

En base a estas consideraciones, desde este modelo se sugieren dos posibles mecanismos que pueden afectar el comportamiento individual de inversión en trabajo duro:

- En un contexto laboral, a medida que las demandas laborales superan los recursos, las personas son más propensas a exhibir comportamientos compulsivos y, por lo tanto, se pueden esperar más actitudes, cogniciones y comportamientos típicamente asociados con la adicción al trabajo. Las exigencias laborales excesivas pueden llevar a resultados negativos como estrés, "burnout" o bajo rendimiento laboral.
- A medida que los recursos laborales superan las demandas laborales, las personas son más propensas a mostrar altos niveles de esfuerzo, concentración y dedicación al trabajo y a implicarse más, experimentando alegría, felicidad y satisfacción, así como otros comportamientos y actitudes típicamente asociados con el "engagement".

Dado que cada dimensión contrapuesta del continuo de inversión en trabajo duro parece estar asociada con resultados funcionales y disfuncionales, es fundamental comprender qué variables⁹ preceden a cada dimensión para que se puedan diseñar estrategias que reduzcan la adicción al trabajo y, al mismo tiempo, aumenten el "engagement" laboral.

⁹ Una variable es cualquier característica, atributo o fenómeno que puede asumir diferentes valores.

3.2. Antecedentes de inversión en trabajo duro

En este modelo se plantea que, la decisión de invertir fuertemente en el trabajo o no, depende de la percepción individual del contexto organizacional, así como del tipo de personalidad (i. e., rasgos disposicionales; Tabak et al., 2021).

[1] Rasgos disposicionales. Las diferencias de personalidad pueden crear tendencias en las personas a preferir invertir duro en el trabajo o no. Entre los predictores más relevantes se encuentran las cinco dimensiones del modelo de los «**Cinco factores de personalidad**», también denominado modelo de los «**Cinco grandes**»: **extraversión** (e. g., implica aspectos como sociabilidad, dinamismo), **amabilidad** (e. g., implica aspectos como altruismo, sensibilidad a otras personas), **responsabilidad** (e. g., implica aspectos como sentido del deber, autodisciplina), **neuroticismo** (equivale a inestabilidad emocional y experiencia de estados emocionales negativos) y **apertura a la experiencia** (e. g., mantener valores e ideas no convencionales, amplitud de intereses). En concreto, se propone que:

- El neuroticismo se relaciona positivamente con la adicción al trabajo, ya que quien tiene neuroticismo como rasgo dominante de su personalidad tiende a percibir que las demandas laborales superan los recursos laborales.
- La extraversión, amabilidad, apertura a la experiencia y responsabilidad se relacionan positivamente con el tipo de persona con "engagement" laboral, ya que quien tiene estos rasgos dominantes de personalidad tiende a percibir que los recursos laborales superan las demandas laborales.

[2] Contexto organizacional percibido. El carácter psicológico del entorno laboral influye en invertir duramente o no en el trabajo. Así, el entorno laboral percibido por una persona, independientemente de las diferencias de personalidad (rasgos disposicionales), puede comportar adicción al trabajo o "engagement" laboral. En este modelo se han considerado los siguientes elementos del contexto organizacional: el intercambio líderes-miembros, el intercambio entre miembros de equipo y el apoyo organizacional percibido. En concreto, se propone que:

- **Intercambio líderes-miembros.** Cuando miembros de una organización perciben que quienes lideran proporcionan recursos suficientes o abundantes que permiten un buen desempeño, tienden a corresponder y a implicarse más con el trabajo (i. e., "engagement" laboral). En cambio, cuando las demandas laborales superan los recursos laborales, la tendencia es de adicción al trabajo.

- **Intercambio entre miembros de equipo.** Hace referencia a la calidad percibida de las relaciones entre una persona y otras que forman parte de su equipo. Cuanto mayor sea la calidad percibida de los intercambios entre miembros de un equipo, mayor será la probabilidad de que se adopten comportamientos laborales constructivos, como el "engagement". Este tipo de comportamiento ayuda al equipo a alcanzar sus objetivos y reduce la probabilidad de que presenten comportamientos compulsivos, como la adicción al trabajo.
- **Apoyo organizacional percibido.** Hace referencia a las creencias globales de las personas trabajadoras sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Se propone que, las personas que perciben que la organización se preocupa por ellas, las valora y les da apoyo, y en general se preocupa por su bienestar, tienen más probabilidades de estar comprometidas e implicadas psicológicamente con la organización. En cambio, las personas que no sienten apoyo por parte de la organización pueden derivar en adicción al trabajo, ya que se esforzarán más para alcanzar las metas deseadas o evitar consecuencias indeseables.

A continuación, se van a analizar diversos resultados asociados con la adicción al trabajo y el "engagement", considerando tanto la persona trabajadora como la organización.

3.3. Resultados de inversión en trabajo duro

Las principales consecuencias de inversión en trabajo duro se han agrupado en beneficiosas y perjudiciales (Tabak et al.,2021).

[1] Resultados positivos. La inversión en trabajo duro puede generar resultados que generalmente se consideran positivos, tanto para la persona como para el entorno laboral. En el modelo de inversión en trabajo duro se han considerado los siguientes resultados positivos:

- **Desempeño laboral.** Se sugiere que, dado que el "engagement" implica dedicación al trabajo, además de esfuerzo, intensidad y dedicación de tiempo, es probable que el desempeño laboral aumente con un alto nivel de "engagement".

- **Satisfacción laboral.** Se sugiere que, en base al grado de inversión en trabajo duro con respecto al esfuerzo, la intensidad y la dedicación, las personas pueden inferir que están satisfechas con su trabajo.
- **Afecto positivo.** Se sugiere que, en base al grado de inversión en trabajo duro con respecto al esfuerzo invertido, la intensidad y la dedicación demostradas en el trabajo, las personas pueden experimentar mayores niveles de afecto positivo relacionado con su trabajo.

[2] Resultados negativos. La inversión en trabajo duro también puede tener efectos perjudiciales, derivados principalmente de la adicción al trabajo. En el modelo de inversión en trabajo duro se han considerado los siguientes resultados negativos:

- **Conductas laborales contraproducentes.** Estas conductas a menudo infringen normas organizacionales importantes y perjudican los objetivos, procedimientos, productividad, rentabilidad y a las personas trabajadoras. Algunos tipos de conductas laborales contraproducentes son: comportamientos antisociales, sentimientos negativos hacia la organización e incluso represalias contra la organización (e. g., robo, sabotaje). Este tipo de conductas laborales contraproducentes pueden ser resultado de la percepción de escasez de recursos laborales (e. g., falta de apoyo, percepción de falta de recompensas) y/o del aumento de las demandas laborales (e. g., asignación de tareas con poca o ninguna capacitación y sin cambios en la compensación económica). Cuando estas demandas exceden los recursos, es más probable que se produzcan conductas laborales contraproducentes.
- **Estrés laboral y "burnout".** Pueden producirse por las demandas laborales (e. g., riesgos, peligros) o la falta o escasez de recursos laborales. Pueden tener efectos perjudiciales en la salud y el bienestar, las actitudes hacia el trabajo y el desempeño de las personas.
- **Presentismo.** Puede generar percepciones de ineficacia como resultado de una menor productividad, ya que se refiere a estar presente en el trabajo con el propósito principal de simplemente estar presente en el lugar de trabajo en vez de realizar el trabajo o producir algo. Como tal, el presentismo podría tener un impacto negativo en el rendimiento y la productividad organizacional.
- **Conflicto trabajo-vida personal.** Se manifiesta cuando el ámbito laboral interfiere con la participación en otro tipo de ámbito (e. g., familia, amistades). El conflicto

trabajo-vida personal se ha relacionado con una gran cantidad de resultados negativos, como una menor satisfacción laboral, menor compromiso organizacional, menor productividad y rendimiento, menor satisfacción y éxito profesional, mayor absentismo e intención de abandonar el trabajo.

En resumen, el trabajo puede suponer una gran inversión en tiempo y esfuerzo. Promover una actitud saludable hacia el trabajo puede favorecer una implicación positiva y sostenible que sea beneficiosa tanto para las personas como para el contexto laboral.

Unidad didáctica 3. Influencia de factores personales y situacionales en el trabajo

1. Disfunciones del rol laboral

1.1. Conflicto de rol

1.2. Ambigüedad de rol

1.3. Estrategias para abordar las disfunciones del rol laboral

2. Equilibrio entre rol laboral y no laboral

2.1. Políticas de flexibilidad laboral y no laboral

2.1.1. Políticas y control sobre la flexibilidad trabajo-vida [P1]

2.1.2. Enfoque de implementación organizacional [P2]

2.1.3. Efectos del control sobre límites del rol laboral en desempeño no laboral [P3]

2.1.4. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño no laboral. Prominencia de identidad no laboral [P4]

2.1.5. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño laboral. Prominencia de identidad laboral [P5]

2.1.6. Contexto de flexibilidad del grupo de trabajo [P6]

3. Emociones en la vida laboral

3.1. Impacto de las expresiones emocionales en el trabajo

4. Inteligencia artificial en el contexto laboral

4.1. Recomendaciones para el despliegue humanizado de la inteligencia artificial en el trabajo

En esta unidad didáctica se presentan diversos factores personales y situacionales que influyen sobre la conducta laboral y las actitudes hacia el trabajo. Se analizan las disfuncionalidades y sinergias entre los roles laborales y no laborales de las personas. Además, se consideran las expresiones emocionales en el trabajo. Finalmente, se examina el impacto de la inteligencia artificial en el contexto laboral.

1. Disfunciones del rol laboral

Asociado con cada trabajo hay un conjunto de actividades y conductas que constituyen el **rol laboral**, que se espera que debe desempeñar cualquier persona que ocupe un determinado puesto de trabajo. El desempeño de roles en contextos laborales está asociado con las interacciones que se producen entre la **persona focal** (que es quien ocupa un puesto de trabajo y desempeña el rol laboral), y el **conjunto de rol** (que es la persona o conjunto de personas relacionadas con un puesto de trabajo; por ejemplo: personal de supervisión, clientela).

Durante el desempeño laboral se generan **expectativas**, tanto por parte de la persona focal como por parte del conjunto de rol, sobre lo que se debe y no se debe hacer como parte del rol laboral, que sirven como estándares para evaluar el comportamiento de la persona focal (e. g., cómo debería relacionarse con el resto de las personas). Las expectativas de rol que se **(auto)transmiten** a la persona focal son consideradas un elemento determinante para generar **presiones** en el desarrollo del rol laboral (Kahn et al., 1964).

Las personas desarrollan su rol laboral mediante la socialización en el trabajo. La **socialización laboral** es un proceso continuo, dinámico e interactivo que se produce entre la persona y el ambiente laboral. La interacción persona-entorno laboral puede derivar en [1] respuestas reactivas a las exigencias del entorno laboral (i. e., socialización); y [2] respuestas proactivas, modificando el entorno laboral (i. e., individualización). Los procesos de socialización laboral pueden generar (des)ajustes persona-entorno laboral (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6), que vienen expresados en el contenido y la magnitud de las disfunciones de rol (Wosy International Research Group, 1989).

Las **disfunciones de rol** adoptan clásicamente dos formas, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol. Pueden tener un efecto importante en las actitudes, los comportamientos y el bienestar de las personas, habitualmente de una manera negativa (e. g., disminución de satisfacción laboral y rendimiento, aumento de estrés laboral), pero también de manera positiva (e. g., flexibilidad en el desempeño del rol, autonomía, innovación; Kahn et al., 1964).

1.1. Conflicto de rol

El conflicto de rol es una disfunción laboral, que hace referencia a la coexistencia de demandas y/o expectativas (e. g., solicitudes) incongruentes, contradictorias o incompatibles en los requisitos establecidos y/o el comportamiento definido en un rol. A continuación, se van a describir diversos tipos de conflicto de rol en el trabajo (Rizzo et al., 1970).

[1] Conflicto intra-rol de persona-rol. El conflicto se produce desde el punto de vista de la **persona focal** y se centra en el **rol laboral**. Se puede generar en la coexistencia disfuncional entre:

- i. Los estándares o valores internos de la persona focal y el comportamiento definido en el rol. Por ejemplo: cuando una persona en el trabajo tiene que realizar una tarea que considera que es innecesaria o que debería hacerse de otra manera.
- ii. El tiempo, los recursos o las capacidades de la persona focal y el comportamiento definido del rol. Por ejemplo: cuando una persona en el trabajo tiene que revisar unos documentos escritos en un idioma que no comprende.

[2] Conflicto intra-emisor. El conflicto se produce en la coexistencia de solicitudes incongruentes, contradictorias o incompatibles emitidas por **una persona del conjunto de rol** sobre una misma persona focal, que generan la disfunción en el **rol laboral de la persona focal**. Por ejemplo: en un equipo de trabajo, quien tiene el rol de supervisión (persona del conjunto de rol) solicita a una de las personas que forman parte de su equipo (persona focal) que hoy trabaje más horas en un proyecto, pero también le ha pedido (la misma persona del conjunto de rol) a esa persona del equipo que hoy dedique más tiempo a otro proyecto, sin autorizar una extensión en el horario laboral.

[3] Conflicto inter-emisores. El conflicto se produce en la coexistencia de solicitudes incongruentes, contradictorias o incompatibles emitidas por **dos o más personas del conjunto de rol** sobre una misma persona focal, que generan la disfunción en el **rol laboral de la persona focal**. Por ejemplo: personal del departamento de ventas (una persona del conjunto de rol) solicita a quien realiza los transportes (persona focal) la entrega de un producto a las 14h, y personal del departamento de compras (otra persona del conjunto de rol) solicita a la misma persona focal la recogida de un producto también a las 14h de ese mismo día. Cada solicitud ha sido emitida por dos personas diferentes del conjunto de rol de una persona focal, son tareas que deben ser realizadas por una persona focal el mismo día

y hora, pero los transportes que se deben realizar suponen desplazamientos a centros de trabajo físicamente muy distantes entre sí.

[4] Conflicto inter-roles. El conflicto se produce entre **diversos roles** laborales y/o no laborales que **una persona focal** puede desempeñar en la vida (e. g., familia, amistad, voluntariado). Por ejemplo: cuando el rol laboral de una persona interfiere en el rol no laboral de cuidar a un familiar.

1.2. Ambigüedad de rol

La ambigüedad de rol es una disfunción laboral, que se define como la incertidumbre que tienen las personas en relación con diversos aspectos de su trabajo. Se han identificado tres tipos de ambigüedad de rol (Breaugh y Colihan, 1994):

[1] Ambigüedad en los criterios de desempeño. Hace referencia a la incertidumbre de las personas respecto a los estándares utilizados para determinar si su desempeño laboral es satisfactorio.

[2] Ambigüedad en el método de trabajo. Hace referencia a la incertidumbre de las personas respecto a los métodos o procedimientos que deben utilizar para realizar su trabajo (e. g., cómo realizar una tarea).

[3] Ambigüedad en la programación. Hace referencia a la incertidumbre de las personas respecto a la programación o secuenciación de las actividades laborales que deben desempeñar (e. g., información sobre las prioridades y asignación de tiempo para las tareas).

Estos tipos de ambigüedad comparten la necesidad de disponer de información para un adecuado desempeño de rol, es decir, para que una persona focal se ajuste a las expectativas que tiene su conjunto de rol. Dadas las importantes repercusiones asociadas con la ambigüedad de rol (e. g., tensión, ansiedad, estrés), debe gestionarse adecuadamente la incertidumbre de las personas en el ámbito laboral.

1.3. Estrategias para abordar las disfunciones del rol laboral

Hay diversas soluciones que se pueden adoptar en los contextos de trabajo para abordar los conflictos de rol y la ambigüedad de rol (Khawaldeh, 2023):

- Talleres de clarificación de roles, en los que participen tanto la persona focal como su conjunto de rol.
- Programas para desarrollar liderazgo, donde se capacite en resolución de conflictos y comunicación efectiva.
- Programas de "coaching" y mentoría, para fomentar el intercambio de conocimientos en el entorno laboral.
- Adaptabilidad y flexibilidad de roles, mediante la adquisición de nuevas habilidades a medida que se requieran.
- Claridad en la comunicación, para que la información sea precisa y oportuna sobre el rol a desempeñar, y se reduzcan los malentendidos y las incertidumbres.
- Rediseño de roles y auditorías, para facilitar la adaptación de cambios en los puestos de trabajo.
- Mecanismos para resolver rápidamente disputas de rol, implementando procedimientos eficientes de resolución de conflictos (e. g., mediación).
- Retroalimentación sobre la evaluación del desempeño, donde se puedan comentar temas relacionados con el rol.
- Descripciones completas y claras del trabajo, incluyendo información de plazos, roles y evaluaciones.

2. Equilibrio entre rol laboral y no laboral

El equilibrio entre vida laboral y personal implica gestionar las exigencias laborales (i. e., rol laboral) con la amplia gama de actividades y roles no laborales que una persona puede tener (e. g., responsabilidades familiares o de cuidado, voluntariado, ocio, aficiones). Trabajar de manera casi continua (e. g., atender mensajes fuera del horario de trabajo)

dificulta equilibrar los roles laborales y personales, deteriorando, entre otros aspectos, la salud, el bienestar y la productividad. Como resultado de estas tendencias se ha propuesto el «**Modelo de determinantes del equilibrio trabajo-vida**» (Wong et al., 2023), en el que se analizan qué factores influyen en el equilibrio entre trabajo-vida —mantener un crecimiento personal y laboral saludable—, y cómo las personas contribuyen a equilibrar los diferentes ámbitos de la vida (e. g., trabajo, familia, amistad; véase Figura III.1).

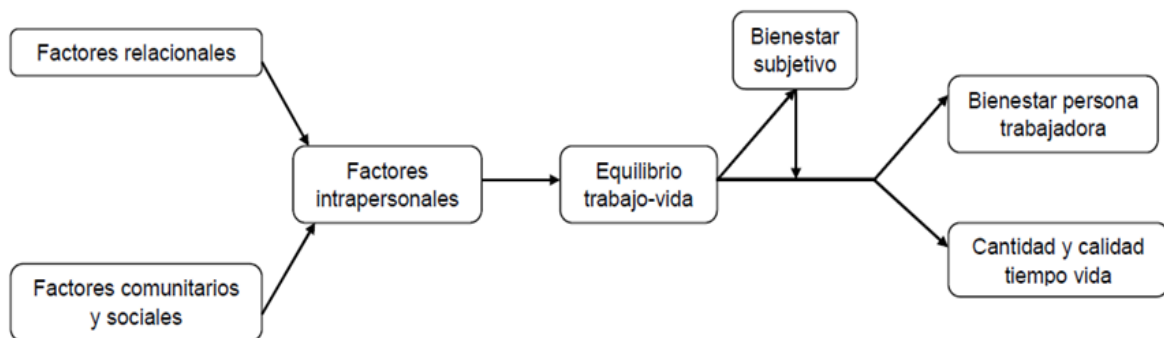


Figura III.1. Modelo de determinantes del equilibrio trabajo-vida

(adaptado de Wong et al., 2023, p.16)

En la parte inicial del modelo (extremo izquierdo) se ha ubicado la gama de **factores** que influyen en el equilibrio trabajo-vida: factores ambientales (i. e., relacionales, comunitarios y sociales) y factores intrapersonales.

- **Factores relacionales.** Hacen referencia a la valoración de las relaciones que se establecen tanto en el ámbito laboral (e. g., sentirse cómodo y tranquilo relacionándose con el personal de supervisión; tener una buena colaboración con las personas del grupo de trabajo) como en el personal (e. g., dedicar tiempo a las amistades; tener ayuda de familiares cuando hay problemas).
- **Factores comunitarios y sociales.** Relacionados con las políticas laborales (e. g., tener flexibilidad horaria), características del trabajo (e. g., tener autonomía en el desempeño de tareas) e influencias sociales (e. g., dar apoyo al movimiento social). Estas circunstancias positivas del entorno (e. g., apoyo del personal de supervisión, buenas relaciones familiares, políticas laborales favorables), influyen positivamente en los factores intrapersonales.

- **Factores intrapersonales.** Entre los cuales se incluyen los sentimientos en el trabajo (e. g., feliz), el uso del tiempo personal (e. g., tener tiempo suficiente para hacer tareas personales) y el estado de salud (e. g., ausencia de enfermedad, hacer ejercicio de forma regular). Se sugiere que, las personas trabajadoras con actitudes y condiciones de salud positivas probablemente perciban un mejor **equilibrio entre trabajo y vida personal**.

En la parte final del modelo (extremo derecho) se han ubicado los principales **resultados** derivados de percibir equilibrio entre trabajo y otras esferas de la vida: bienestar subjetivo, bienestar de la persona trabajadora y calidad y cantidad de tiempo personal.

- **Bienestar subjetivo.** Se centra en la satisfacción con la vida personal (e. g., sentir que la vida tiene propósito y significado) y en los efectos en la salud (e. g., excelente valoración de salud física y mental). Se sugiere que, cuando las personas trabajadoras perciben equilibrio entre la vida laboral y la personal, también experimentan bienestar subjetivo positivo. En este contexto, se propone el efecto moderador del bienestar subjetivo. Es decir, que el bienestar subjetivo puede mejorar o disminuir el efecto del equilibrio trabajo-vida en el bienestar de las personas trabajadoras, así como en la calidad y cantidad del uso del tiempo personal.
- **Bienestar de las personas trabajadoras.** Hace referencia a la satisfacción y felicidad general de la persona derivadas de su trabajo. Se han considerado como indicadores de bienestar de las personas trabajadoras: las actitudes laborales (e. g., sentir una sensación de logro en el trabajo), los comportamientos laborales (e. g., planificación eficaz), las aspiraciones profesionales (e. g., promoción a niveles directivos), y la cooperación con el equipo de trabajo.
- **Calidad y cantidad del tiempo de vida personal.** Es decir, disponer de tiempo suficiente para dedicarse a alguien o a algo con plena atención, sin tener que ocuparse de otros asuntos. En este contexto, se refiere al tiempo de calidad asignado a la familia, el ocio y la vida social (e. g., amistades, comunidad).

La investigación desarrollada en esta temática da apoyo al modelo analizado. En concreto, se observa que los factores ambientales influyen directamente en los factores intrapersonales y que estos últimos determinan la percepción de equilibrio trabajo-vida. En resumen, el modelo muestra cómo las personas contribuyen a equilibrar los diferentes ámbitos de la vida, aportando con ello diversas vías y políticas para mejorar el bienestar

integral de las personas trabajadoras y la sostenibilidad laboral (temas que van a ser desarrollados más ampliamente en la unidad didáctica 5).

2.1. Políticas de flexibilidad laboral y no laboral

Las políticas de flexibilidad trabajo-vida (e. g., horario flexible, teletrabajo, derecho a desconexión, permisos) pueden ser un medio para que las personas ejerzan control sobre el límite del rol laboral, facilitando así el equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida (e. g., personal, familiar). Desde este planteamiento, se propone el «**Modelo de políticas de flexibilidad trabajo-vida**» (Kossek et al., 2023), que analiza cómo ciertos aspectos del contexto laboral pueden dar apoyo al uso efectivo de la flexibilidad laboral y no laboral (véase Figura III.2). De esta forma, tanto las personas como las organizaciones pueden beneficiarse mutuamente de las políticas de flexibilidad entre la vida laboral y personal. Esta información puede resultar de utilidad para seleccionar e implementar adecuadamente los programas específicos de flexibilidad trabajo-vida, que contribuyan al bienestar y la productividad laboral.

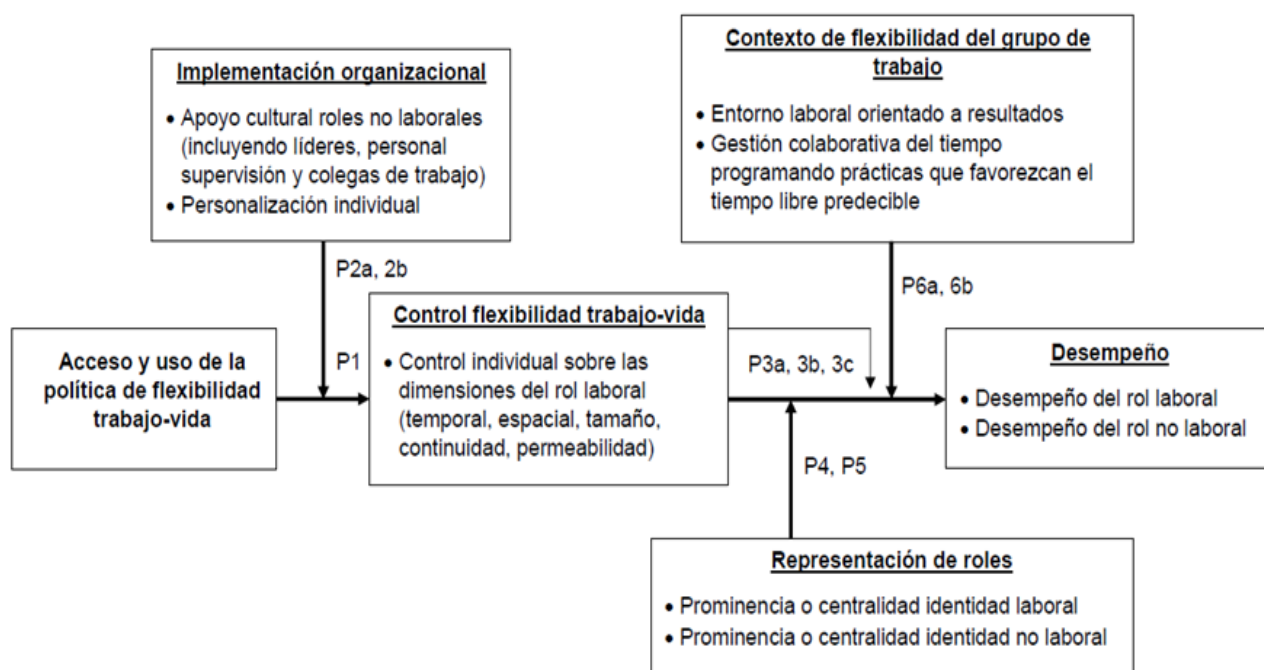


Figura III.2. Modelo de políticas de flexibilidad trabajo-vida (Kossek et al., 2023, p.210)

Este modelo plantea diversas propuestas (P1-P6b) para examinar las relaciones entre:

- El uso de políticas de flexibilidad trabajo-vida (considerada como variable independiente, es decir, que puede contribuir a entender el resultado o la respuesta que se estudia) y el desempeño (considerada como variable dependiente, es decir, representa el resultado o la respuesta que se estudia).
- Mediante el control de límites (i. e., capacidad de controlar los cruces de límites entre roles laborales y no laborales). En concreto, variando los mecanismos de mediación (i. e., variables mediadoras o intervinientes, que representan posibles mecanismos o procesos que contribuyen a entender la relación entre la variable independiente y la variable dependiente).
- Con la implementación también de diversos moderadores (i. e., variables moderadoras, que pueden cambiar el efecto que las variables independientes tienen sobre las variables dependientes).

2.1.1. Políticas y control sobre la flexibilidad trabajo-vida [P1]

Inicialmente, este modelo sugiere que el uso de políticas de flexibilidad trabajo-vida proporciona a las personas la capacidad de controlar cinco dimensiones del límite del rol laboral (i. e., control de límites; Kossek et al., 2023):

- i. **Temporal.** Dimensión que hace referencia a cuándo se desempeña el rol laboral.
- ii. **Espacial.** Dimensión que hace referencia a dónde se desempeña el rol laboral.
- iii. **Tamaño.** Dimensión que refleja el alcance del rol laboral.
- iv. **Continuidad.** Dimensión que hace referencia a la capacidad de desvincularse del rol laboral por periodos discretos.
- v. **Permeabilidad de otros roles.** Dimensión que hace referencia al grado en que la frontera del rol laboral está: [1] **separada** de otros roles, es decir, con pocas interrupciones entre roles; o [2] **integrada**, es decir, con frecuentes cruces de roles.

Cuando las personas pueden, por ejemplo, decidir si trabajan en casa o en la oficina, están usando una política de flexibilidad trabajo-vida que les permite controlar la dimensión espacial de su rol laboral. Es decir, tienen flexibilidad para limitar dónde desempeñan el rol laboral, lo que permite ajustar las necesidades de las personas con los objetivos laborales

(tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6). En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P1. Las personas trabajadoras que aplican políticas de flexibilidad trabajo-vida experimentan un mayor control sobre las dimensiones del rol laboral (i. e., temporal, espacial, tamaño, continuidad, permeabilidad de otros roles), que quienes no las aplican.

Sin embargo, esto no garantiza que se tenga totalmente el control. Para comprender la solidez de la relación entre el uso de las políticas y el control sobre los límites del rol laboral, se propone el enfoque de implementación de las políticas de una organización. Desde esta perspectiva, se sugiere que la relación propuesta [P1] está condicionada (i. e., variable moderadora) por la forma en que la organización implementa las políticas de flexibilidad trabajo-vida.

2.1.2. Enfoque de implementación organizacional [P2]

El enfoque de implementación organizacional hace referencia a manera en que una organización implementa las políticas de flexibilidad, con las que ofrece la posibilidad de que cada persona pueda controlar los límites de su rol laboral. Se evalúa mediante dos características (Kossek et al., 2023):

- i. El apoyo cultural al uso de políticas de flexibilidad.** Una manera de valorar esta característica puede ser implementando una política de no programar reuniones presenciales en días de teletrabajo.
- ii. La posibilidad de personalización.** Una manera de valorar esta característica puede ser implementando una política de horario flexible personalizado, que permita a quienes tienen personas dependientes a su cargo ajustar la hora de inicio-fin del trabajo para mejorar su control temporal.

Se sugiere que estas características pueden fortalecer o debilitar la relación entre el uso de una política de flexibilidad y el control de los límites. En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P2. El uso de políticas de flexibilidad trabajo-vida mejora el control sobre el límite del rol laboral en mayor medida cuando las políticas: [P2a] cuentan con mayor apoyo cultural por parte de organizaciones y miembros (e. g., personal de supervisión,

líderes, colegas de trabajo); y [P2b] son personalizables individualmente para satisfacer las necesidades personales.

2.1.3. Efectos del control sobre límites del rol laboral en desempeño no laboral [P3]

Para comprender estos efectos se sugieren tres mecanismos: disponibilidad física y psicológica [P3a]; efectos moderadores del control de límites del rol laboral en la fortaleza de la relación entre disponibilidad y desempeño no laboral [P3b]; y control de los efectos de «combinación» e «inhibición» [P3c] (Kossek et al., 2023).

Disponibilidad física y psicológica [P3a]. La disponibilidad se define en términos tanto de disponibilidad física (presencia) como de disponibilidad psicológica (disposición a participar). Se puede conseguir una mayor disponibilidad mediante un mayor control sobre cualquiera de las cinco dimensiones de los límites del rol laboral. Por ejemplo, se puede utilizar el horario flexible para modificar el límite temporal y participar en actividades de voluntariado. Esta flexibilidad trabajo-vida probablemente aumente la disponibilidad física y psicológica de las personas para desempeñar el rol no laboral (en este caso, el voluntariado). En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P3a. El control sobre los límites del rol laboral aumenta la disponibilidad física y psicológica de las personas trabajadoras para roles no laborales, lo cual mejora el desempeño en el ámbito no laboral.

Efectos moderadores del control de límites del rol laboral en la fortaleza de la relación entre disponibilidad y desempeño no laboral [P3b]. Se sugiere que, en comparación con otras dimensiones, la relación entre el control de los límites del rol laboral y la disponibilidad psicológica puede verse facilitada cuando se dispone de un mayor control sobre el tamaño del límite del rol laboral. Es decir, si se limita el tamaño del rol laboral (e. g., reduciendo el número de horas de la jornada de trabajo), disminuye el nivel de exigencias laborales y aumentan los recursos psicológicos (e. g., energía, atención) para el desempeño del rol no laboral. En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P3b. El control sobre el tamaño del límite del rol laboral mejora mucho más el desempeño en el ámbito no laboral, que el control sobre las otras dimensiones (temporal, espacial, continuidad y permeabilidad).

Control de los efectos de «combinación» e «inhibición» [P3c]. Por un lado, se sugiere que los beneficios de la flexibilidad trabajo-vida en el desempeño de roles no laborales aumentan, cuando existen diversos tipos de flexibilidad y se combinan. Por ejemplo, cuando se tienen familiares a cargo (i. e., rol no laboral), el control temporal sobre el límite laboral (e. g., horario flexible) puede tener un efecto positivo mayor en el desempeño no laboral, si se combina con la posibilidad de trabajar desde otras ubicaciones (i. e., dimensión espacial) que ofrecen mayor accesibilidad para atender a quien se tiene a cargo.

Por otro lado, se propone también la existencia de un «efecto inhibidor» según el cual, una menor flexibilidad trabajo-vida relacionada con una dimensión del límite laboral debilita los beneficios de otros tipos de control de la flexibilidad. Por ejemplo, una persona que teletrabaja (y tiene control sobre la dimensión espacial del límite laboral) puede experimentar mejoras limitadas en su disponibilidad para asistir a las tutorías del centro donde estudia, si su carga de trabajo es muy alta (tamaño del límite laboral) o si se le exige trabajar en un horario fijo incluso cuando trabaja en casa (límite temporal). Es decir, la incapacidad de controlar el tamaño, la permeabilidad y la programación del límite laboral, debilitará el beneficio de trabajar en casa en estas situaciones. En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P3c. Cada modo de control de límites mejora el rendimiento en el ámbito no laboral, cuando se complementan entre sí.

2.1.4. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño no laboral. Prominencia de identidad no laboral [P4]

Para comprender estos efectos, previamente se debe referir la noción de **representación de roles**. Refleja el grado en que se atribuye valor social y significado a la diversidad de roles que se pueden desempeñar. Las personas varían en su identidad de rol, que puede estar centrada en el trabajo (i. e., prominencia o centralidad en la identidad de rol laboral) o no centrada en el trabajo (i. e., prominencia o centralidad en la identidad de rol no laboral; por ejemplo, centrada en la familia).

En esta parte del modelo, se analiza la prominencia de la identidad no laboral como moderadora para analizar el efecto del control sobre el límite del rol laboral en el desempeño no laboral. Se sugiere que es más probable que las personas apliquen su capacidad de controlar los límites del rol laboral para aumentar la disponibilidad para actividades no

laborales, si se identifican fuertemente con los roles no laborales. En concreto, se plantea la siguiente propuesta (Kossek et al., 2023):

P4. Cada modo de control de límites mejora el rendimiento en el ámbito no laboral, en mayor medida para las personas trabajadoras con alta prominencia de identidad no laboral.

2.1.5. Efectos de la flexibilidad trabajo-vida en desempeño laboral. Prominencia de identidad laboral [P5]

En esta parte del modelo, se analiza la prominencia de la identidad laboral como moderadora para analizar el efecto del control sobre el límite del rol laboral en el desempeño laboral. Se sugiere que, las personas para las que el rol laboral es muy importante (i. e., prominencia de identidad laboral) implementan la flexibilidad trabajo-vida de una manera que les permita limitar las interrupciones no laborales (e. g., una persona que teletrabaja decide mantener cerrada la puerta de la oficina en casa mientras trabaja), manteniendo la concentración y un desempeño laboral eficiente. En concreto, se plantea la siguiente propuesta (Kossek et al., 2023):

P5. El control sobre los límites del rol laboral mejora el desempeño en el ámbito laboral de las personas trabajadoras con alta prominencia de identidad laboral, y lo debilita en las personas trabajadoras con baja prominencia de identidad laboral.

2.1.6. Contexto de flexibilidad del grupo de trabajo [P6]

Las personas se integran en grupos de trabajo que determinan cómo se implementa la flexibilidad y en qué medida afecta al desempeño. No todos los grupos consideran adecuadas las políticas de flexibilidad trabajo-vida ni desarrollan normas positivas para su uso. En este modelo, se han considerado dos elementos clave del contexto grupal que influyen en las relaciones entre la flexibilidad trabajo-vida y el desempeño laboral (Kossek et al., 2023): entorno laboral orientado a resultados [P6a], y gestión colaborativa del tiempo programando prácticas que favorezcan el tiempo libre predecible [P6b].

Entorno laboral orientado a resultados [P6a]. Se sugiere que, los efectos del control individual sobre los límites del rol laboral en el desempeño laboral pueden estar

condicionados por tener un entorno de trabajo orientado a los resultados. Este tipo de entorno laboral permite que las personas que forman parte de un grupo de trabajo modifiquen cuándo y dónde trabajan sin necesidad de obtener permiso, siempre y cuando haya una adecuada coordinación entre colegas de trabajo. En este contexto de flexibilidad grupal, las personas tienen mayor control para reestructurar sus límites laborales (i. e., modificar los horarios, la permeabilidad, la ubicación, la continuidad o el tamaño), lo que permite gestionar las demandas laborales y no laborales de una manera más sinérgica. En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P6a. El control sobre los límites del rol laboral mejora el rendimiento en el ámbito laboral en mayor medida en los grupos con un entorno laboral orientado a resultados.

Gestión colaborativa del tiempo programando prácticas que favorezcan el tiempo libre predecible [P6b]. Se sugiere que, los grupos de trabajo que organizan la programación laboral de una manera colaborativa facilitan el tiempo libre predecible y el trabajo en equipo, y promueven vínculos más sólidos entre la flexibilidad trabajo-vida y el rendimiento laboral. En concreto, se plantea la siguiente propuesta:

P6b. El control sobre los límites del rol laboral mejora el rendimiento en el ámbito laboral en mayor medida en los grupos de trabajo que cuentan con prácticas colaborativas de gestión del tiempo que facilitan el tiempo libre predecible, que en aquellos que no las tienen.

En resumen, este modelo muestra cómo las personas pueden acceder, usar de manera diferenciada y beneficiarse de diversos tipos de flexibilidad entre trabajo-vida, cómo los experimentan y los resultados que obtienen en el desempeño laboral y no laboral. La integración de estas propuestas promueve nuevas perspectivas para mejorar en la implementación de la flexibilidad entre trabajo-vida, desde el punto de vista de las personas, y favorecer así su adaptación a los diversos cambios personales y/o del entorno (e. g., envejecimiento, pandemia).

3. Emociones en la vida laboral

En los entornos laborales, la expresión emocional se ha considerado como una parte del rol para cumplir con las expectativas del puesto de trabajo. La dinámica interpersonal de la emoción en la vida laboral es compleja, ya que los efectos de una manifestación emocional

se determinan no solo por la valencia de la emoción (i. e., si se experimenta como positiva o negativa), sino también por su (in)adecuación a la situación (Cheshin, 2020).

3.1. Impacto de las expresiones emocionales en el trabajo

Las emociones no solo se sienten internamente; también se manifiestan externamente, y las respuestas de las otras personas a una expresión emocional pueden producir resultados asimétricos (i. e., emociones que resultan agradables a quien las manifiesta, pueden producir resultados adversos). En entornos laborales, se sugiere que es la percepción de la (in)adecuación de las expresiones emocionales la clave para determinar las consecuencias. Desde este planteamiento, el «**Modelo del impacto de las expresiones emocionales en el trabajo**» (Cheshin, 2020) analiza tres elementos generales e interrelacionados por los cuales las expresiones emocionales en el trabajo podrían considerarse inadecuadas (véase Figura III.3): (1) características de quien las expresa (e. g., estatus, género); (2) características de la expresión (e. g., intensidad, medio de expresión); y (3) características del contexto (e. g., cultura nacional u organizacional).

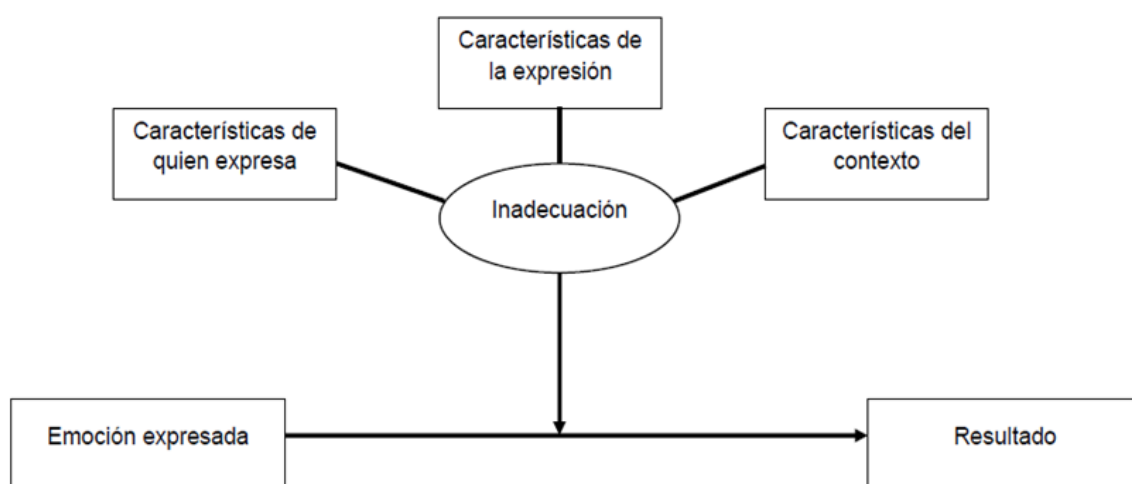


Figura III.3. Modelo del impacto de las expresiones emocionales en el trabajo

(Cheshin, 2020, p.5)

Expresión de emociones. Para profundizar en la interacción entre la valencia y la inadecuación en los efectos de las expresiones emocionales en el trabajo, en este modelo

se han considerado tres emociones básicas (Cheshin, 2020): ira, tristeza (ambas con valencia negativa) y felicidad (valencia positiva). Las reglas de expresión emocional dictan las expectativas de las emociones para un rol o estatus particular y/o un contexto dado. En el contexto laboral, las reglas de expresión de emociones se refieren a las expectativas con respecto a las expresiones emocionales apropiadas en el trabajo, incluyendo qué emociones deben expresarse, cómo y cuándo. Una norma internacionalmente establecida es que, las personas que trabajan en puestos de servicio tienen que mostrar emociones positivas (e. g., sonrisa) y ocultar las negativas. Sin embargo, la norma predominante en el trabajo es mantener incluso las emociones positivas bajo control. El incumplimiento de estas reglas de expresión de emociones se puede considerar poco profesional.

Resultados de expresiones emocionales inapropiadas. Desde este modelo se plantea que las personas en el trabajo no solo experimentan emociones, sino que evalúan el impacto social de las emociones, lo que incluye evaluar si es apropiado mostrar una emoción determinada en una situación particular. Es decir, las expresiones emocionales cuando se consideran inapropiadas generan resultados negativos para quien las manifiesta y, en ocasiones, también para el entorno de trabajo (e. g., sanciones laborales; Cheshin, 2020).

Inadecuación. Este modelo parte de la premisa de que la inadecuación implica una discrepancia entre lo que se percibe como normativo en un contexto particular y lo que realmente se manifiesta. Por lo tanto, incluso una emoción con valencia positiva como la felicidad, podría tener consecuencias adversas si se percibe que la felicidad se manifiesta de una manera inapropiada (e. g., cuando quien provee un servicio sonríe alegremente en respuesta a la queja de una persona usuaria sobre un mal servicio). Se plantean tres elementos generales de una expresión emocional, que pueden combinarse para determinar la percepción de inadecuación (Cheshin, 2020): [1] características de quien la expresa (estatus, género), [2] características de la expresión (medio de expresión, intensidad) y [3] características del contexto (específico-amplio).

[1] Características de la persona que expresa emociones. Pueden generar diferentes expectativas con respecto a las expresiones emocionales. Estas expectativas influyen en las evaluaciones sobre cuándo una expresión emocional es o no apropiada para una persona en un rol o estatus específico. Se han considerado dos atributos personales que afectan la percepción de inadecuación de las expresiones emocionales: estatus y género.

- **Estatus.** En el ámbito laboral, el estatus es la posición de una persona en la jerarquía organizacional. Se sugiere que, un estatus más alto suele comportar «privilegios

emocionales», lo que significa que a las personas con más estatus en el trabajo se les otorga mayor libertad en algunos aspectos de la expresión emocional. Es decir, las manifestaciones emocionales que podrían considerarse inapropiadas para una persona trabajadora de menor estatus pueden ser consideradas apropiadas para personas de mayor estatus laboral.

- **Género.** En términos generales, las normas sociales occidentales implican que las mismas manifestaciones emocionales se evalúan de manera diferente según si la persona que expresa la emoción es hombre o mujer.

[2] Características de la expresión emocional. Además de las diferencias en los atributos de quien expresa la emoción, en lo que respecta a la (in)adecuación, también pueden surgir diferencias en la manera en que se expresan las emociones. Estas diferencias pueden deberse a características técnicas o formales, como el medio de expresión (e. g., si las emociones se expresan a través del teléfono o de un ordenador), o atributos de la misma expresión (e. g., intensidad).

- **Intensidad.** Las emociones se experimentan y se expresan con distintas potencias y magnitudes. Incluso cuando se trata de felicidad, demasiado de algo bueno puede ser malo. También con respecto a la tristeza, hay evidencia de que llorar en el trabajo — una expresión de tristeza relativamente intensa— puede tener consecuencias negativas para quien expresa por considerarse poco profesional (es decir, inadecuado). Por ello, se sugiere que las expresiones de emoción de alta intensidad tienen más probabilidades de ser percibidas como inadecuadas que las de baja intensidad.
- **Medio de expresión.** La digitalización en el entorno laboral incrementa las interacciones entre personas mediadas por la tecnología. Existen normas y expectativas en el trabajo sobre lo que se debe y no se debe comunicar por medios digitales (e. g., despidos). Es decir, las normas de la comunicación presencial no siempre son transferibles a la comunicación digital. Por ello, se sugiere que, incumplir las normas de las expresiones emocionales en la comunicación digital conducirá a resultados negativos para quien las manifiesta y para el contexto laboral.

[3] Características del contexto. Su alcance abarca desde lo muy específico (e. g., el tema de la interacción), pasando por el contexto laboral (e. g., industria o sector), e incluso considerando el contexto más amplio (e. g., cultura nacional). En este modelo, se propone que la evaluación de las expresiones emocionales como inadecuadas variará según el

contexto y la cultura. Además, se han establecido las siguientes consideraciones relacionadas con las expresiones de las tres emociones básicas (i. e., ira, tristeza y felicidad) en el trabajo, aplicables a una diversidad de estos contextos:

- Con respecto a la ira, podría ser contraproducente en un entorno de cooperación o cuando la norma cultural exige la supresión de las emociones.
- Con respecto a la felicidad, incorporar una carita sonriente como sustituto de una sonrisa (real) al enviar un correo electrónico a una persona que se acaba de incorporar al trabajo, podría percibirse como inapropiado y poco profesional.
- Con respecto a la tristeza, podría resultar inapropiada si se percibe como debilidad o competencia más baja.

En resumen, las emociones no solo son experiencias individuales e internas, sino que están condicionadas por normas culturales y contextos sociales. Considerar (in)adecuadas las expresiones emocionales en el trabajo puede afectar significativamente el bienestar laboral. A partir de las propuestas planteadas en este modelo, se puede formar y orientar a las personas no sólo en cómo se sienten emocionalmente en el trabajo, sino también en cómo la emoción expresada afecta el entorno y cómo las respuestas del resto de personas puede afectar a quien la expresa.

4. Inteligencia artificial en el contexto laboral

El uso de la inteligencia artificial en el trabajo es cada vez más habitual, tiene un notable impacto transformador en el ámbito laboral y en la forma de trabajar, que puede afectar significativamente el bienestar de las personas y la competitividad organizacional. El **«Marco integrador de resultados clave del uso de la inteligencia artificial en el trabajo»** (Bankins et al., 2024) proporciona un modelo de referencia, que muestra los principales factores que configuran la interacción entre las personas y la inteligencia artificial.

Este marco integrador surge a partir de la revisión de la literatura científica realizada sobre el uso de la inteligencia artificial en el trabajo. En concreto, son cinco los temas analizados que, si bien están interconectados, son distintos y tienen diversas implicaciones: [1] colaboración entre personas e inteligencia artificial; [2] percepciones de las capacidades algorítmicas y humanas; [3] actitudes de las personas trabajadoras hacia la inteligencia artificial; [4] inteligencia artificial como mecanismo de control en la gestión algorítmica del

trabajo basado en plataformas; e [5] implicaciones del uso de la inteligencia artificial en el mercado laboral.

[1] Colaboración entre personas e inteligencia artificial. Este tema se centra en una serie de factores que pueden facilitar o inhibir la colaboración eficaz entre personas e inteligencia artificial, y también identifica los resultados de esta colaboración (e. g., dificultar los beneficios potenciales). A continuación, se van a referir los principales hallazgos del uso de la inteligencia artificial en el trabajo (Bankins et al., 2024):

- Los beneficios de la inteligencia artificial en términos de productividad y eficiencia solo pueden conseguirse mediante la colaboración intencional y funcional entre personas y tecnología.
- La colaboración se facilita cuando las personas trabajadoras se sienten seguras y ayudadas por el uso de la inteligencia artificial, lo cual incluye confiar en sus propias habilidades y conocimientos sobre la inteligencia artificial, confiar en la tecnología y utilizarla de manera que potencie las funciones y mejore las experiencias laborales (tanto a nivel individual como grupal).

[2] Percepciones de las capacidades algorítmicas y humanas. Este tema contrasta las perspectivas de las personas sobre las capacidades humanas y algorítmicas, e identifica cómo piensan las personas sobre las diferencias, los beneficios y las limitaciones de que la inteligencia artificial asuma tareas que antes eran humanas. A continuación, se van a referir los principales hallazgos del uso de la inteligencia artificial en el trabajo (Bankins et al., 2024):

- Las personas tienen modelos mentales o creencias comunes sobre las capacidades comparativas humanas versus algoritmos, y éstas modelan su visión de la inteligencia artificial.
- En contextos de toma de decisiones, las personas generalmente perciben como más objetivas, estructuradas y cuantitativamente impulsadas las realizadas por los algoritmos, que la toma de decisiones humana. Además, se percibe que los algoritmos tienen una intencionalidad menos negativa.
- Sin embargo, esta percepción de los algoritmos como más objetivos y menos sesgados también podría ser problemática si resulta en procesos de toma de decisiones excesivamente reductivos.

- Si bien la toma de decisiones humana generalmente se percibe como más matizada, holística y adaptable a la información cualitativa, puede generar resultados sesgados y menos objetivos.
- El uso combinado de las capacidades de toma de decisiones humanas y de inteligencia artificial generalmente mejora la percepción del uso algorítmico, pero esto depende del contexto y varía según las intenciones individuales.

[3] Actitudes de las personas trabajadoras hacia la inteligencia artificial. Este tema se centra en las respuestas de las personas trabajadoras a la inteligencia artificial, predominantemente basadas en el miedo, incluyendo los mecanismos y resultados de estas actitudes. También se centra en los factores que facilitan las actitudes positivas de las personas trabajadoras hacia la inteligencia artificial, generalmente basadas en modelos de aceptación de la tecnología. A continuación, se van a referir los principales hallazgos del uso de la inteligencia artificial en el trabajo (Bankins et al., 2024):

- Las personas trabajadoras que temen el uso de la inteligencia artificial a menudo se preocupan por la tecnología que reemplaza los puestos de trabajo, el posible daño a sus habilidades y carreras profesionales, y la interrupción de los procesos laborales. Estas actitudes negativas pueden conducir a una disminución del compromiso, la dedicación y la sensación de seguridad en el trabajo, así como a una mayor resistencia a las nuevas tecnologías y el consiguiente abandono del trabajo.
- Sin embargo, los recursos personales pueden aliviar estos temores al aumentar la sensación de control de las personas trabajadoras, fomentar una visión positiva de los factores de estrés, maximizar la autonomía laboral y facilitar el uso de la tecnología.
- Además, las organizaciones que cultivan climas de aprendizaje, crecimiento y preparación para el cambio, con un fuerte apoyo de quienes lideran, pueden ayudar a contrarrestar la ansiedad de las personas trabajadoras ante la inteligencia artificial.

[4] Inteligencia artificial como mecanismo de control en la gestión algorítmica del trabajo basado en plataformas digitales. Este tema se centra en la gestión algorítmica y la vigilancia como mecanismos de control, así como en las respuestas de las personas trabajadoras a estas prácticas, en un contexto predominantemente de trabajo por encargo. A continuación, se van a referir los principales hallazgos del uso de la inteligencia artificial en el trabajo (Bankins et al., 2024):

- El rápido avance de la tecnología ha propiciado el surgimiento del trabajo basado en plataformas digitales (i. e., "gig work"), lo que está transformando la naturaleza del trabajo, la evaluación del desempeño y las relaciones laborales.
- El "gig work" depende en gran medida de las tecnologías de inteligencia artificial para facilitar el trabajo y proporcionar mecanismos de control. Las plataformas utilizan infraestructura tecnológica para conectar a las personas trabajadoras con las tareas, supervisar el rendimiento y emplear sistemas de calificación y clasificación. La posible opacidad en la recopilación y el análisis de datos reduce aún más el control de las personas trabajadoras sobre su trabajo.
- Las experiencias individuales del trabajo en plataformas digitales son generalmente negativas (e. g., sentimientos de impotencia y aislamiento social, mayor sensación de agotamiento e intensificación del trabajo). Sin embargo, también se han identificado algunos beneficios del trabajo en plataformas digitales, como la flexibilidad laboral, la variedad y la complejidad de las tareas.
- Las personas que trabajan en plataformas digitales no son receptoras pasivas de la tecnología, a medida que son más conscientes del impacto de los algoritmos en su trabajo, pueden activar estrategias de conformidad, indiferencia o subversión hacia estas tecnologías.

[5] Implicaciones del uso de la inteligencia artificial en el mercado laboral. Este tema se centra en cómo la implementación de la inteligencia artificial está impactando el crecimiento del empleo y la demanda de habilidades (este último tema va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6), y cómo su uso afecta de manera diferencial a los grupos de personas trabajadoras. A continuación, se van a referir los principales hallazgos del uso de la inteligencia artificial en el trabajo (Bankins et al., 2024):

- El impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral, así como en las habilidades y experiencias laborales de las personas trabajadoras, está fuertemente influenciado por el propósito para el cual se diseña e implementa la tecnología. Si la inteligencia artificial se diseña e implementa para reemplazar o dar órdenes a las personas trabajadoras, reduce la demanda laboral, el crecimiento salarial, el uso de habilidades y la calidad del empleo. Por el contrario, cuando la inteligencia artificial se implementa para crear nuevas tareas humanas o ayudar a las personas trabajadoras proporcionándoles información para la toma de decisiones, promueve el empleo, el crecimiento salarial, el uso de habilidades y la mejora de las prácticas laborales.

- Ante los efectos de desplazamiento de la inteligencia artificial, es probable que las personas con un nivel de cualificación y formación más elevado se adapten mejor. Además, es probable que las personas trabajadoras necesiten una gama de habilidades cognitivas de mayor nivel dada la implementación de la inteligencia artificial.
- La exposición de una organización a las tecnologías de inteligencia artificial también afecta su demanda de personal laboral.

En resumen, es imperativo que en el trabajo se adopten estrategias de implementación de la inteligencia artificial que prioricen las necesidades de las personas trabajadoras y promuevan un entorno laboral colaborativo. De este modo se podrá aprovechar al máximo el potencial de su uso, para conseguir un equilibrio entre la productividad y los beneficios para el bienestar de las personas trabajadoras.

4.1. Recomendaciones para el despliegue humanizado de la inteligencia artificial en el trabajo

Desde el «**"Think Tank" de Psicología del Trabajo y las Organizaciones**¹⁰» se han planteado una serie de recomendaciones que tienen como finalidad ayudar a personas, organizaciones y agentes institucionales a desarrollar e implantar estrategias «humanizadas» de adopción de la inteligencia artificial en el trabajo (Aguado et al., 2025). A continuación, se refieren las diez recomendaciones más relevantes:

1. Diseñar las soluciones de inteligencia artificial desde la perspectiva de evitar la perpetuación de sesgos, impactos adversos y/o daños a colectivos especialmente vulnerables dentro de la organización.
2. Entender la inteligencia artificial como un aumento de las capacidades de las personas trabajadoras: la inteligencia artificial supone no sólo una automatización de procesos sino un aumento o potenciación de las competencias profesionales.

¹⁰ Es un grupo de personas expertas en el ámbito académico y profesionales independientes, que promueven una práctica profesional con base científica y experiencia contrastada en la intervención psicológica en las organizaciones.

3. Adquirir y desarrollar las competencias técnicas necesarias para utilizar las soluciones de inteligencia artificial para el trabajo. [Recomendación dirigida a las personas trabajadoras].
4. Desarrollar las competencias genéricas (o transversales) como el pensamiento crítico, la alerta emprendedora, o el autoaprendizaje, para adaptarse con éxito a un contexto muy dinámico tecnológicamente. [Recomendación dirigida a las personas trabajadoras].
5. Desarrollar políticas y planes para que pequeñas y medianas empresas, así como su personal, no queden fuera de los beneficios asociados a la adopción de la inteligencia artificial. [Recomendación dirigida a las instituciones].
6. Implicar a personas expertas en comportamiento organizacional en el diseño de los procesos de cambio derivados de la introducción de la inteligencia artificial.
7. Apoyarse en el conocimiento generado desde la psicología del trabajo en la elaboración de políticas y planes encaminados a facilitar que las organizaciones adopten la inteligencia artificial. [Recomendación dirigida a las organizaciones].
8. Desarrollar políticas y planes para facilitar que las personas trabajadoras conozcan el marco normativo en el que se desarrolla la utilización de la inteligencia artificial de la que son personas usuarias por su trabajo. [Recomendación dirigida a las organizaciones].
9. Diseñar los puestos de trabajo desde la idea de que toda competencia profesional pasará a estar digitalizada, siendo la inteligencia artificial un elemento fundamental en esta digitalización.
10. Involucrarse en la exploración de las diferentes soluciones de inteligencia artificial que pueden ayudar a mejorar los resultados del trabajo. [Recomendación dirigida a las personas trabajadoras].

Estas recomendaciones se fundamentan en aspectos psicológicos y éticos relevantes, para una integración humanizada de la inteligencia artificial en el trabajo.

Unidad didáctica 4. Motivación y satisfacción laboral

1. Motivación laboral

1.1. Taxonomía de la motivación

1.2. Factores motivacionales

2. Satisfacción laboral

2.1. Satisfacción laboral en entornos digitalizados

2.2. Efectos de la digitalización en la satisfacción laboral

1. Motivación laboral

La **motivación** se refiere a la energía, la dirección, la persistencia y la equifinalidad (aspectos de la activación y la intención). La motivación ha sido un tema central y recurrente en el campo de la psicología, ya que es el núcleo de la regulación biológica, cognitiva y social. Las personas pueden actuar por factores muy diferentes, con experiencias y consecuencias muy diversas. Por lo tanto, es muy importante comprender qué motiva a las personas a actuar, ya que representa una dimensión básica mediante la cual dan sentido a su propio comportamiento y al de los demás (Ryan y Deci, 2000).

La **motivación laboral** puede ser considerada un 'comportamiento adaptativo' determinante para regular la conducta laboral y las actitudes hacia el trabajo (Navarro et al., 2014). La motivación en el trabajo está condicionada por la interacción entre la persona y su contexto laboral, y varía en respuesta a las **características personales** (e. g., qué impulsa a la persona a hacer una determinada tarea) y a las **condiciones externas** (e. g., seguridad, salario).

La «**Teoría de la autodeterminación**» (Ryan y Deci, 2000) es un macro postulado de la motivación humana. Esta teoría sugiere que tanto el desempeño como el bienestar de las personas trabajadoras se ven afectados por el tipo de motivación que tienen para las actividades laborales. Por eso, esta teoría propone diferentes tipos de motivación y sostiene que cada tipo de motivación tiene catalizadores, concomitantes y consecuencias funcionalmente diferentes. Ha sido ampliamente utilizada en entornos laborales y ha guiado la creación de políticas y prácticas que promueven las organizaciones altamente saludables y efectivas (Deci et al., 2017).

En esta primera parte de la unidad didáctica se desarrollan diversos postulados de la motivación laboral. También se presenta una taxonomía de la motivación humana. Además, se analiza la teoría de la autodeterminación como marco de referencia para entender la motivación laboral de las personas. Finalmente, se examinan diversos factores que influyen en la motivación de las personas en el trabajo.

1.1. Taxonomía de la motivación

La motivación hace referencia a lo que 'mueve' a las personas a hacer algo. Desde la teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) se han identificado diversas formas de

motivación laboral basadas en las actitudes y razones que mueven a las personas a actuar. La taxonomía de motivación humana que se ha desarrollado desde la teoría de la autodeterminación se basa en las siguientes premisas (Slemp et al., 2018): forma de regulación, grado de internalización y continuo control-autonomía.

- **Forma de regulación.** Hace referencia a si una actividad o conducta se realiza por el posible valor instrumental que se obtiene al hacerla (e. g., obtener una recompensa externa), o si, por el contrario, se realiza porque es interesante o placentera (e. g., se alinea intrínsecamente con objetivos personales).
- **Grado de internalización.** Es un proceso, que se refiere a la tendencia natural de las personas a regular la motivación controlada en formas de motivación más autónomas.
- **Continuo control-autonomía.** La formulación de los diferentes tipos de motivación se encuentra a lo largo de un continuo de relativa autonomía, que muestra el grado de control-autonomía asociado a cada tipo de motivación. En concreto, se propone un continuo motivacional en el cual se valora el grado en que las motivaciones se internalizan más o menos:
 - Las conductas motivadas de manera **autónoma** evidencian autodeterminación. Es decir, la persona decide por sí misma actuar o llevar a cabo tareas por razones que emanan del yo interior (e. g., voluntad, elección).
 - Por el contrario, las conductas motivadas de manera **controlada** suponen actuar o realizar tareas [1] por razones o contingencias externas a la persona (e. g., recompensas, elogios), o [2] por obligación percibida o presión de agentes sociales externos (e. g., figuras de autoridad). Por lo tanto, el componente volitivo de la conducta está parcial o totalmente ausente.

A continuación, se refiere la **taxonomía de la motivación** desarrollada por la teoría de la autodeterminación. Se han ordenado de izquierda a derecha los tipos de motivación según el grado de internalización y autonomía asociado (véase Figura IV.1; Slemp et al., 2018).

- En el extremo izquierdo de esta taxonomía se encuentra la «**amotivación**» (ausencia de motivación), que implica la falta de deseo o interés de realizar una conducta. La amotivación tiene dos orígenes o subtipos generales:
 - Amotivación debida a la falta de control o eficacia percibida.
 - Amotivación debida a la falta de valor o preocupación.

Ambas formas de amotivación pueden ser problemáticas en el entorno laboral cuando es necesario realizar una determinada conducta.

Tipo de motivación	Amotivación	Motivación extrínseca				Motivación intrínseca
Forma de regulación	No regulación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Regulación integrada	Regulación intrínseca
Grado de internalización		Externo	Ligeramente internalizado	Algo internalizado	Internalizado	Internalizado
						

Figura IV.1. Tipos de motivación (adaptada de Slemp et al., 2018, p.708)

- En el extremo central se ha ubicado la «**motivación extrínseca**», que implica actuar o realizar tareas por su valor instrumental (e. g., aprobación social, evitar un castigo). Es decir, cuando una persona está motivada extrínsecamente, se siente impulsada a actuar por estímulos, presiones o recompensas externas. Desde este planteamiento, se sugiere que las conductas motivadas extrínsecamente pueden variar ampliamente en el grado de internalización y en si son controladas o autónomas (puede reflejar un control externo o una verdadera autorregulación). Atendiendo a estas premisas, se establecen diferentes tipos de motivación extrínseca, en concreto: regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada.
 - La «**regulación externa**», que representa la forma menos autónoma de motivación extrínseca. La conducta está altamente controlada y la persona está motivada por contingencias externas, como recompensas tangibles o evitación de castigo.
 - Al lado, un segundo tipo de motivación extrínseca es la «**regulación introyectada**». La conducta está menos controlada, y la persona comienza a internalizar y valorar las contingencias externas buscadas en la regulación

externa. Cuando se introyecta, las presiones sobre la persona son internas, y la autoestima depende de sus comportamientos.

- La siguiente forma de motivación extrínseca es la «**regulación identificada**». Al actuar a través de una regulación identificada, la persona reconoce el valor de una conducta o actividad, y se siente motivada voluntariamente a llevarla a cabo.
- Por último, la forma más autónoma de motivación extrínseca es la «**regulación integrada**». La regulación integrada surge cuando los valores identificados en una conducta o actividad encajan y son congruentes con los de la persona, de modo que la persona puede participar plenamente. Esta forma integrada de motivación comparte similitudes con la motivación intrínseca, pero sigue siendo extrínseca porque la conducta motivada por integración se realiza por el posible valor instrumental que se obtiene al hacerla.
- En el extremo derecho de esta taxonomía se encuentra la «**motivación intrínseca**», como forma de actividad autodeterminada. Las conductas motivadas intrínsecamente son autónomas e implican participar en una acción porque es interesante o placentera. Cuando una persona está motivada intrínsecamente, se siente impulsada a actuar por la diversión o el desafío que implica hacerlo. Así, la recompensa principal de las conductas motivadas intrínsecamente son los sentimientos espontáneos de eficacia y disfrute que acompañan a las conductas.

En resumen, las personas no solo pueden estar más o menos motivadas (i. e., nivel de motivación), sino que pueden estarlo por motivaciones intrínsecas y/o diversos tipos de motivaciones extrínsecas. En esencia, la teoría de la autodeterminación sostiene que las fuentes de motivación pueden ser más o menos internas (provenientes de los deseos inherentes de la persona de realizar la actividad) o externas (provenientes de fuera de la persona, como miedos, recompensas o sentido de obligación).

El tipo de motivación que experimentan las personas al llevar a cabo conductas o tareas en el trabajo es importante, ya que probablemente determine hasta qué punto persistirán en la conducta o tarea a lo largo del tiempo y experimentarán resultados afectivos relevantes (e. g., emociones positivas o negativas), psicológicos (e. g., bienestar o malestar psicológico) e interpersonales (e. g., relaciones personales armónicas o inarmónicas) paralelos derivados de la realización de la conducta o tarea laboral (McAnally y Hagger, 2024).

1.2. Factores motivacionales

Los comportamientos adaptativos (e. g., creatividad, intercambio de conocimientos), así como los resultados adaptativos (e. g., "engagement" en el trabajo, satisfacción laboral) en el entorno laboral se asocian positivamente con el bienestar físico y psicológico. La teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) se ha adoptado en diversos contextos, incluido el laboral, para identificar los determinantes motivacionales de los comportamientos que promueven resultados adaptativos. Mediante una revisión de la literatura científica realizada en torno a esta temática, se ha desarrollado el «**Modelo relacional de la teoría de la autodeterminación y los resultados derivados del trabajo**» (McAnally y Hagger, 2024). En concreto, este modelo propone una secuencia de diversos mecanismos fundamentados en el tipo de motivación que las personas experimentan al realizar su trabajo (i. e., motivación autónoma versus motivación controlada; véase Figura IV.2).

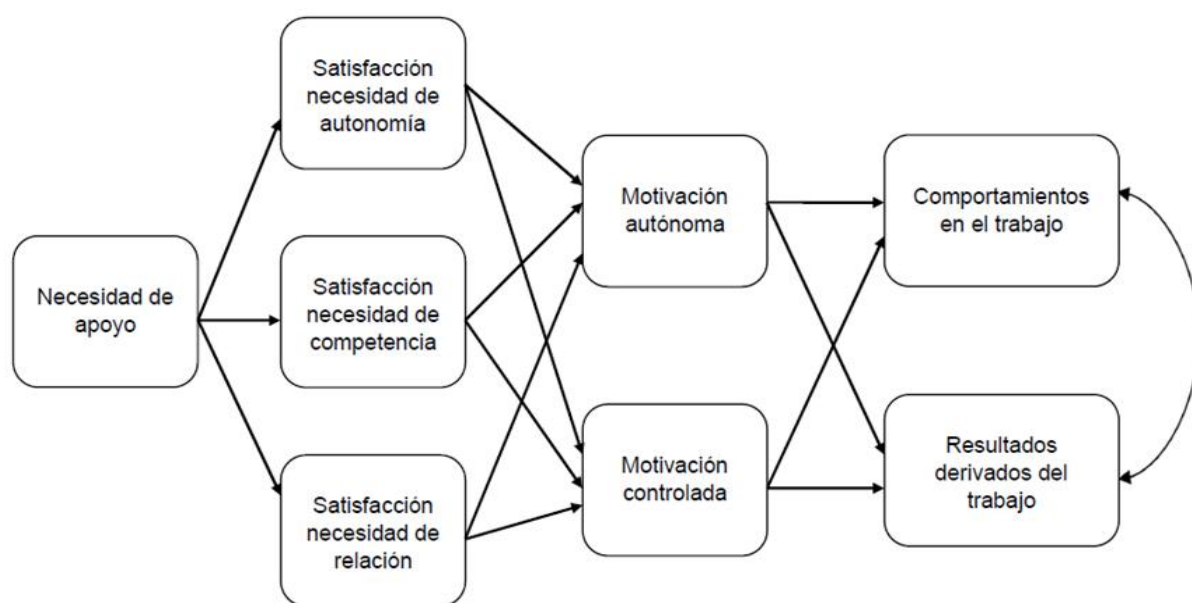


Figura IV.2. Modelo relacional de la teoría de la autodeterminación y los resultados derivados del trabajo (McAnally y Hagger, 2024, p.5)

Una premisa inicial de la teoría de la autodeterminación que se considera en este modelo es que, los tipos de motivación que experimentan las personas al llevar a cabo conductas o tareas en el trabajo están determinados por el grado en que al hacerlo se satisfacen las

necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación (McAnally y Hagger, 2024).

- **Autonomía.** Representa la necesidad de las personas de experimentar que sus acciones se realizan por voluntad propia y elección, es decir, actuar de acuerdo con los objetivos y valores propios. La autonomía no debe confundirse con hacer las cosas simplemente de una manera independiente o tener el control; más bien, cuando las personas actúan con autonomía, lo hacen con gran disposición, significado y propósito.
- **Competencia.** Representa la necesidad de las personas de sentirse capaces y eficaces cuando realizan acciones (e. g., tareas laborales).
- **Relación.** Representa la necesidad de las personas de sentirse con apoyo, aceptadas y conectadas con otras personas en el contexto social en el que se realizan las acciones (e. g., en el trabajo).

Según la teoría de la autodeterminación, el potencial de una conducta o tarea para satisfacer estas necesidades psicológicas sirve para: (i) determinar el tipo de motivación que mueve a las personas a desempeñar la conducta o tarea laboral; y (ii) determinar los resultados derivados del trabajo asociados con el tipo de motivación que experimentaron.

En el modelo se han descrito los **procesos de mediación** que relacionan la satisfacción de las necesidades psicológicas tanto con el comportamiento o el desempeño de tareas, como con la experiencia de los resultados asociados (McAnally y Hagger, 2024). Así, en la medida en que las personas perciben que una tarea o acción satisface sus necesidades psicológicas básicas, se determina el tipo de motivación que sustenta el comportamiento laboral. La motivación laboral comporta un proceso, que se caracteriza por la **dirección** que toma (e. g., trabajar hasta tarde para terminar una tarea), la **intensidad** (e. g., nivel de esfuerzo que se invierte para realizar una tarea), y la **persistencia** (e. g., cuánto tiempo se va a dedicar a una determinada tarea). Por tanto, cuando una persona experimenta motivación laboral aumenta la probabilidad de que persista en la tarea o comportamiento y experimente resultados adaptativos derivados del trabajo, incluyendo el bienestar y la satisfacción vital.

Específicamente, la investigación que ha aplicado la teoría de la autodeterminación en contextos laborales ha identificado los siguientes mecanismos y resultados (McAnally y Hagger, 2024):

- Las formas autónomas de motivación y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas (en particular, la necesidad de autonomía), se consideran mecanismos clave que median la adopción de estrategias y comportamientos adaptativos que conducen a resultados adaptativos.
- Las formas autónomas de motivación en el trabajo se asocian con un mayor "engagement" y satisfacción laboral (este último tema va a ser desarrollado más ampliamente en la segunda parte de esta unidad didáctica), así como con una reducción del estrés y el "burnout" (estos dos últimos temas van a ser desarrollados más ampliamente en la unidad didáctica 7).
- Las personas trabajadoras que aluden razones autónomas para realizar acciones y tareas laborales muestran más comunicación y comportamientos de mentoría, y presentan mayores niveles de satisfacción laboral.
- Las personas trabajadoras que aluden razones controladas (e. g., recompensas monetarias o verbales) para realizar tareas y comportamientos en el trabajo, reportan niveles más bajos de "engagement" y satisfacción laboral.
- La satisfacción de las necesidades psicológicas en el trabajo se asocia con formas autónomas de motivación. También se asocia con resultados laborales adaptativos, incluyendo un mejor desempeño laboral, mayores niveles de satisfacción laboral y "engagement" en el trabajo.

Desde este modelo se proponen otros factores motivacionales, que se consideran posibles **moderadores** de los efectos de la teoría de la autodeterminación (McAnally y Hagger, 2024): contexto laboral, en concreto las prácticas laborales flexibles; tipo de trabajo (cuello azul-cuello blanco); estructura salarial (salario basado en el desempeño-salario regular); y orientaciones de causalidad.

- **Contexto laboral: prácticas laborales flexibles.** Las tendencias recientes en las prácticas laborales han permitido que las personas trabajadoras tengan más flexibilidad respecto a dónde (e. g., posibilidad de trabajar desde el hogar) y cuándo trabajan (e. g., horarios flexibles). Este contexto laboral caracterizado por la flexibilidad puede favorecer o dificultar la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas:
 - Las personas que trabajan desde casa pueden experimentar más autonomía y satisfacción de necesidades que quienes trabajan en entornos de oficina

tradicionales. Esta flexibilidad puede permitir un mayor grado de apropiación y responsabilidad para facilitar la motivación autónoma.

- Las personas trabajadoras a las cuales se les ofrece flexibilidad, pero sin capacitación que les proporcione competencias para gestionar el trabajo según su horario, pueden experimentar frustración en lugar de satisfacción de sus necesidades.
- Por el contrario, las personas que trabajan en un entorno de oficina pueden experimentar mayores niveles de conexión que quienes trabajan a distancia, ya que quienes trabajan a distancia tienen menos probabilidades de experimentar un sentido de pertenencia o de formar parte de un equipo.
- **Tipo de trabajo: trabajo de cuello azul ("blue-collar") y trabajo de cuello blanco ("white-collar").** El tipo de trabajo que desempeña una persona puede favorecer o dificultar la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas:
 - Las personas con **trabajos de cuello azul** (trabajo manual) pueden tener menos flexibilidad y control sobre sus tareas y, por lo tanto, no tener la oportunidad de opinar y aportar información sobre las tareas que realizan. Estas experiencias pueden frustrar las necesidades psicológicas de las personas trabajadoras.
 - Las personas con **trabajos de cuello blanco** (trabajo no manual) que ocupan puestos de trabajo de mayor responsabilidad pueden tener más control, flexibilidad y participación en su trabajo, lo que les proporciona más oportunidades para satisfacer sus necesidades.
- **Estructura salarial: salario basado en el desempeño versus salario regular.** El tipo de retroalimentación que se ofrece junto con el salario puede potenciar o debilitar la motivación autónoma en cualquiera de las dos estructuras salariales:
 - Si la remuneración se presenta únicamente como un factor condicionado al rendimiento, es probable que debilite la motivación autónoma.
 - No obstante, si la remuneración se presenta como un indicador del éxito laboral junto con el progreso hacia objetivos más autónomos (e. g., una comisión por la mejora en la comercialización del producto), es probable que recibir una remuneración mejore la motivación autónoma.

- **Orientaciones de causalidad.** Hace referencia al grado en que las personas perciben los eventos que les rodean como provenientes de sí mismas o de eventos externos. Se consideran dos tipologías: (i) **orientación causal hacia la autonomía**, es decir, personas que son más propensas a interpretar las acciones o comportamientos de otras personas del entorno o las contingencias externas como apoyo a sus necesidades y motivación autónoma; (ii) **orientación causal hacia el control**, es decir, personas que son más propensas a interpretar las acciones de otras personas o las contingencias ambientales como desfavorables a sus necesidades y extrínsecamente motivadoras. Al aplicar las orientaciones de causalidad como moderadores en la teoría de la autodeterminación en el entorno laboral, se sugiere que:
 - Las personas con una orientación causal hacia la autonomía pueden tener una mayor propensión a interpretar las contingencias y situaciones laborales como apoyo a sus necesidades, incluso aquellas que no ofrecen un alto grado de apoyo a la autonomía. Por lo tanto, las personas trabajadoras orientadas hacia la autonomía pueden tener una mayor resiliencia ante los efectos negativos del control de las contingencias sobre su motivación autónoma.
 - Por el contrario, quienes adoptan orientaciones controladas pueden ser más vulnerables a que sus necesidades se vean frustradas, especialmente en contextos donde no se proporciona apoyo o donde éste es ambiguo.

Además, cabe considerar que la investigación desarrollada en esta temática evidencia el potencial para el desarrollo de intervenciones basadas en la teoría de la autodeterminación que promuevan resultados conductuales y psicológicos adaptativos en el trabajo. Para ello, se sugiere la creación de contextos laborales que den apoyo a las necesidades psicológicas de las personas y fomenten la motivación autónoma (McAnally y Hagger, 2024).

Finalmente indicar que, tanto la motivación como la satisfacción laboral contribuyen al desarrollo sostenible en el ámbito laboral (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 5). Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se promueven actitudes laborales positivas, así como comportamientos basados en motivación autónoma prosostenibles para el trabajo (Kobal Grum y Babnik, 2022).

2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una actitud derivada de las valoraciones que hacen las personas de diversos aspectos y experiencias del trabajo (e. g., salario, supervisión), que guía su comportamiento en el entorno laboral (Kammeyer-Mueller et al., 2024).

En esta segunda parte de la unidad didáctica se desarrollan diversos postulados de la satisfacción laboral. También se presenta una conceptualización de la satisfacción laboral en entornos de trabajo digitalizados. Además, se analizan algunas de las adaptaciones digitales requeridas para llevar a cabo el trabajo. Finalmente, se examinan los efectos de la digitalización en la satisfacción laboral.

2.1. Satisfacción laboral en entornos digitalizados

Tradicionalmente, la extensa investigación realizada en entornos laborales confirma que las características del trabajo (e. g., autonomía, apoyo social) influyen en la satisfacción laboral. No obstante, considerando los cambios tan significativos que la digitalización está constantemente introduciendo en los contextos de trabajo, es necesario revisar cómo las características del trabajo pueden afectar a la satisfacción laboral en entornos laborales digitalizados. Desde este planteamiento, se ha desarrollado el **«Modelo de satisfacción laboral en entornos digitalizados»** (véase Figura IV.3; Kwiotkowska y Gębczyńska, 2022).

En este modelo se considera que el diseño del trabajo¹¹, como proceso para configurar la actividad laboral que combina diversas características del trabajo, puede influir en las actitudes de las personas, como la satisfacción laboral. En concreto, se basa en la taxonomía de Morgeson y Humphrey (2006), que proponen cuatro características del trabajo (i. e., características de la tarea, características del conocimiento, características sociales y características contextuales), para analizar la satisfacción laboral de las personas en entornos laborales digitalizados.

[1] Características de la tarea. Este tipo de características se relacionan con el alcance y la naturaleza de las tareas, así como con la forma en que se realiza el trabajo. En este primer grupo se incluyen:

¹¹ El diseño del puesto de trabajo se refiere a la estructuración de tareas y comportamientos que crean un puesto de trabajo (Smither, 2004).

- i. **Autonomía.** Se refiere al grado en que las personas pueden realizar el trabajo con libertad, discreción e independencia.
- ii. **Variedad de tareas.** Se refiere al grado en que un puesto de trabajo exige que las personas realicen una amplia gama de tareas.
- iii. **Significado de la tarea.** Se refiere al grado en que un trabajo influye en la vida de otras personas.
- iv. **Identidad de la tarea.** Se refiere a la posibilidad de desempeñar un trabajo completo e identificable.
- v. **Retroalimentación del trabajo.** Se refiere a la información directa y clara que se proporciona en el trabajo sobre la eficacia del desempeño de la tarea.

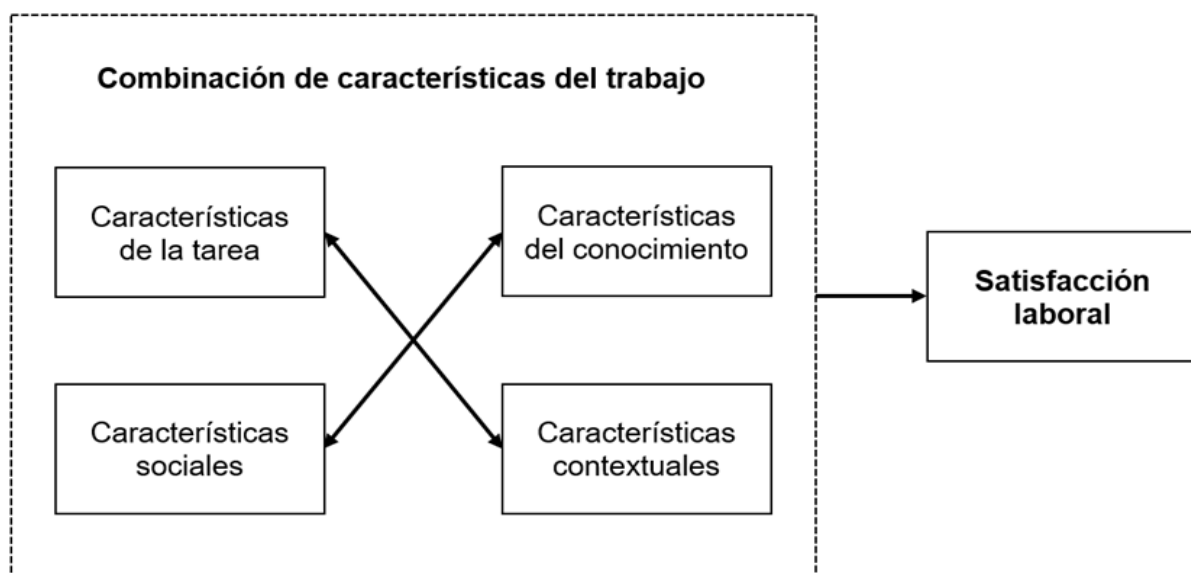


Figura IV.3. Modelo de satisfacción laboral en entornos digitalizados

(Kwiatkowska y Gębczyńska, 2022, p.4)

[2] Características del conocimiento. Este tipo de características se refieren a los conocimientos, las habilidades y las capacidades requeridas para realizar el trabajo. En este segundo grupo se incluyen:

- i. **Complejidad del trabajo.** Se refiere al grado en que las tareas de un puesto de trabajo son complejas y difíciles de realizar.

- ii. **Procesamiento de la información.** Se refiere al grado en que un trabajo requiere el manejo y procesamiento de datos u otra información.
- iii. **Resolución de problemas.** Se refiere al grado en que un trabajo requiere ideas o soluciones únicas.
- iv. **Variedad de habilidades.** Se refiere al grado de uso de diferentes habilidades para realizar el trabajo.
- v. **Especialización.** Se refiere al grado en que un trabajo implica realizar tareas especializadas o tener conocimientos y habilidades especializadas.

[3] Características sociales. Este tipo de características se relaciona con el nivel y el tipo de interacciones personales que las personas mantienen en el trabajo. En este tercer grupo se incluyen:

- i. **Apoyo social.** Se refiere al grado en que un trabajo ofrece oportunidades de recibir asesoramiento y ayuda de otras personas.
- ii. **Interdependencia de tareas.** Se refiere al grado de dependencia (conexión) entre personas y/o entre puestos de trabajo para completar las tareas. Puede dividirse en dos tipos: (a) grado en que las tareas se conectan entre diversos puestos de trabajo, implica que las personas transfieren su trabajo a otras personas (interdependencia de tareas iniciada); y (b) grado en que un puesto de trabajo se ve afectado por el flujo de trabajo de otros puestos de trabajo (interdependencia de tareas recibida).
- iii. **Interacciones fuera de la organización.** Se refiere al grado en que en puesto de trabajo requiere que las personas interactúen y se comuniquen con personas externas a la organización (e. g., clientela).
- iv. **Retroalimentación de otras personas.** Se refiere al grado en que otras personas en la organización proporcionan información sobre el desempeño.

[4] Características contextuales. Este tipo de características se refieren al contexto donde se realiza el trabajo. En este cuarto grupo se incluyen:

- i. **Ergonomía.** Se refiere al grado en que un trabajo permite una postura y un movimiento correctos o apropiados.

- ii. **Exigencias físicas.** Se refiere al nivel de actividad física o esfuerzo requerido en el trabajo.
- iii. **Condiciones de trabajo.** Se refiere al entorno en el que se realiza un trabajo (e. g., presencia de riesgos para la salud, ruido, temperatura).
- iv. **Uso de equipos.** Se refiere a la variedad y la complejidad de la tecnología y los equipos que se utilizan en un trabajo.

El modelo de satisfacción laboral en entornos digitalizados (Kwiotkowska y Gębczyńska, 2022) vincula estas características laborales con los entornos de trabajo digitalizados. En entornos donde la digitalización combina aspectos laborales con diferentes tecnologías, e introduce cambios significativos en la producción y entrega de bienes y/o servicios, y se considera un fenómeno disruptivo que puede afectar tanto a las personas (e. g., recapacitación y/o aprendizaje de nuevas habilidades para ajustarse a las demandas laborales cambiantes derivadas de la digitalización) como al contexto laboral (e. g., despliegue humanizado de la inteligencia artificial en el trabajo). Los cambios constantes que comporta la transformación digital y la velocidad con la que se introducen, pueden generar en las personas sentimientos de confusión, devaluación o incluso insatisfacción en el trabajo.

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que las características del trabajo influyen en la satisfacción laboral en entornos de trabajo digitalizados. En concreto, son tres los diseños que conducen a una alta satisfacción laboral en contextos laborales digitales (combinando las condiciones de presencia-ausencia de los cuatro grupos de características del trabajo consideradas; Kwiotkowska y Gębczyńska, 2022):

- Primer diseño, donde es necesaria la presencia de características de la tarea (elemento secundario) y características del conocimiento (elemento principal).
- Segundo diseño, donde es necesaria la presencia de características del conocimiento (elemento principal), características sociales (elemento secundario) y características contextuales (elemento secundario).
- Tercer diseño, donde es necesaria la presencia de características de la tarea (elemento secundario), características del conocimiento (elemento principal) y características contextuales (elemento secundario), en ausencia de características sociales.

Cabe considerar que, las **características de conocimiento** están presentes como elemento principal en los tres diseños del trabajo que conducen a una alta satisfacción laboral. Esto es así debido a que la digitalización laboral, en cierto modo, modifica algunas características del trabajo. En concreto, en entornos laborales digitalizados las expectativas que se generan como parte del rol laboral están orientadas a que la persona trabajadora: (i) supervise y procese la información durante el desempeño de sus funciones; (ii) sea creativa en la resolución de problemas y proponga soluciones únicas; (iii) utilice diversas habilidades en el trabajo; y (iv) tenga habilidades y conocimientos específicos y especializados. Estos componentes constitutivos de las características del conocimiento facilitan la superación de las barreras y los desafíos de la digitalización en el trabajo, lo que a su vez ayuda a las personas a conseguir una mayor satisfacción laboral.

En resumen, las características del trabajo condicionan la satisfacción laboral. Es necesario, por tanto, crear entornos laborales acordes a las particularidades contextuales (e. g., digitalización, organizaciones de alta fiabilidad) que contribuyan a fomentar la satisfacción de las personas con el trabajo.

2.2. Efectos de la digitalización en la satisfacción laboral

La digitalización puede afectar a la satisfacción laboral de las personas de una manera positiva (e. g., al reducir el porcentaje de tareas repetitivas y aumentar el de las interesantes) o negativa (e. g., al aumentar el nivel de estrés o al reducir el equilibrio entre la vida laboral y personal). En este contexto, el «**Modelo integral de canales a través de los cuales la digitalización afecta a la satisfacción laboral**» (Bolli y Pusterla, 2022), descompone los efectos de la digitalización en diferentes canales para evaluar su impacto en la satisfacción laboral (véase Figura IV.4). El lado izquierdo de la figura muestra el efecto de la digitalización en las diez características del trabajo (e. g., el efecto de la digitalización en la presión laboral). El lado derecho muestra el efecto de las diez características del trabajo en la satisfacción laboral (e. g., el efecto de la presión laboral en la satisfacción laboral). La combinación de estos efectos da como resultado el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral para cada característica del trabajo y, por lo tanto, para cada canal.

En este modelo se considera que, los cambios en las características del trabajo causados por la digitalización pueden producir cambios en la satisfacción laboral de las personas. En concreto, se basa en el marco teórico de Castellacci y Tveito (2018), que agrupan los principales efectos de la digitalización en las características del trabajo en cuatro

dimensiones: [1] cambio en el uso del tiempo; [2] nuevas actividades; [3] acceso a la información; y [4] herramientas de comunicación. A su vez, estas dimensiones se desglosan en diez canales específicos. Cada canal describe el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral a través de un cambio en una característica específica del trabajo. Por lo tanto, estos diez canales son cambios en las características del trabajo causados por la digitalización. Es decir, cada uno describe una característica laboral modificada por la digitalización, y se sugiere que esos cambios en las características laborales impulsan cambios en la satisfacción laboral de las personas (Bolli y Pusterla, 2022).

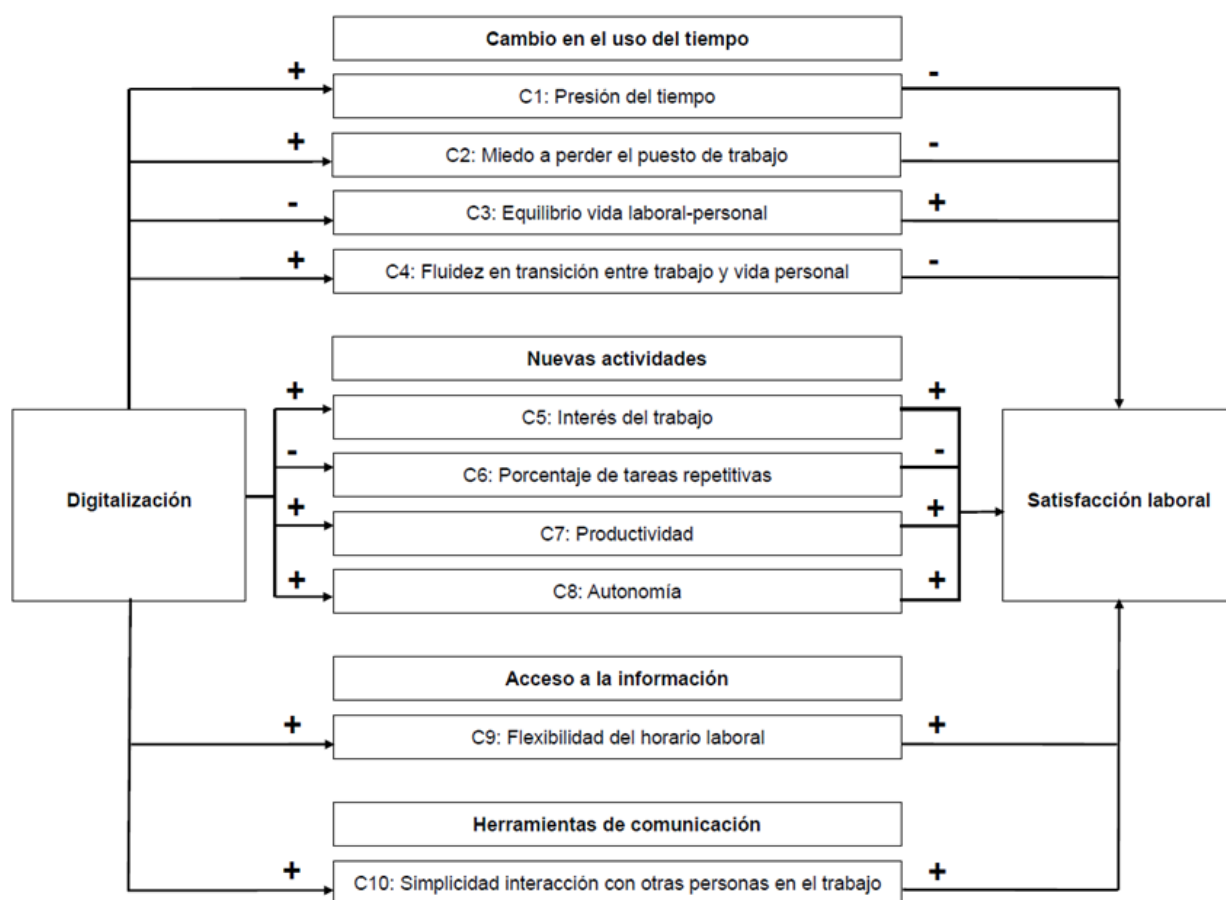


Figura IV.4. Modelo integral de canales a través de los cuales la digitalización afecta a la satisfacción laboral (Bolli y Pusterla, 2022, p.267)

[1] Dimensión de «cambio en el uso del tiempo». Mecanismo que explica el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral a través de esta dimensión: si bien la digitalización aumenta la eficiencia y libera tiempo, puede volver obsoletas algunas ocupaciones. Esta dimensión incluye cuatro canales (C1-C4): presión del tiempo; miedo a perder el puesto de

trabajo; equilibrio vida laboral-personal; y fluidez en la transición entre el trabajo y la vida personal.

- **C1. Presión del tiempo.** Este canal muestra la posibilidad de que las tecnologías digitales en el trabajo expongan a las personas a trabajar bajo presión, con plazos ajustados y frecuentes debido a los flujos de trabajo electrónicos, y con la falta de tiempo suficiente para realizar las tareas diarias. Estas condiciones pueden generar «tecnoestrés» (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 7), que se relaciona negativamente con la satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - El aumento de la presión temporal en el trabajo generado por la digitalización se asocia negativamente con la satisfacción laboral.
- **C2. Miedo a perder el puesto de trabajo.** Este canal muestra la probabilidad de que la digitalización vuelva obsoletos ciertos puestos de trabajo. Esto puede aumentar la percepción de inseguridad laboral, lo que a su vez supone un factor de estrés, que se relaciona negativamente con la satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - El aumento del miedo a perder el puesto de trabajo derivado de la digitalización se asocia negativamente con la satisfacción laboral.
- **C3. Equilibrio de la vida laboral y personal.** Este canal muestra el deterioro de la conciliación laboral y personal generado por la digitalización. Un ejemplo es la disponibilidad laboral diaria extendida, en la que las personas trabajadoras deben permanecer disponibles fuera del horario laboral atendiendo llamadas telefónicas y/o revisando el correo electrónico. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - El deterioro del equilibrio vida laboral-personal inducido por la digitalización se asocia negativamente con la satisfacción laboral.
- **C4. Fluidez en la transición entre el trabajo y la vida personal.** Este canal muestra la digitalización que permite una transición más fluida entre el horario laboral y no laboral. Una transición más fluida entre ambos puede tener consecuencias negativas para la satisfacción laboral, por ejemplo, al dificultar el equilibrio de los roles laborales y personales (e. g., límite del rol laboral). Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:

- La fluidez en la transición entre el horario laboral y no laboral que permite la digitalización se asocia negativamente con la satisfacción laboral.

[2] Dimensión de «nuevas actividades». Mecanismo que explica el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral a través de esta dimensión: la digitalización puede crear nuevas actividades que brindan seguridad y control personal, lo que a su vez genera un efecto positivo en la satisfacción laboral y el bienestar. Esta dimensión incluye cuatro canales (C5-C8): interés de las tareas a desempeñar en el trabajo; porcentaje de tareas repetitivas; productividad; y autonomía.

- **C5. Interés de las tareas a desempeñar en el trabajo.** Este canal muestra cómo la digitalización conduce a la creación y el desarrollo de nuevas actividades y tareas laborales, que suelen requerir habilidades específicas, proporcionan seguridad física y aumentan el control personal. Estos factores son positivos para la satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - El aumento del interés en el trabajo derivado de la digitalización se asocia positivamente con la satisfacción laboral.
- **C6. Porcentaje de tareas repetitivas.** Este canal muestra el efecto de la digitalización en la reducción de la proporción de tareas repetitivas, que permite a las personas trabajadoras dedicar más tiempo a actividades más gratificantes, lo que a su vez tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - La reducción en la proporción de tareas repetitivas inducida por la digitalización se asocia positivamente con la satisfacción laboral.
- **C7. Productividad.** Este canal muestra que la digitalización permite actividades más productivas que pueden implicar salarios más altos (en igualdad de condiciones), lo que a su vez genera una mayor satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - El aumento de la productividad generado por la digitalización se asocia positivamente con la satisfacción laboral.
- **C8. Autonomía.** Este canal muestra el efecto de la digitalización en la autonomía laboral de las personas trabajadoras. En concreto, se sugiere que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación facilitan el flujo de trabajo, y

contribuyen en gran medida al desarrollo de un entorno motivador más autónomo. Además, las personas con un mayor grado de autonomía en el trabajo suelen estar más satisfechas. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:

- El aumento de la autonomía en el trabajo derivado de la digitalización se asocia positivamente con la satisfacción laboral.

[3] Dimensión del «acceso a la información». Mecanismo que explica el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral a través de esta dimensión: la digitalización permite a las personas obtener, acceder, procesar y archivar información de una manera mucho más sistemática y rápida que antes. Un acceso más fácil a la información mejora la calidad del trabajo y, en última instancia, la satisfacción laboral. Esta dimensión tiene un solo canal (C9): flexibilidad del horario laboral.

- **C9. Flexibilidad del horario laboral.** Este canal muestra cómo la digitalización mejora el acceso de las personas trabajadoras a la información independientemente del lugar donde se desempeña el trabajo, lo que permite un horario laboral más flexible, que a su vez aumenta la satisfacción laboral. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - Las formas de trabajo más flexibles que permite la digitalización se asocian positivamente con la satisfacción laboral.

[4] Dimensión de las «herramientas de comunicación». Mecanismo que explica el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral a través de esta dimensión: la digitalización aumenta las oportunidades de comunicación y, en última instancia, fomenta el capital social y el intercambio de conocimientos. Esta dimensión tiene un solo canal (C10): simplicidad en la interacción con otras personas en el trabajo.

- **C10. Simplicidad en la interacción con otras personas en el trabajo.** Este canal muestra la simplificación de las interacciones entre personas en el trabajo que ofrece la digitalización. Un ejemplo, es el uso de las redes sociales en el trabajo, mediante servicios web que permiten a las personas trabajadoras establecer redes sociales o relaciones con otras personas. Por lo tanto, para este canal se propone el efecto siguiente:
 - La simplicidad en la interacción con otras personas en el trabajo, facilitada por la digitalización, se asocia positivamente con la satisfacción laboral.

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que, en promedio, el efecto de la digitalización en la satisfacción laboral es positiva. Además, al descomponer por canales este efecto se muestra que (Bolli y Pusterla, 2022):

- La digitalización aumenta la satisfacción laboral, en particular, al aumentar la productividad laboral, hacer el trabajo más interesante y fomentar las interacciones con otras personas en el trabajo.
- Relativamente menos importante es el efecto positivo de la digitalización en la satisfacción laboral, a través del aumento de la autonomía y la adopción de formas de trabajo más flexibles.
- Además, el deterioro del equilibrio vida laboral-personal y el aumento de la presión temporal derivada de la digitalización se asocian negativamente con la satisfacción laboral.
- Si bien se confirma la idea generalizada de que el miedo a perder el empleo por la digitalización se asocia negativamente con la satisfacción laboral, la relevancia de este efecto es escasa.
- Finalmente, no se confirma que (a) la fluidez en la transición entre el horario laboral y el ocio, ni (b) la reducción de tareas repetitivas causadas por la digitalización, afecten a la satisfacción laboral.

En resumen, conocer los canales a través de los cuales la digitalización afecta a la satisfacción laboral puede aportar información relevante a las organizaciones para la implementación de nuevas tecnologías en el trabajo. Asimismo, que las personas comprendan cómo la digitalización afecta su satisfacción laboral, puede favorecer la colaboración intencional y funcional entre personas y tecnología.

Unidad didáctica 5. Calidad de vida, bienestar y sostenibilidad en el trabajo

1. Calidad de vida en el trabajo

1.1. Modelo de referencia para evaluar la calidad de vida en el trabajo

1.1.1. Nivel macroergonómico

1.1.2. Nivel microergonómico

2. Bienestar en el trabajo

2.1. Recuperación del trabajo

3. Sostenibilidad en el trabajo

3.1. Desarrollo y trabajo sostenibles

3.2. Sostenibilidad social y psicología del trabajo

3.2.1. Nivel centrado en el trabajo

3.2.2. Nivel centrado en las personas

1. Calidad de vida en el trabajo

El concepto de calidad de vida en el trabajo integra dos perspectivas, la primera es la organizacional y destaca la dimensión institucional, la segunda es la individual y se centra en el punto de vista de las personas (Ferreira, 2011).

Desde la perspectiva de las **organizaciones laborales**, la calidad de vida en el trabajo es un precepto de gestión organizacional, que debe ser transversal en la estructura organizacional, sostenible en el tiempo, y que forme parte de la cultura organizacional¹².

Tiene como objetivo promover el bienestar individual y colectivo, el desarrollo personal de quienes trabajan y el ejercicio de la ciudadanía organizacional (i. e., desempeñar tareas que exceden los requerimientos formales del rol laboral, que contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización) en entornos de trabajo.

Se expresa mediante un conjunto de normas, directrices y prácticas que inciden en las experiencias de bienestar en el trabajo, como son: las condiciones de trabajo, la organización, las relaciones socio-profesionales de trabajo, el reconocimiento en el trabajo y el crecimiento profesional.

Desde la perspectiva de las **personas**, la calidad de vida en el trabajo se centra en el punto de vista de quienes trabajan y se expresa a través de sus representaciones globales (contexto organizacional) y específicas (situaciones de trabajo).

Las representaciones transmiten las evaluaciones de las personas expresadas en términos de experiencias, vivencias, historias y hechos sobre su contexto de trabajo. Indican la prevalencia de sentimientos y experiencias de bienestar en el trabajo basada en la experiencia profesional adquirida en entornos laborales.

Las representaciones de calidad de vida en el trabajo consideradas como factores de bienestar laboral son: reconocimiento institucional y colectivo, posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional, y respeto por las características, límites y capacidades individuales.

¹² La cultura organizacional hace referencia al sistema de creencias y asunciones compartidas por las personas que forman parte de una organización, fundamenta sus interpretaciones de lo que acontece en la organización, e inspira y orienta sus comportamientos en ese contexto (Peiró, 1996).

Las representaciones que las personas tienen sobre su contexto de trabajo proporcionan información para comprender las dinámicas de las interacciones, identificar los problemas que experimentan y cómo inciden en la presencia o ausencia de calidad de vida en el trabajo.

En esta primera parte de la unidad didáctica se presenta un modelo de referencia para evaluar la calidad de vida en el trabajo. Además, se analizan sus niveles macro y microergonómico.

1.1. Modelo de referencia para evaluar la calidad de vida en el trabajo

El «**Modelo descriptivo teórico-metodológico para la evaluación de la calidad vida laboral**» (Ferreira, 2011) explica el mecanismo y los factores constitutivos de la calidad de vida en el trabajo (véase Figura V.1).

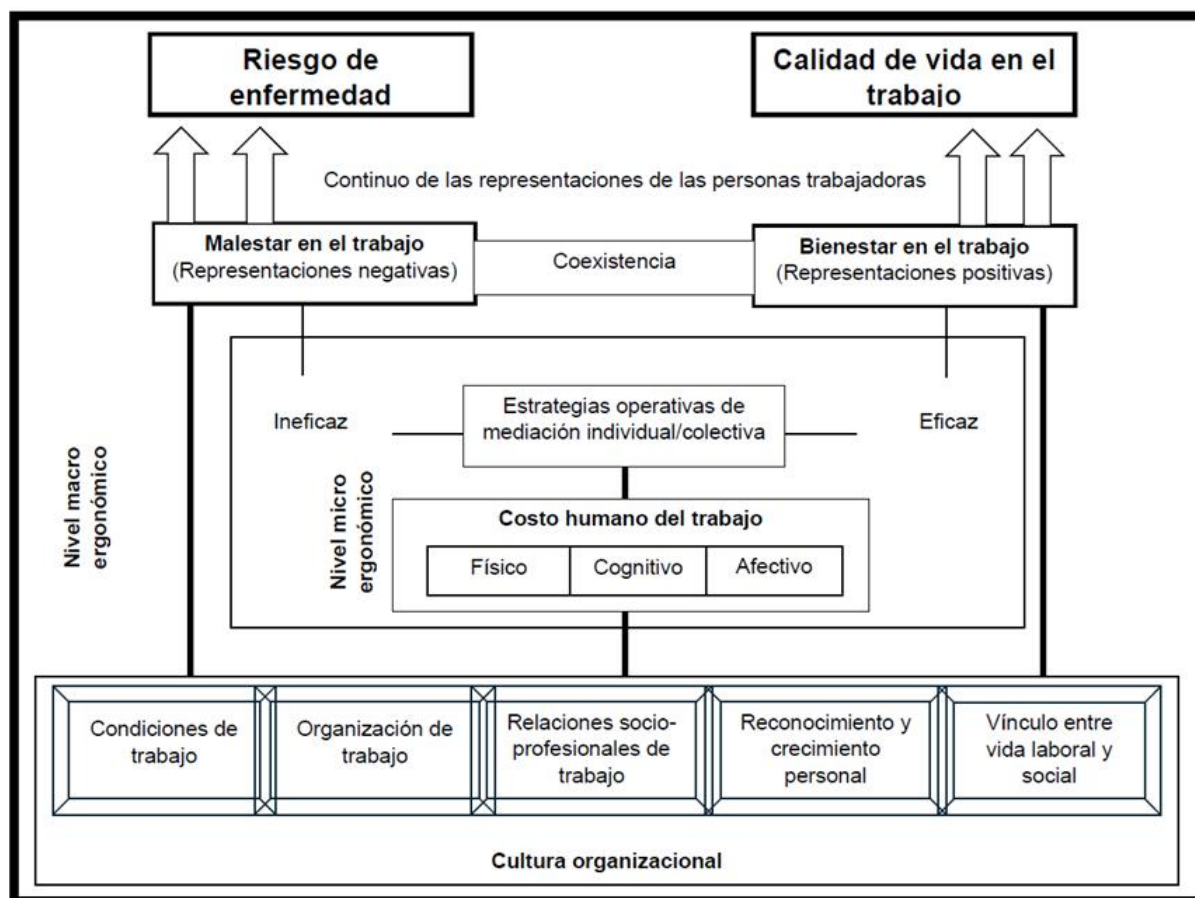


Figura V.1. Modelo descriptivo teórico-metodológico para la evaluación de la calidad de vida laboral (Ferreira, 2011, p.178)

En líneas generales, el modelo descriptivo se organiza en dos niveles que son distintos y complementarios, macroergonómico y microergonómico, y muestra un análisis integrado de la calidad de vida en el trabajo.

1.1.1. Nivel macroergonómico

En el nivel de análisis macroergonómico, la calidad de vida en el trabajo se identifica en base al continuo de representaciones que las personas expresan sobre su contexto laboral. Las representaciones que guían y modulan la presencia o ausencia de calidad de vida en el trabajo se polarizan en dos modalidades de representaciones de carácter afectivo: bienestar en el trabajo y malestar en el trabajo (Ferreira, 2011).

Bienestar en el trabajo. Es una sensación placentera que tiene el origen en situaciones experimentadas por las personas al realizar tareas laborales. La manifestación individual o colectiva del bienestar en el trabajo se caracteriza por la experiencia de sentimientos (aislados o asociados) como alegría, amistad, ánimo, confianza, estima, simpatía, justicia, respecto, satisfacción y seguridad. La experiencia duradera de bienestar laboral indica la presencia de calidad de vida en el trabajo, repercute positivamente en las personas, el funcionamiento de las organizaciones y la sociedad, y constituye un factor de promoción de la salud en el contexto laboral.

Malestar en el trabajo. Es una sensación desagradable que se origina en las situaciones vividas por las personas al llevar a cabo tareas laborales. La manifestación individual o colectiva del malestar en el trabajo se caracteriza por la experiencia de sentimientos (aislados o asociados) como aburrimiento, antipatía, desánimo, aversión, vergüenza, indisposición, decepción, descontento, desprecio y ofensa. La experiencia duradera de malestar laboral indica la ausencia de calidad de vida en el trabajo, repercute negativamente en las personas, el funcionamiento de las organizaciones y la sociedad, y constituye un factor de riesgo de la salud en el contexto laboral (este tema va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 7).

Las experiencias y la gestión tanto del bienestar como del malestar en el trabajo están notablemente influenciadas por factores **individuales** (e. g., estado de salud, características personales y profesionales), **organizacionales** (e. g., cultura organizacional, relaciones socio-profesionales de trabajo) y **situacionales** (e. g., variabilidad e imprevisibilidad de los acontecimientos que interfieren con la actividad laboral).

En relación con las representaciones de bienestar y malestar en el trabajo que componen el modelo, cabe considerar que:

- El **contenido** de las representaciones se refiere a las consecuencias individuales y colectivas del «coste humano del trabajo».
- Tienen un **carácter dinámico** que resulta de la confrontación entre demandas físicas, cognitivas y afectivas, inherentes a los contextos de producción y las estrategias de mediación individuales y colectivas de las personas trabajadoras.
- Las representaciones de bienestar y malestar se caracterizan por una **dinámica**, como un péndulo, que tiende a oscilar sobre el eje del proceso «riesgo de enfermedad-salud». Ese **movimiento pendular** depende de la eficiencia y eficacia de las estrategias de mediación individuales y colectivas de las personas trabajadoras.
- Cuanto **más eficientes y eficaces** sean las estrategias de mediación individuales y colectivas de las personas trabajadoras, mayor será la dimensión «positiva» del coste humano del trabajo, lo cual configurará el **predominio de bienestar individual y colectivo** en el trabajo.
- Cuanto **menos eficientes y eficaces** sean las estrategias de mediación individuales y colectivas de las personas trabajadoras, mayor será la dimensión «negativa» del coste humano del trabajo, darán lugar al **predominio del malestar** individual y colectivo en el trabajo.

Zona de coexistencia entre el bienestar y el malestar en el trabajo. La determinación de presencia o ausencia de calidad de vida en el trabajo se encuentra entre los dos polos del continuo de representaciones, donde en un extremo se ubican las representaciones de malestar en el trabajo (sentimientos negativos) y en el extremo opuesto se ubican las representaciones de bienestar en el trabajo (sentimientos positivos). Existe además una **región de coexistencia** de ambos tipos de sentimientos en este continuo, porque no se puede establecer una frontera clara y demarcatoria de inicio y fin de los sentimientos representativos de bienestar y malestar en el trabajo. Esta zona de coexistencia también representa un marcador de calidad de vida en el trabajo, siendo la tipificación completa del continuo: el predominio de representaciones de malestar en el trabajo (i. e., ausencia de calidad de vida en el trabajo), la coexistencia de malestar y bienestar en el trabajo (i. e.,

calidad de vida en el trabajo en riesgo) y el predominio de representaciones de bienestar en el trabajo (i. e., presencia de calidad de vida en el trabajo).

Factores principales en el origen de las representaciones de malestar y bienestar en el trabajo. Son cinco los factores que originan las experiencias de bienestar y malestar en el trabajo: condiciones de trabajo y apoyo organizacional, organización del trabajo, relaciones socio-profesionales de trabajo, reconocimiento y crecimiento personal y vínculo entre vida laboral y social.

- **Condiciones de trabajo y apoyo organizacional.** Son diversos los elementos que componen este factor: equipamiento arquitectónico (e. g., puertas, ventanas, decoración); ambiente físico (e. g., iluminación, temperatura, ventilación); instrumental (e. g., herramientas, máquinas, documentación); materia prima (e. g., materiales, bases de información); y apoyo organizacional (e. g., información, suministros, políticas de remuneración, formación).
- **Organización del trabajo.** Los elementos que integran este factor son los siguientes: división del trabajo (e. g., jerárquica, técnica, social); misión, objetivos y metas organizacionales (e. g., calidad y cantidad); trabajo prescrito (e. g., planificación, naturaleza y contenido de la tarea; reglas formales e informales; plazos); tiempo de trabajo (e. g., duración de la jornada, pausa, vacaciones, flexibilidad); proceso de trabajo (e. g., ciclos, ritmos previstos, tipos de presión); gestión del trabajo (e. g., supervisión, disciplina); y normas de conducta (e. g., conocimiento, actitudes, higiene).
- **Relaciones socio-profesionales de trabajo.** Los elementos que integran este factor son los siguientes: relaciones jerárquicas (e. g., supervisión, alta dirección); relaciones con pares (e. g., colegas de trabajo, personas que forman un equipo de trabajo); y relaciones externas (e. g., personas usuarias de servicios, clientela).
- **Reconocimiento y crecimiento personal.** Los elementos que integran este factor son los siguientes: reconocimiento (e. g., al trabajo realizado, a la dedicación); y crecimiento personal (e. g., desarrollo de habilidades, capacitación).
- **Vínculo entre vida laboral y social.** Los elementos que integran este factor son los siguientes: significado del trabajo (e. g., placer, sentimiento de utilidad, productividad saludable); importancia de la institución empleadora (e. g., significado personal,

profesional, familiar, social); y vida social (e. g., relación trabajo-familia, relación trabajo-amistades, relación trabajo-ocio, relación trabajo-sociedad).

Cultura organizacional. Constituye el contexto en el que se incluyen los factores mencionados anteriormente. Es un elemento estratégico para valorar la calidad de vida en el trabajo. Los elementos que integran la cultura organizacional son los siguientes: lenguaje y simbolismo (e. g., argot, estilos de comunicación, códigos); comportamientos (e. g., estilos de trabajo, modalidades de cooperación); valores organizacionales (e. g., respeto, innovación, disciplina, fidelidad); creencias (e. g., espíritu colectivo, modelo de gran familia, gestión autocrática); y ritos (e. g., entrada y salida de la organización, eventos culturales).

Este nivel macroergonómico ofrece como resultado una imagen de cómo las personas representan cognitivamente los factores constitutivos de calidad de vida en el trabajo, productores de experiencias de bienestar y malestar laboral.

1.1.2. Nivel microergonómico

En el nivel microergonómico se analiza el impacto producido por los factores examinados en el nivel macroergonómico y las formas en que las personas afrontan las demandas laborales. Son dos las dimensiones que estructuran la comprensión de la calidad de vida en el trabajo en el análisis microergonómico: coste humano del trabajo y estrategias de mediación individual y colectiva (Ferreira, 2011).

Coste humano del trabajo. Expresa la inversión **física** (e. g., posturas, uso de la fuerza), **cognitiva** (e. g., atención, resolución de problemas) y **afectiva** (e. g., estados de ánimo, sentimientos) que hacen las personas (individual y colectivamente) para responder a las demandas de tareas (formales y/o informales) planteadas en las situaciones de trabajo.

Estrategias de mediación individual y colectiva. El propósito básico de las estrategias de mediación laboral es afrontar, superar y/o transformar las adversidades del contexto laboral que ponen en riesgo el bienestar en el trabajo, buscando asegurar, al mismo tiempo, la integridad física, psicológica y social. Las estrategias de mediación laboral tienen dos características básicas:

- i. Cuando son **infructuosas**, no consiguen el fin previsto y generan costes humanos significativos, aumentan la ocurrencia de representaciones de malestar laboral y, configuran la falta de calidad de vida en el trabajo.

- ii. Cuando tienen **éxito**, consiguen el propósito deseado por las personas trabajadores con un coste humano reducido, mejoran la ocurrencia de representaciones de bienestar laboral y, configuran la presencia de calidad de vida en el trabajo.

En resumen, este modelo ofrece indicadores para diagnosticar la presencia o ausencia de calidad de vida laboral, y orientar una intervención a través de programas para promover la calidad de vida en el trabajo.

2. Bienestar en el trabajo

En esta segunda parte de la unidad didáctica se presenta un modelo conceptual del bienestar derivado del trabajo, en el cual se proponen estrategias para que las personas puedan crear su propio bienestar laboral. También se analiza la rumiación laboral fuera del trabajo y su relación con el bienestar laboral.

En el trabajo, las personas tienen experiencias diarias tanto negativas como positivas. Centrarse en los aspectos positivos del trabajo e implementar estrategias para amplificar los efectos beneficiosos de esas experiencias laborales positivas, puede ayudar a las personas a apreciar más el trabajo y a mejorar la salud. Desde este planteamiento, se propone el **«Modelo conceptual del bienestar derivado del trabajo: Crear bienestar en el trabajo saboreando y capitalizando las experiencias positivas»** (Ilies et al., 2024). En este modelo se analizan las acciones proactivas que las personas pueden implementar para crear deliberadamente bienestar psicológico de sus propias experiencias laborales positivas. En concreto, se sugiere que las personas pueden mejorar su propio bienestar en el trabajo cuando saborean ("savoring"), reflexionan y capitalizan las experiencias laborales positivas (véase Figura V.2).

Este modelo parte de la premisa de que, las personas trabajan en un entorno dinámico, en el cual se pueden alternar regularmente jornadas laborales intensas o tranquilas, lo que resulta en altibajos diarios en el bienestar. El enfoque principal de este modelo se centra en las **experiencias positivas en el trabajo**, que es el punto de partida para analizar el trabajo como una serie de eventos momentáneos dinámicos. Las variaciones cotidianas en las experiencias laborales tienen efectos inmediatos en las personas, y cada persona puede vivenciar y responder de una manera diferente a estas experiencias laborales (i. e., diferencias individuales).

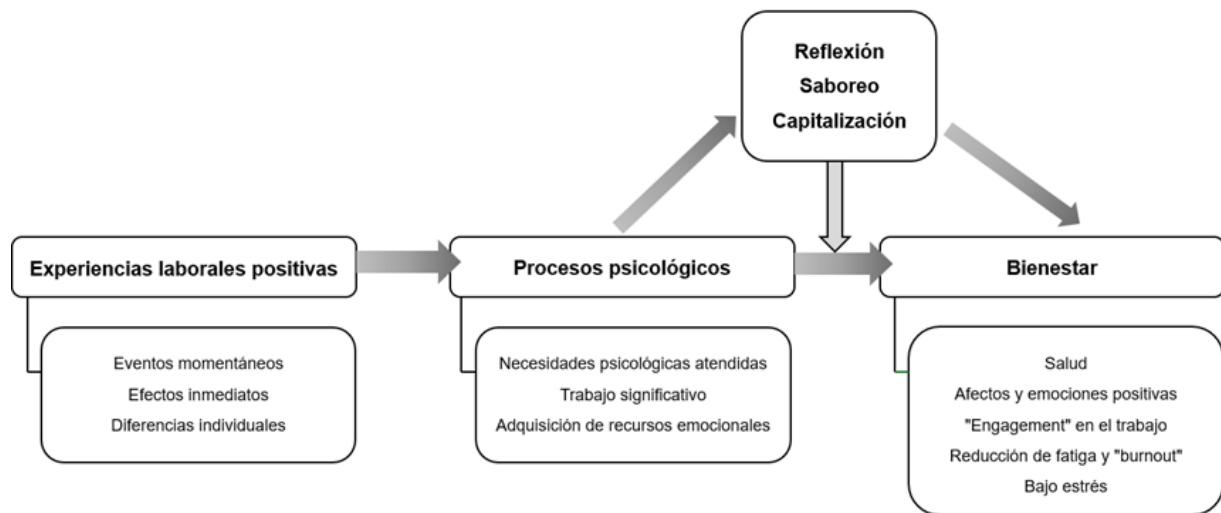


Figura V.2. Modelo conceptual del bienestar derivado del trabajo: Crear bienestar en el trabajo saboreando y capitalizando las experiencias positivas (adaptado de Ilies et al., 2024, p.81)

Este modelo propone una serie de **procesos psicológicos** mediante los cuales los eventos y las experiencias laborales positivas afectan al bienestar de las personas. En concreto, se proponen dos vías por las cuales las experiencias positivas influyen en el bienestar (Ilies et al., 2024):

- i. Las experiencias laborales positivas contribuyen a que el trabajo sea **significativo** para las personas. Las personas pueden satisfacer en el trabajo, al menos en parte, sus necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. Tener atendidas esas necesidades contribuye a que el trabajo sea significativo para las personas y, por lo tanto, mejora el bienestar. Es decir, se propone la significatividad como un posible mecanismo explicativo por el cual la satisfacción de necesidades psicológicas básicas aumenta el bienestar en el trabajo.
- ii. Las experiencias laborales positivas ayudan a las personas a adquirir **recursos personales** valiosos (e. g., emocionales). Disponer de este tipo de recursos permite a las personas potenciar, ampliar y mantener el bienestar en el trabajo.

En este modelo se proponen tres **estrategias** que pueden ser utilizadas por las personas para crear su propio bienestar (i. e., "crafting well-being"), es decir, para amplificar y extender los efectos positivos de las experiencias laborales en su bienestar: [1] reflexionar sobre las experiencias laborales positivas después de que hayan ocurrido; [2] saborear las

experiencias laborales positivas; y [3] capitalizar las experiencias laborales positivas a través de medios interpersonales (Ilies et al., 2024).

[1] Reflexión activa sobre las experiencias laborales positivas. Históricamente, pensar en el trabajo una vez acabada la jornada laboral se ha considerado perjudicial para las personas. Esto se debe, en parte, al hecho de que el trabajo se considera una experiencia estresante, de la cual es necesaria recuperarse (este último tema va a ser desarrollado más ampliamente en el siguiente apartado de esta unidad didáctica). No obstante, cuando las personas reflexionan sobre el trabajo al acabar la jornada laboral y lo evalúan de una manera positiva, puede ser beneficioso para el bienestar. Algunas estrategias que implican algún tipo de reflexión positiva sobre las experiencias laborales son: reflexionar sobre las cosas buenas y reflexionar sobre la gratitud (i. e., sentimiento de apreciación por una experiencia beneficiosa de la cual no se fue personalmente responsable).

[2] Saboreo de las experiencias laborales positivas. Las personas pueden mejorar su bienestar cuando reviven las experiencias positivas que han tenido en el trabajo. Algunas estrategias que pueden ayudar a las personas a saborear las experiencias positivas en el trabajo son: pensar intencionalmente y activa en experiencias positivas después del trabajo, escribir listas de cosas buenas que han sucedido en el trabajo, y hacer una lista de eventos o experiencias positivas y por qué han ocurrido.

[3] Capitalización de las experiencias laborales positivas a través de medios interpersonales. Lo que implica compartir eventos o experiencias positivas laborales con otras personas. Algunas estrategias que implican capitalización son: compartir eventos laborales positivos con familiares, y compartir eventos laborales positivos con personas del trabajo.

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que, cuando las personas utilizan este tipo de estrategias en el trabajo se produce una mejora en el bienestar y la salud. Entre otros efectos, se producen: reducción de fatiga, estrés y "burnout", así como un mayor afecto, emociones positivas y "engagement" en el trabajo.

En resumen, saborear las experiencias laborales positivas, la reflexión positiva sobre el trabajo y la capitalización interpersonal son estrategias que las personas pueden utilizar para obtener y acumular recursos personales con los cuales mejorar (construir) su propio bienestar, tanto a corto como a largo plazo. Sería conveniente, por tanto, fomentar e incluso ofrecer programas de formación en el trabajo que expliquen estas estrategias y sus beneficios.

2.1. Recuperación del trabajo

Recuperarse después del trabajo es importante para evitar efectos perjudiciales para la salud. Tal como se ha avanzado en el apartado anterior, la rumia asociada con formas negativas de pensamiento sobre el trabajo prolonga la activación afectiva y fisiológica relacionada con el estrés y, por lo tanto, contribuye a deteriorar la salud y el bienestar a largo plazo. No obstante, la rumia puede entenderse como una amplia variedad de pensamientos conscientes, donde tienen cabida también las formas positivas de pensamiento sobre el trabajo. Desde este contexto, se ha desarrollado el «**Modelo que vincula las facetas de rumiación con el trabajo y el bienestar laboral**» (Weigelt et al., 2019), que permite analizar la rumiación laboral fuera del trabajo y su relación con el bienestar laboral (véase Figura V.3).

Las cinco facetas de la rumiación laboral consideradas en este modelo son: [1] distanciamiento psicológico, [2] rumiación afectiva, [3] ponderación para la resolución de problemas, [4] reflexión positiva sobre el trabajo y [5] reflexión negativa sobre el trabajo (Weigelt et al., 2019).

[1] Distanciamiento psicológico. Hace referencia a no pensar sobre el trabajo durante el tiempo de no trabajo. Es un proceso de recuperación que ocurre cuando se deja el trabajo (e. g., al final de la jornada laboral, durante las vacaciones). Es, por tanto, una experiencia no laboral que ayuda a las personas a recuperarse de las demandas laborales.

[2] Rumiación afectiva. Hace referencia a las experiencias emocionales negativas desencadenadas por los pensamientos negativos dominantes y recurrentes sobre el trabajo, durante el tiempo de no trabajo. Es una actividad, por tanto, que implica un proceso emocional.

[3] Ponderación sobre la resolución de problemas. Implica pensar prolongadamente en mejorar el propio desempeño o resolver problemas relacionados con el trabajo fuera del horario laboral. Es una actividad menos intrusiva que la rumiación afectiva, e incluso puede ser agradable.

[4] Reflexión positiva sobre el trabajo. Implica pensar en los aspectos positivos del trabajo y darse cuenta de lo que gusta del trabajo. Se ha sugerido que puede ser una oportunidad para reevaluar situaciones laborales estresantes durante el tiempo de no trabajo.

[5] Reflexión negativa sobre el trabajo. Implica pensar en los aspectos negativos del trabajo y darse cuenta de lo que no gusta del trabajo. Implica adoptar una perspectiva más general sobre los eventos relacionados con el trabajo que la rumia afectiva, y se centra en la cognición (pensamientos) y no en las reacciones afectivas a estos pensamientos.

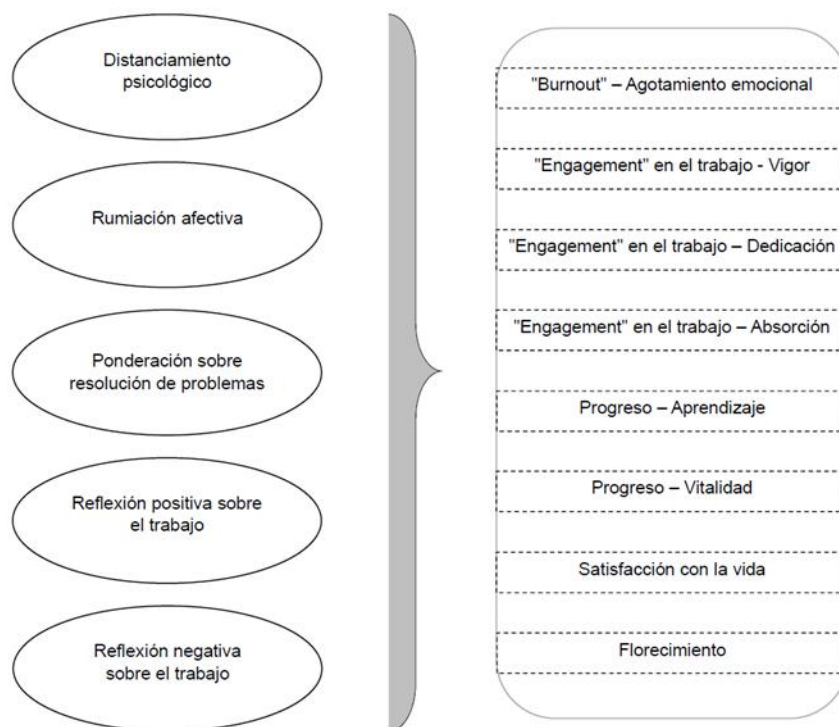


Figura V.3. Modelo que vincula las facetas de rumiación con el trabajo y el bienestar laboral (adaptado de Weigelt et al., 2019, p.15)

En este modelo se propone analizar cómo se relacionan cada una de estas cinco facetas de rumiación laboral con ocho aspectos diferenciados del bienestar laboral y general de las personas. Más específicamente, los aspectos del bienestar relacionados con el entorno laboral que se han considerado son (Weigelt et al., 2019):

- i. **Agotamiento emocional.** Es una dimensión del síndrome de "burnout" que hace referencia al grado de fatiga y agotamiento experimentado en el trabajo (este tema va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 7).
- ii. **Vigor.** Es una dimensión de "engagement" que hace referencia al esfuerzo, energía y fortaleza que se invierte en el trabajo.

- iii. **Dedicación.** Es una dimensión de "engagement" que hace referencia a la implicación, orgullo y entusiasmo en el desempeño laboral.
- iv. **Absorción.** Es una dimensión de "engagement" que hace referencia a la concentración y la abstracción que se produce en la realización de las actividades laborales.
- v. **Progreso en el trabajo.** Que abarca la experiencia de **aprendizaje** (e. g., seguir aprendiendo con el paso del tiempo); y (vi) **vitalidad** (e. g., sentirse vivo y vital en el trabajo).

Los aspectos del bienestar general (no específicos del entorno laboral) que se han considerado son: (vii) **satisfacción con la vida**; y (viii) **floreCIMIENTO**, (i. e., caracterizado por emociones positivas y conductas vitales satisfactorias).

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que estas cinco facetas de rumiación con el trabajo se relacionan diferencialmente con los ocho aspectos considerados del bienestar. En concreto (Weigelt et al., 2019):

- Los aspectos negativos de pensamiento sobre el trabajo (i. e., rumiación afectiva, reflexión negativa sobre el trabajo) y la falta de distanciamiento psicológico, parecen ser más relevantes con respecto al "burnout" que las formas positivas de pensar en el trabajo (i. e., ponderación para la resolución de problemas y reflexión positiva sobre el trabajo).
- La ponderación sobre la resolución de problemas y la reflexión positiva sobre el trabajo emergen como los predictores más sólidos de estados positivos, como el "engagement" en el trabajo y la vitalidad.
- Si bien casi todas las facetas de la rumia relacionada con el trabajo contribuyeron a predecir el progreso en el trabajo, la ponderación sobre la resolución de problemas presenta el mayor poder predictivo.
- El distanciamiento psicológico del trabajo emerge como el predictor más importante del bienestar general no relacionado con el trabajo (i. e., satisfacción con la vida y florecimiento).

En resumen, estas relaciones diferenciales ofrecen un marco integrador entre las cinco facetas de la rumia laboral y el bienestar de las personas. Por una parte, un conjunto específico de facetas de la rumiación sobre el trabajo puede ser adecuado para predecir el

deterioro del bienestar (e. g., "burnout"). Por otra parte, otro conjunto de predictores puede predecir mejor los estados de bienestar positivos, como el "engagement" y el progreso en el trabajo. En este sentido, se sugiere que las intervenciones dirigidas a reducir el "burnout" pueden ser más efectivas cuando se centran en reducir los aspectos negativos de la rumiación laboral (i. e., rumiación afectiva y reflexión negativa sobre el trabajo). Por el contrario, las intervenciones dirigidas a mejorar el bienestar general en términos de satisfacción con la vida y florecimiento pueden intentar fomentar el distanciamiento psicológico o las formas positivas de pensamiento sobre el trabajo (i. e., la reflexión positiva sobre el trabajo).

3. Sostenibilidad en el trabajo

En esta tercera parte de la unidad didáctica se analiza la sostenibilidad en el trabajo, y se refieren algunas de las aportaciones que se realizan desde la psicología del trabajo y de las organizaciones.

El concepto de **sostenibilidad** se aplica para connotar la mejora y el mantenimiento de un sistema económico, ecológico y social saludable para el desarrollo humano. Desde esta conceptualización se sugiere que, la sostenibilidad se refiere a un estado, mientras que el desarrollo sostenible se refiere al proceso para alcanzar este estado (Mensah, 2019).

3.1. Desarrollo y trabajo sostenibles

Desarrollo sostenible se refiere a la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Los tres ejes principales del desarrollo sostenible son el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la igualdad social. En base a esto, se puede argumentar que el desarrollo sostenible se basa fundamentalmente en tres pilares conceptuales (Mensah, 2019):

[1] Sostenibilidad ambiental. Se centra en el entorno natural y en cómo éste se mantiene productivo y resiliente para sustentar la vida humana. La sostenibilidad del medio ambiente está impulsada por una adecuada planificación y uso de la tierra, así como por la conservación de la ecología o la biodiversidad.

[2] Sostenibilidad económica. Implica un sistema de producción que satisfaga los niveles actuales de consumo sin comprometer las necesidades futuras. La sostenibilidad de la economía depende de la adopción de una producción, distribución y consumo adecuados.

[3] Sostenibilidad social. Abarca nociones de equidad, empoderamiento, accesibilidad, participación, identidad cultural y estabilidad institucional. La sostenibilidad de la sociedad depende de la disponibilidad de sistemas de salud adecuados, la paz y el respeto de los derechos humanos, el trabajo decente, la igualdad de género, el bienestar, la educación de calidad y el estado de derecho.

El desarrollo sostenible se relaciona con el principio de alcanzar los objetivos de desarrollo humano y, al mismo tiempo, mantener la capacidad de los sistemas naturales para proporcionar los recursos naturales y los servicios ecosistémicos de los cuales dependen la economía y la sociedad. Desde esta conceptualización se sugiere vincular el desarrollo sostenible al ámbito laboral y se propone, como objetivo de la sostenibilidad, dotar de trabajo más saludable. Así, el **trabajo sostenible** describe el trabajo que abarca las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social. Por lo tanto, incluye las dimensiones del trabajo decente, el trabajo productivo y el trabajo ambientalmente sostenible (Kobal Grum y Babnik, 2022).

3.2. Sostenibilidad social y psicología del trabajo

Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se ha analizado cómo desarrollar la sostenibilidad social en entornos laborales. La investigación realizada en esta área sugiere la existencia de diversas temáticas que han sido organizadas en cuatro niveles (Kobal Grum y Babnik, 2022): nivel centrado en el trabajo, nivel centrado en las personas, nivel centrado en la organización y nivel centrado en la sociedad. Los dos últimos niveles exceden del alcance de esta unidad didáctica, por lo que van a ser brevemente referidos.

El **nivel centrado en la organización** incluye dos temáticas: las organizaciones como sistemas humanos (e. g., cultura organizacional respetuosa con el medio ambiente) y las políticas y prácticas organizacionales prosostenibles, relacionadas con la gestión de la organización y las personas que pueden contribuir a la sostenibilidad (e. g., gestión de recursos humanos sostenible centrada en el desarrollo del capital humano en las organizaciones para conseguir efectos no solo económicos, sino también sociales y ambientales).

El **nivel centrado en la sociedad**, aunque no es objeto de estudio primario de la psicología del trabajo, enfatiza el papel del contexto social en el funcionamiento de las organizaciones y de las personas que forman parte. Este nivel incluye dos temáticas: la comprensión de la sociedad como un sistema humano (e. g., igualdad de género) y los mecanismos prosociales (e. g., legislación).

Estos son algunos de los temas o constructos clave, identificados a nivel organizacional y en el contexto social, a través de los cuales la psicología del trabajo y de las organizaciones contribuye a la sostenibilidad social en el ámbito laboral.

3.1.1. Nivel centrado en el trabajo

En el nivel centrado en el puesto de trabajo se han identificado dos temas principales (Kobal Grum y Babnik, 2022): características del trabajo sostenible y (re)diseño del trabajo sostenible.

- **Características del trabajo sostenible.** Las características del trabajo tradicionalmente han sido definidas atendiendo a las obligaciones, tareas, responsabilidades y autoridad del puesto de trabajo; el entorno laboral; los equipos y herramientas de trabajo; las relaciones sociales en el trabajo; la organización del trabajo en términos de horarios, horas de trabajo, etc. Las características del trabajo contemporáneo en el contexto de la sostenibilidad social sugieren la relación con estos constructos: **trabajo decente** (i. e., derecho al trabajo basado en la igualdad, la equidad, las condiciones laborales decentes y la satisfacción de las necesidades individuales; parte del contenido del contrato psicológico, tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6); **trabajo significativo** (i. e., carácter del trabajo que combina los esfuerzos de una persona con beneficios para el resto de personas; a través, por ejemplo, de la autonomía en el rol laboral); y **trabajo sostenible** (e. g., ajuste persona-entorno, tema que va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6).
- **(Re)diseño del trabajo sostenible.** Se han identificado diversos enfoques para (re)diseñar el trabajo de modo que se alcancen las características adecuadas en el contexto de la sostenibilidad social: **soluciones ergonómicas** para minimizar los riesgos en la salud debidos a las condiciones del trabajo; implementación de **sistemas de certificación** que influyan en las características **sostenibles** del trabajo

y del entorno laboral; e **innovación** mediante **nuevos procesos organizativos y roles laborales**, con una orientación sostenible en el trabajo.

3.1.2. Nivel centrado en las personas

En el nivel centrado en las personas se han identificado cuatro temas principales (Kobal Grum y Babnik, 2022): autosistema prosostenible; actitudes y motivación prosostenibles para el trabajo; percepciones del entorno laboral sostenible y otros mecanismos mediadores; y comportamiento laboral sostenible.

- **Autosistema prosostenible.** En relación con la sostenibilidad social y el trabajo, se han identificado dos constructos del sistema de las personas: **personalidad** (e. g., el factor de responsabilidad se ha asociado con el comportamiento ecológico voluntario de las personas en el trabajo); e **identidad ambiental** (i. e., concepción que tiene la persona de sí misma sobre su conexión y vinculación al entorno natural).
- **Actitudes y motivación prosostenibles para el trabajo.** En esta temática, se han identificado los constructos siguientes relacionados con la sostenibilidad social y el trabajo: confianza, actitudes laborales positivas y motivación intrínseca.
 - **Confianza.** Tiene un cometido dual: por un lado, representa una actitud laboral que establece que las personas se sienten seguras para experimentar y participar en diversos comportamientos, como por ejemplo los relacionados con el medio ambiente en el trabajo; por otro lado, también es un indicador general de la calidad de las relaciones, representando un componente clave del capital social.
 - **Actitudes laborales positivas: satisfacción laboral** (considerada como componente principal de bienestar y calidad de vida), **compromiso** (e. g., con el trabajo, con las personas del trabajo, compromiso ambiental), y **"engagement" en el trabajo**.
 - **Motivación intrínseca.** En tanto que las decisiones y comportamientos individuales acordes con los principios de sostenibilidad o sostenibilidad social deben ser independientes de incentivos externos y basarse en una motivación intrínseca.
- **Percepciones del entorno laboral sostenible y otros mecanismos mediadores.** En esta temática, se han identificado dos constructos relacionados con la

sostenibilidad social y el trabajo: **ética del cuidado** que se percibe en el entorno laboral y **ajuste** percibido entre la orientación hacia la sostenibilidad en el trabajo y el sistema de valores personales de las personas (este último tema va a ser desarrollado más ampliamente en la unidad didáctica 6).

- **Comportamiento laboral sostenible.** En esta temática, se han identificado dos constructos relacionados con la sostenibilidad social y el trabajo: identidad en el trabajo y comportamientos de sostenibilidad en el trabajo.
 - **Identidad en el trabajo.** Es un mecanismo de externalización de valores personales que solo se da cuando estos son coherentes con los valores del entorno laboral. En concreto, se sugiere que las inversiones que hacen las organizaciones en responsabilidad social corporativa, que dan apoyo tanto a las dimensiones sociales como ambientales de la sostenibilidad, impactan en la motivación y el comportamiento de las personas trabajadoras solo cuando sus valores están alineados con los principios y valores de la sostenibilidad social.
 - **Comportamientos de sostenibilidad en el trabajo.** Se refieren a los constructos que denotan los comportamientos voluntarios de las personas en el trabajo, más allá de las responsabilidades formales: comportamiento de ciudadanía organizacional, participación en programas de voluntariado corporativo y comportamiento ambientalmente responsable en el trabajo.

En conclusión, la sostenibilidad social se presenta como un aspecto de la orientación sostenible en los entornos laborales, en el cual las personas contribuyen a través de sus actitudes y comportamientos. Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se aporta el estudio, la interpretación y el diseño de un entorno laboral que contribuya simultáneamente a la eficiencia, pero también a un impacto positivo en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad.

Unidad didáctica 6. Ajuste persona-trabajo

1. Ajuste de la persona en el entorno laboral

1.1. Tipos de ajuste persona-entorno

1.2. Ajuste dinámico persona-entorno

1.3. Ajuste demandas-habilidades en entornos laborales digitales

1.4. Ajuste necesidades-recursos del trabajo híbrido

2. Contrato psicológico

2.1. Conceptualización y tipos de contrato psicológico

2.2. Estrategias para gestionar el incumplimiento del contrato psicológico

1. Ajuste de la persona en el entorno laboral

El ajuste persona-entorno se ha definido como el grado de compatibilidad entre las características de las personas y las de su entorno laboral. En términos generales se sugiere que, un alto grado de ajuste entre las características de la persona y las del trabajo se asocia con actitudes y comportamientos laborales favorables (Kühner et al., 2024). El ajuste se puede evaluar con numerosos aspectos del entorno de trabajo, que pueden determinar tanto el bienestar como la sostenibilidad laboral.

En esta unidad didáctica se presenta una clasificación establecida en diversos niveles de persona-entorno laboral. Además, se analizan diversos tipos de ajuste considerando el dinamismo y la diversidad de características y necesidades de las personas y de los entornos laborales. Finalmente, se examina el contrato psicológico como elemento clave para mantener el ajuste a lo largo de la vida laboral, y contribuir además al trabajo decente y sostenible.

1.1. Tipos de ajuste persona-entorno

En el entorno laboral, el ajuste trata de adecuar a las personas en un trabajo. Para las personas supone tener un trabajo que se ajuste a su formación y cumpla sus necesidades, objetivos y valores. Para las organizaciones supone tener personas que se ajusten al puesto de trabajo y al entorno laboral. En este contexto, el «**Modelo sostenible de ajuste persona-entorno**» (Kühner et al., 2024) es una propuesta que integra la sostenibilidad ambiental en el entorno laboral, con la finalidad de comprender cómo se ajustan las características de las personas y las del trabajo, qué tipos de ajuste surgen y qué efectos pueden tener en las actitudes laborales (e. g., satisfacción laboral; véase Figura VI.1).

En cuanto a las **características de las personas**, este modelo considera los efectos de dos características personales (Kühner et al., 2024):

- La **autoeficacia**, es decir, hasta qué punto las personas creen que pueden contribuir con éxito al trabajo.
- Los **valores**, que son diversos aspectos que la persona considera buenos o beneficiosos y que, en parte, determinan las preferencias en el trabajo.

Aplicando estas características personales al contexto de la sostenibilidad ambiental en el trabajo, se proponen estos constructos:

- La autoeficacia ambiental, entendida como el grado en que las personas creen que pueden contribuir exitosamente a la sostenibilidad ambiental en el trabajo.
- Los valores ambientales, que describen la importancia que las personas trabajadoras otorgan a la sostenibilidad ambiental como principio rector en sus vidas. Se relacionan con la necesidad que tienen de proteger los recursos naturales y el medio ambiente.

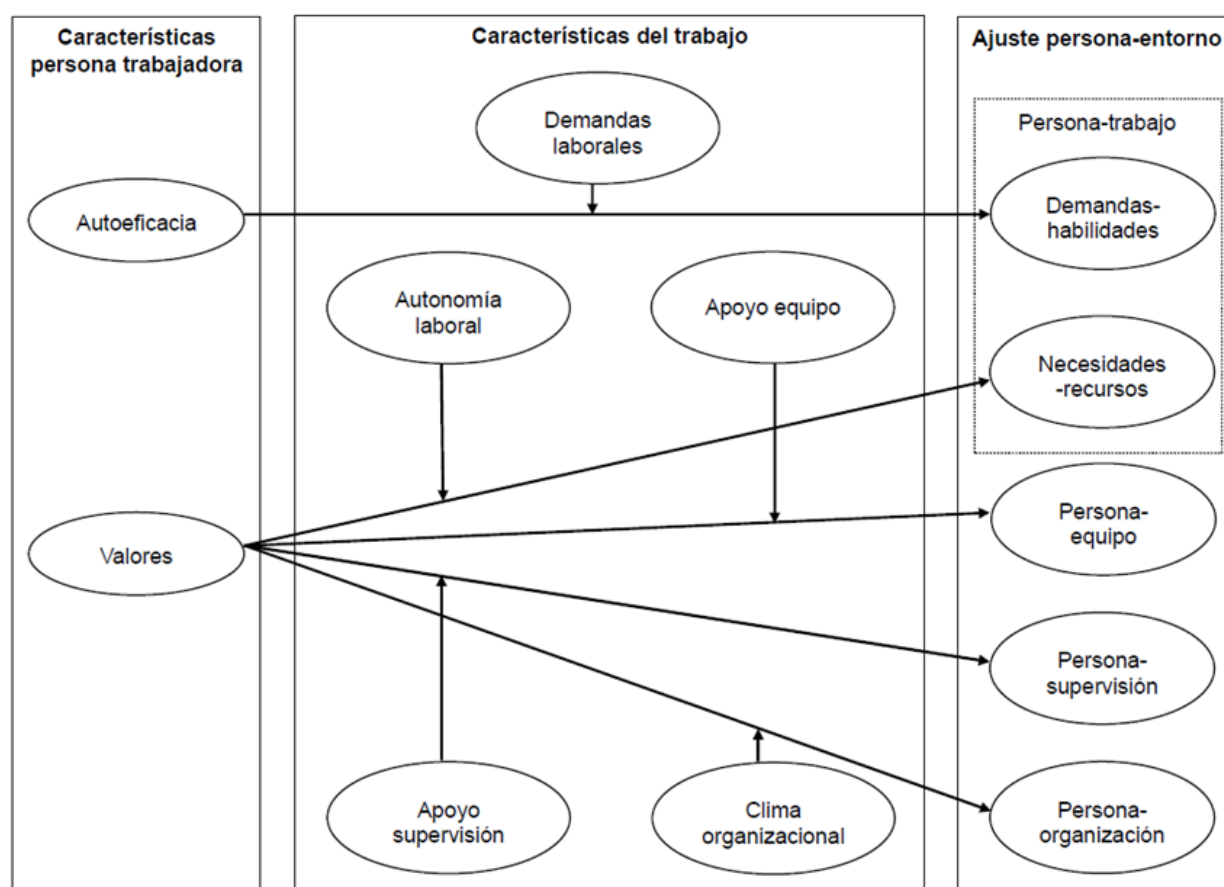


Figura VI.1. Modelo sostenible de ajuste persona-entorno

(adaptado de Kühner et al., 2024, p.2)

En cuanto a las **características del trabajo**, este modelo considera los efectos de (Kühner et al., 2024):

- Las **demandas laborales**, que hacen referencia a los aspectos del trabajo (físicos, cognitivos, emocionales y/o sociales) que requieren de cierto esfuerzo o habilidad y comportan costes fisiológicos y psíquicos.
- La **autonomía laboral**, que hace referencia al grado en que una persona tiene control sobre cómo desempeñar su puesto de trabajo.
- El **apoyo del equipo** (i. e., colegas de trabajo) y el **apoyo** del personal de **supervisión**.
- El **clima organizacional**, que hace referencia a la configuración de una organización en base a las percepciones compartidas de las personas que la constituyen (González-Romá y Peiró, 1999).

Aplicando estas características del trabajo al contexto de la sostenibilidad ambiental en el trabajo, se proponen estos constructos:

- Las demandas laborales ambientales, que se refieren al grado en que el trabajo requiere que las personas consideren y actúen en consecuencia con la sostenibilidad ambiental.
- La autonomía laboral ambiental, entendida como el grado de control que tienen las personas para tomar decisiones laborales que afectan al entorno natural (e. g., autonomía para un comportamiento proambiental).
- El apoyo ambiental del equipo de trabajo, como indicador de valor ambiental, hace referencia al grado en que las personas del equipo de trabajo se dan apoyo en cuestiones de sostenibilidad ambiental (e. g., proporcionar información útil sobre la protección del medio ambiente, compartir conocimientos ambientales, ayudar a actuar de manera respetuosa con el medio ambiente en el trabajo).
- El clima organizacional ambiental que incluye las políticas, procedimientos y prácticas de una organización relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Un clima organizacional ambiental sólido indica a las personas que la organización valora la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

En cuanto al **ajuste persona-entorno**, la combinación de las características previamente consideradas (tanto de las personas como del trabajo) dan lugar a diferentes

tipos de ajuste (Kühner et al., 2024): persona-trabajo, persona-equipo, persona-supervisión y persona-organización.

[1] Ajuste persona-trabajo. Es un ajuste **complementario** que se produce cuando las características de la persona se complementan con las características del trabajo y viceversa. Este tipo de ajuste incluye: ajuste demandas-habilidades y ajuste necesidades-recursos.

- **Ajuste demandas-habilidades.** Hace referencia a la compatibilidad entre las demandas del entorno laboral y las correspondientes habilidades de una persona. El ajuste demandas-habilidades es mayor cuando un puesto de trabajo es ocupado por una persona que dispone de las habilidades necesarias para el desempeño correcto de éste. Este ajuste se asocia con actitudes laborales favorables, ya que permite a las personas trabajadoras sentirse competentes.
- **Ajuste necesidades-recursos.** Hace referencia a la compatibilidad entre las necesidades psicológicas de una persona y los respectivos recursos del entorno laboral (e. g., autonomía, variedad y complejidad de tareas, apoyo social). Este tipo de ajuste se asocia con actitudes laborales favorables, al fomentar entre las personas trabajadoras la sensación de que se les comprende y da apoyo en las necesidades que puedan tener.

[2] Ajuste persona-equipo. Es un ajuste **suplementario** que se produce cuando las características de la persona son similares a las de otras personas del entorno laboral, en este caso, de su equipo de trabajo. El ajuste persona-equipo es mayor cuando se comparten valores similares. Este tipo de ajuste se asocia con actitudes laborales favorables, porque satisface las necesidades de pertenencia y afiliación.

[3] Ajuste persona-supervisión. Es un ajuste **suplementario** que se produce cuando las características de la persona son similares a las de otras personas de su entorno laboral, en este caso, a las de la plantilla de supervisión. El ajuste persona-supervisión es mayor cuando las personas trabajadoras y quienes las supervisan comparten valores similares. Este tipo de ajuste se asocia con actitudes laborales favorables, ya que promueve sentimientos de inclusión y confianza.

[4] Ajuste persona-organización. Es un ajuste **suplementario** que se produce cuando los valores de la persona son similares a los de la organización. El ajuste persona-organización es mayor cuando los valores de las personas trabajadoras se alinean con los de la organización. Este tipo de ajuste se asocia con actitudes laborales favorables porque,

al igual que el ajuste persona-equipo y persona-supervisión, crea un sentido de similitud y pertenencia.

La investigación realizada en esta temática ofrece apoyo al modelo analizado. En concreto, a excepción del ajuste necesidades-recursos, las combinaciones entre las características ambientales de las personas trabajadoras y las correspondientes características ambientales del trabajo se asociaron con los tipos de ajuste ambiental propuestos: demandas-habilidades, persona-equipo, persona-supervisión y persona-organización. A su vez, estas interacciones generan actitudes laborales más favorables (e. g., altos niveles de satisfacción laboral). Además, estas relaciones están mediadas en parte por el ajuste persona-entorno ambiental.

En resumen, se sugiere que en el contexto laboral se debería de maximizar el ajuste persona-entorno por el efecto positivo que puede tener en cómo las personas se sienten y piensan sobre su trabajo. El diseño e integración en el entorno laboral, puede fomentar actitudes y comportamientos laborales favorables, así como la sostenibilidad ambiental en el trabajo.

1.2. Ajuste dinámico persona-trabajo

Los diversos cambios en actitudes, valores y preferencias de las personas, así como en las circunstancias laborales y de rol ocurren de una manera natural y repetida, provocando un cierto grado de desajuste. Si bien los efectos negativos inmediatos de la falta de ajuste persona-entorno pueden ser desalentadores, los reajustes continuados pueden ofrecer oportunidades para alcanzar niveles aún más altos de ajuste entre persona y entorno de trabajo. Desde esta consideración, se ha planteado el «**Modelo dinámico de ajuste persona-entorno de trabajo**» (Keane et al., 2024), que explica cómo el ajuste entre persona y entorno laboral cambia a lo largo del tiempo (véase Figura VI.2).

El planteamiento integral de este modelo considera dos formas de ajuste: persona-organización y persona-trabajo. El nivel **persona-organización** excede del alcance de esta unidad didáctica, por lo que el análisis de este modelo se centra en el ajuste **persona-trabajo**. Así, tal y como se ha indicado en el apartado anterior, este tipo de ajuste se lleva a cabo mediante dos mecanismos: necesidades-recursos y demandas-habilidades. El ajuste se produce cuando se complementan las características de la persona con las características de su trabajo y viceversa (Keane et al., 2024).

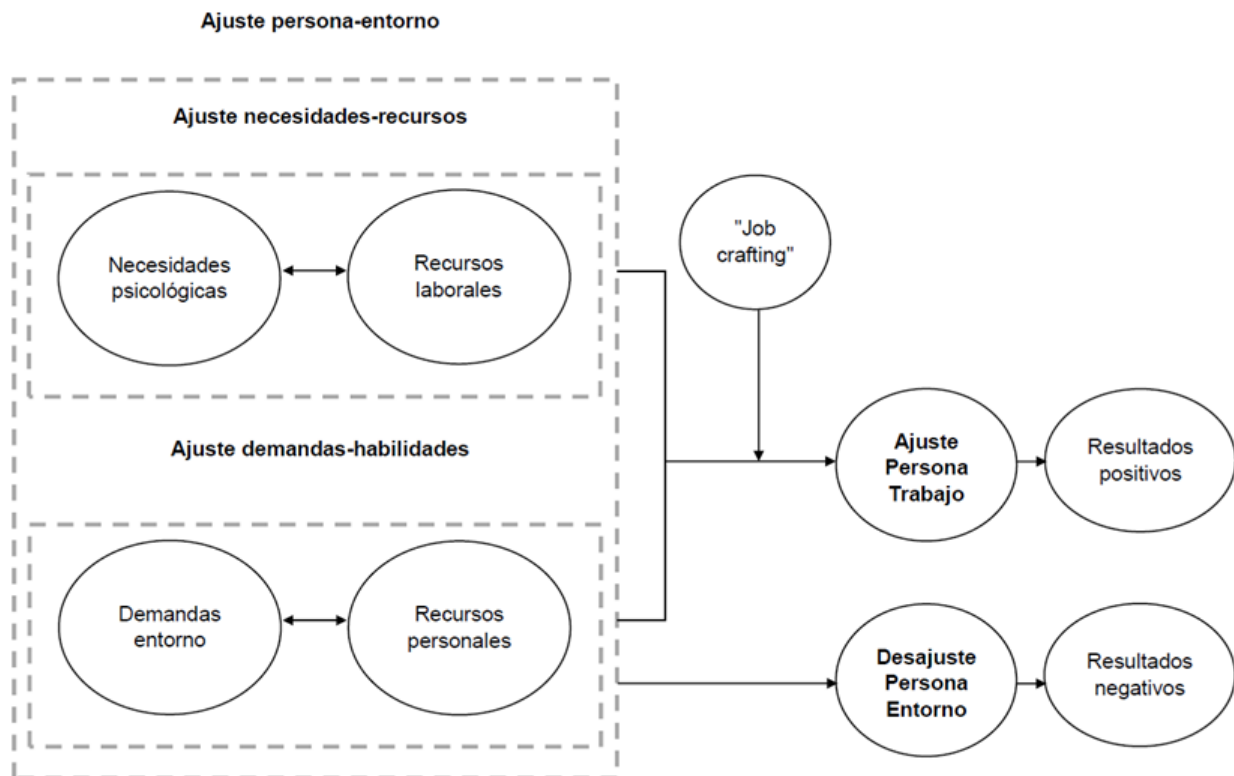


Figura VI.2. Modelo dinámico de ajuste persona-entorno de trabajo

(adaptado de Keane et al., 2024, p.2169)

Ajuste necesidades-recursos. Representa la percepción que tiene la persona sobre si los recursos disponibles del entorno laboral satisfacen sus necesidades psicológicas (e. g., dinero, implicación social). Este tipo de ajuste se produce a través de la provisión de recursos laborales proporcionados por el trabajo (e. g., relaciones positivas y saludables con las personas del equipo), con los cuales satisfacer las necesidades psicológicas de las personas trabajadoras (Keane et al., 2024).

En los casos en los que las necesidades psicológicas no son satisfechas, los recursos personales y laborales pueden amortiguar la insatisfacción psicológica. Por ejemplo, el apoyo de las personas del equipo de trabajo puede amortiguar el efecto negativo de las demandas laborales.

Ajuste demandas-habilidades. Representa la correspondencia entre las demandas del entorno laboral y los recursos personales (i. e., conocimientos, competencias y habilidades) que pueden utilizarse para abordar las demandas. Su desajuste se origina a partir de las

discrepancias entre las demandas cambiantes de un trabajo y el conjunto de habilidades existentes de la persona. Se proponen dos mecanismos de intervención que promueven el ajuste entre las demandas y las habilidades (Keane et al., 2024):

- Con la ayuda de los recursos personales, las personas pueden renovar el conjunto de habilidades y mantener un nivel persistente de habilidad y eficacia en el trabajo.
- El entorno laboral puede proporcionar acceso a más recursos laborales. No obstante, la decisión de aprovechar estos recursos laborales recae, en última instancia, en la persona.

"Job crafting". Es un proceso que permite a las personas influir proactivamente en el entorno laboral, en concreto, mediante cambios físicos y cognitivos en las tareas o en los límites las relaciones en el trabajo. En este modelo se propone que, a través del "job crafting", las personas pueden modelar activamente su entorno de trabajo para aumentar los recursos personales y laborales, con los cuales pueden amortiguar y hacer frente a los efectos negativos de las demandas laborales. Es decir, al maximizar los recursos personales y laborales, las personas pueden protegerse o aprender a afrontar las exigencias de su trabajo (Keane et al., 2024).

Por último, en este modelo se han considerado diversos **resultados** derivados del **ajuste** de la persona y su entorno laboral (Keane et al., 2024). Algunos de los principales resultados **positivos** son: desempeño, orientación a la clientela, comportamiento de ciudadanía organizacional (e. g., ser amable, ayudar a otras personas en el trabajo), innovación, creatividad, comportamiento proactivo, satisfacción profesional y satisfacción con la vida. Cuando las personas se sienten **desajustadas** en el trabajo pueden experimentar: estrés, "burnout", intenciones de abandonar el trabajo, e incomodidad o incompatibilidad con las tareas y las personas del trabajo.

En resumen, dada la naturaleza cambiante del contexto laboral, es conveniente que se revise de una manera continua el ajuste persona-entorno. Los resultados negativos asociados con el desajuste pueden mitigarse con la creación de intervenciones que vayan dirigidas tanto a promover el ajuste necesidades-recursos como el ajuste demandas-habilidades, para adaptarse correctamente a los cambios en el trabajo a lo largo del tiempo. Esta estrategia es clave para gestionar el talento y contribuir a la sostenibilidad en el trabajo.

1.3. Ajuste demandas-habilidades en entornos laborales digitales

Como se ha avanzado en la unidad didáctica 3, en los entornos laborales cada vez es más frecuente el uso de tecnologías digitales (e. g., inteligencia artificial). Para que la inteligencia artificial pueda aportar valor sostenible al trabajo (e. g., aumento de la eficiencia operativa, toma de decisiones informadas con más rapidez, innovación en productos y servicios), es necesario fomentar la coexistencia con las personas. En este contexto, se propone la capacitación adaptativa en habilidades (i. e., técnicas, humanas y conceptuales) para reajustarse a las demandas en entornos laborales digitales, y favorecer así la relación simbiótica de personas y sistemas de inteligencia artificial en el trabajo (Zirar et al., 2023).

El avance de la inteligencia artificial permite igualar o superar ciertas habilidades específicas, transformando la naturaleza de las actividades laborales en los entornos de trabajo digitales. Este progreso tiene un efecto ambivalente, ya que los sistemas inteligentes pueden dar apoyo en el trabajo (e. g., automatización de tareas repetitivas con precisión), pero también pueden sustituir y desplazar a las personas de los trabajos. Aunque el uso de inteligencia artificial en el trabajo reduce la necesidad de desempeño humano en ciertas tareas, no es previsible que los sistemas inteligentes desplacen por completo las habilidades humanas específicas. A continuación, se van a referir las habilidades necesarias para la coexistencia entre personas e inteligencia artificial en el trabajo, organizadas en torno a tres categorías (Zirar et al., 2023): técnicas, humanas y conceptuales.

Habilidades técnicas. En el entorno laboral digital, hacen referencia a la capacidad de las personas para trabajar con sistemas inteligentes (e. g., habilidades informáticas o en tecnologías de la información). El progreso en la adopción de la inteligencia artificial en el trabajo depende, en parte, de la capacidad técnica de las personas. Estas capacidades tecnológicas abarcan desde conocimientos informáticos hasta tecnologías digitales basadas en máquinas, como inteligencia artificial, nanotecnología, realidad virtual, digitalización, robótica o Internet de las cosas (IoT). Cabe considerar que, a medida que el progreso tecnológico continúa evolucionando, también lo hacen las habilidades técnicas, por lo que podrán abarcar otras áreas tecnológicas en el futuro.

Habilidades humanas. Hacen referencia a la capacidad de las personas para conectar y trabajar con otras personas. En el entorno laboral digital, estas habilidades humanas incluyen, entre otras: gestión de personal, coordinación, inteligencia emocional, intercambio de conocimientos, trabajo en equipo, colaboración, delegación y negociación. Estas habilidades son consideradas esenciales para la adopción de la inteligencia artificial en el

trabajo, ya que la cantidad de datos para configurar sistemas inteligentes en el entorno laboral requiere un intercambio «honesto» de conocimientos y trabajo en equipo. Se ha de considerar que, la proliferación de sistemas inteligentes está cambiando la composición de los equipos, coexistiendo personas y robots/sistemas inteligentes (e. g., asistente de inteligencia artificial) como integrantes de un mismo equipo de trabajo.

Habilidades conceptuales. Hacen referencia a la capacidad de las personas para trabajar con conceptos e ideas en el desarrollo de soluciones. En el entorno laboral digital, estas habilidades se dirigen a visualizar aplicaciones de inteligencia artificial en el trabajo, a comprender cómo los diferentes componentes de los sistemas inteligentes dependen entre sí, a identificar relaciones y percibir factores clave relevantes para la inteligencia artificial en el trabajo, y a actuar de manera que se promueva la inteligencia artificial en el entorno laboral. Estas habilidades conceptuales incluyen, entre otras: resolución de problemas complejos, pensamiento analítico, innovación, aprendizaje activo, pensamiento y análisis crítico, creatividad e iniciativa, toma de decisiones, análisis de datos y flexibilidad cognitiva.

Recapitulando, la capacidad de una persona para coexistir con sistemas de inteligencia artificial en entornos laborales requiere la combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales. No obstante, esta coexistencia puede generar en las personas una competencia laboral cíclica constante (véase Figura VI.3), para aprender nuevas habilidades que son complejas de desempeñar para la inteligencia artificial en el trabajo.

La investigación desarrollada en esta temática sugiere que, la adopción de la inteligencia artificial en el trabajo comporta la cesión humana de ciertas habilidades en favor de sistemas inteligentes (Zirar et al., 2023). En consecuencia, las personas pierden empleos y/o tienen limitadas las habilidades en el trabajo, debido al desempeño de habilidades «desplazadas» realizado por la inteligencia artificial. No obstante, las aplicaciones de sistemas inteligentes generan nuevas tareas, que requieren de personal en continua capacitación y/o aprendizaje de nuevas habilidades para ajustarse a las demandas laborales cambiantes. Este ajuste es temporal y cíclico, ya que es esperable que la inteligencia artificial será capaz de desempeñar nuevas habilidades con el paso del tiempo. Así que, para hacer servir la tecnología deliberadamente y mantener la adecuación en un entorno laboral digital, las personas deben aprender y/o perfeccionar ciertas habilidades y ceder otras.

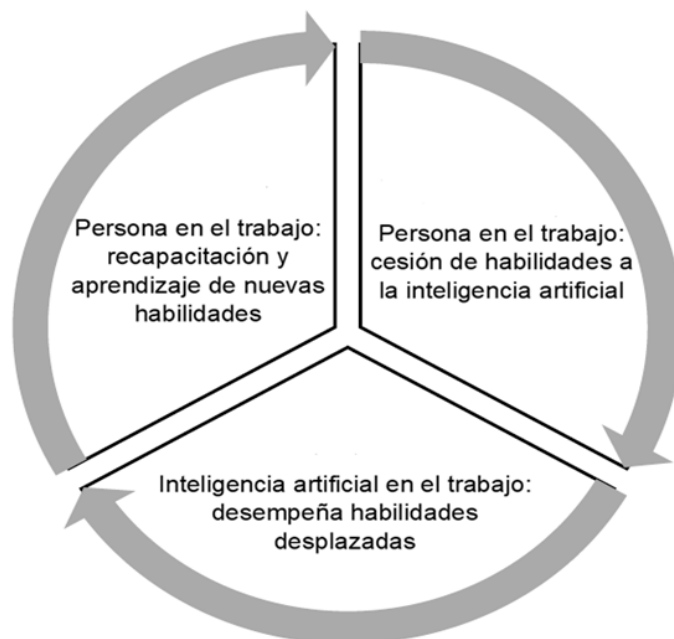


Figura VI.3. Competición laboral cíclica e infinita persona-inteligencia artificial

(Zirar et al., 2023, p.7)

En resumen, la coexistencia sostenible entre personas e inteligencia artificial en el trabajo requiere de una capacitación humana adaptativa y constante en habilidades relevantes, que permita trabajar a las personas con sistemas inteligentes y (re)ajustar un nivel adecuado de competitividad laboral.

1.4. Ajuste necesidades-recursos del trabajo híbrido

El trabajo híbrido, entendido como una entidad flexible y sistémica, ofrece diversidad de combinaciones para organizar el trabajo de manera sostenible, ajustando las necesidades de las personas con los objetivos laborales. Los acuerdos de trabajo flexible favorecen el equilibrio de rol laboral-no laboral, lo que a su vez contribuye al bienestar y a la productividad. En este contexto, el «**Modelo de trabajo híbrido**» (Vartiainen y Vanharanta, 2024) sugiere diversos elementos primarios, secundarios y características que combinar, para el diseño de modalidades de trabajo flexible (e. g., trabajo remoto, teletrabajo) que traten de ajustarse a los diversos y cambiantes entornos laborales (véase Figura VI.4).

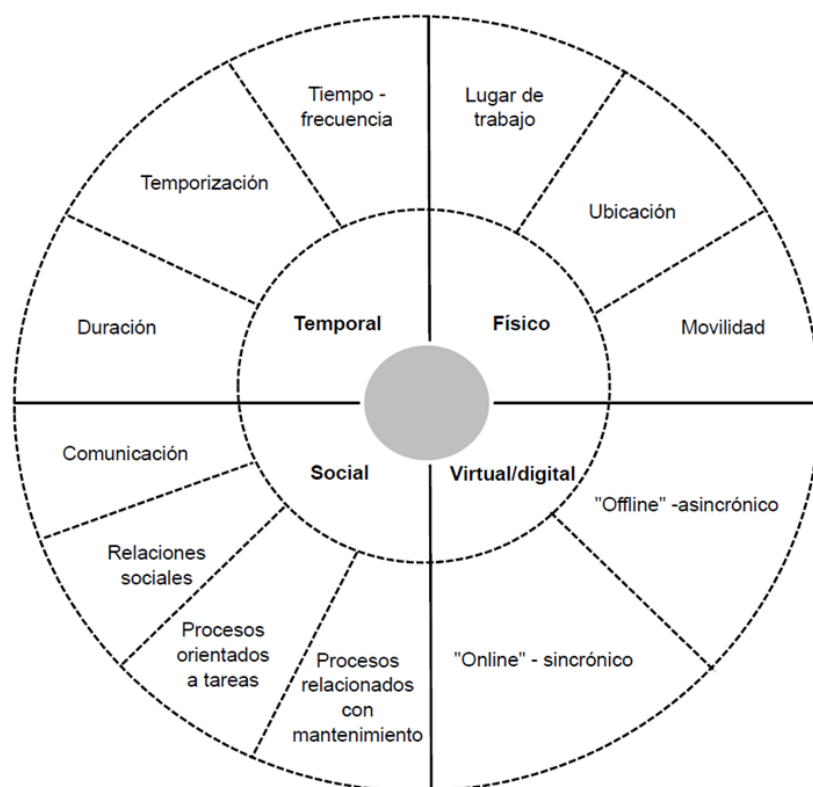


Figura VI.4. Modelo de trabajo híbrido (Vartiainen y Vanharanta, 2024, p.4)

Los entornos laborales actuales son combinaciones de elementos físicos, virtuales y sociales que pueden cambiar de una manera amplia y flexible con el tiempo, impulsados por la evolución de los objetivos y las exigencias laborales. Considerando que «híbrido» se refiere a la combinación de dos o más elementos, este modelo propone que los elementos primarios combinables del trabajo híbrido son cuatro (Vartiainen y Vanharanta, 2024): espacio físico, espacio virtual o digital, espacio social y espacio temporal (i. e., el tiempo).

[1] Espacio físico. Hace referencia al contexto físico del entorno laboral. La disponibilidad de espacios de trabajo en diferentes ubicaciones y la oportunidad de elegir cuáles utilizar y cuándo hacerlo son facilitadores del trabajo híbrido. Los elementos secundarios del espacio físico son: ubicación, lugar de trabajo y movilidad.

- **Ubicación.** Hace referencia a la naturaleza geográfica del espacio de trabajo. Por ejemplo: en la oficina, en casa, en barrios, en zonas urbanas y rurales, en diferentes partes del país, en otros países y en todo el mundo.
- **Lugar de trabajo.** Hace referencia al espacio que proporciona un contexto físico para trabajar. Por ejemplo: domicilio de la persona trabajadora, instalaciones de la empresa

(espacio de trabajo principal), vehículos (e. g., coches, autobuses, aviones), otros espacios de trabajo (e. g., instalaciones de la clientela, instalaciones alternativas de la empresa), y espacios de trabajo alternativos (e. g., hoteles, cafeterías, parques, centros comunitarios). En la práctica, la calidad de un espacio de trabajo como premisa física y contexto laboral varía según los recursos de la organización y de las personas que trabajan.

- **Movilidad.** Es un elemento secundario del espacio físico porque permite utilizar diversas ubicaciones, a diario y semanalmente, como entorno de trabajo. La ubicación múltiple provoca cambios no solo en los espacios de trabajo, sino también en las características virtuales y sociales. Por ejemplo, la disponibilidad de conexión a internet y las interrupciones sociales varían según el espacio. La forma de movilidad es una característica que se puede diseñar, ya que se puede elegir. Por ejemplo, si se trata de movilidad regular entre el hogar y la oficina, o movilidad continua dentro y entre diversos espacios.

[2] Espacio virtual o digital. Es la zona de un espacio virtual que se utiliza para el trabajo y la colaboración (e. g., entorno de trabajo colaborativo para equipos dispersos). Los espacios virtuales complejos integran diversas herramientas de comunicación, como el correo electrónico, las conferencias de audio y video, el calendario grupal, el chat, la gestión de documentos y las herramientas de control de presencia. Una característica importante del espacio virtual es que las herramientas permiten a las personas trabajar individualmente y en grupo, tanto de manera presencial (asincrónica) como en línea (sincrónica) cuando las personas están físicamente dispersas en diferentes ubicaciones.

[3] Espacio social. Abarca la comunicación y la interacción social con diferentes propósitos, tanto en entornos físicos como virtuales. Las personas pueden optar por trabajar en solitario, de manera remota o en persona con otras personas, en línea o fuera de línea, de manera asincrónica o sincrónica, en el lugar de trabajo principal o en cualquier otro espacio. Los elementos secundarios del espacio social son: comunicación, relaciones sociales, procesos orientados a tareas en las interacciones y procesos relacionados con el mantenimiento de grupos.

- **Comunicación y relaciones sociales.** La comunicación (e. g., cara a cara, mediada) es un prerrequisito para otros elementos secundarios, como el mantenimiento de las relaciones sociales (e. g., apoyo, ayuda, sugerencias) y los procesos relacionados con la creación de tareas y equipos. La comunicación es un factor crucial y necesario

para la interacción social y la colaboración en el trabajo híbrido (e. g., entre personas y herramientas de inteligencia artificial).

- **Procesos orientados a tareas en las interacciones.** Incluyen el intercambio de información (e. g., mediante el suministro y el desarrollo de información y conocimiento) y el aprendizaje mutuo, la cooperación (i. e., se refiere al trabajo conjunto en la práctica), y la coordinación entre las personas participantes, que es necesaria para ajustar el trabajo de cada persona del grupo al trabajo del resto de personas y al objetivo general del grupo.
- **Procesos relacionados con el mantenimiento de grupos.** Hacen referencia al desarrollo de equipos para fomentar la confianza y la cohesión en la colaboración. Los factores que facilitan el trabajo híbrido a nivel de equipo deben respaldar estos procesos. El criterio principal al seleccionar tecnologías de colaboración es la complejidad de las tareas de comunicación y colaboración. Para gestionar esta complejidad, hay diversos mecanismos de adaptación, como, por ejemplo, la contratación o la formación, o la modificación de las tareas, el contexto o las herramientas utilizadas.

[4] Espacio temporal. El factor determinante en el modelo de trabajo híbrido es la flexibilidad horaria. El tiempo es crucial porque las demandas contextuales y los recursos disponibles en el trabajo híbrido flexible cambian constantemente. Los elementos secundarios del espacio temporal son: duración, tiempo y frecuencia.

- **Duración.** Hace referencia a cuánto tiempo dura algo en unidades de tiempo, es decir, minutos, horas, días, semanas, meses o años. Por ejemplo, una persona en formato híbrido puede trabajar dos semanas al mes de manera remota o cuatro semanas en el extranjero.
- **Temporización.** Hace referencia a cuándo se realiza o se produce algo, ya sea durante ciertas horas del día o ciertos días de la semana (e. g., programación, horario). Por ejemplo, una persona en formato híbrido puede trabajar en casa por la mañana y en las instalaciones de la empresa todo el día los lunes y los viernes.
- **Frecuencia.** Hace referencia a cuántas veces sucede algo durante un período, ya sea cada hora, a diario, semanal, mensual o constantemente, y si ocurre de una manera regular u ocasional. Por ejemplo, una persona en formato híbrido puede trabajar ocasionalmente en casa.

En resumen, este modelo analizado considera la flexibilidad como la esencia de la hibridez. La hibridez es una forma heurística de organizar el trabajo de manera flexible para afrontar cambios previstos (e. g., en productos, en el mercado) e inesperados (e. g., pandemias, desastres naturales, conflictos). La necesidad de flexibilidad y soluciones híbridas en puestos de trabajo, tareas y contextos laborales requiere adaptar los elementos del trabajo híbrido y sus características caso por caso. El diseño y la implementación depende, en parte, del propósito y el objetivo acordado por las demandas del contexto, los recursos disponibles y las necesidades de las personas trabajadoras. En cualquier caso, se deben garantizar condiciones de trabajo sostenibles, para que las personas no se sobrecarguen y puedan afrontar de manera segura y saludable las exigencias del trabajo.

En este contexto, desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se ha propuesto una intervención para el desarrollo de las competencias de liderazgo virtual, con la finalidad de mejorar el bienestar y el desempeño de las personas con modalidades de trabajo flexible (e. g., teletrabajo). De este modo se pretende contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral y a la estrategia europea para dar forma al futuro digital de Europa (Rodríguez y Tordera, 2021-2025#).

2. Contrato psicológico

Tan diversas y cambiantes son las condiciones de trabajo como las características de la fuerza humana laboral. La diversidad intergeneracional en el entorno laboral implica que coexisten diversas generaciones (e. g., generación X, generación Y) que pueden experimentar el trabajo de manera diferente y esperar distintos resultados laborales a cambio de sus aportaciones. Esta amplia variabilidad requiere la necesidad de ajustar las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de personas en el trabajo, para tratar de mantener el bienestar y la sostenibilidad laboral. En este contexto se propone el contrato psicológico como elemento clave para ajustar, de manera diferenciada, a las personas con su entorno laboral (Deas y Coetzee, 2022; Peiró, 1999).

2.1. Conceptualización y tipos de contrato psicológico

El **contrato psicológico** hace referencia a las creencias y expectativas que una persona tiene sobre las obligaciones y los beneficios recíprocos que se intercambian en una relación laboral (Guest et al., 2010). Se establecen desde ambas partes del contrato, es decir, entre

la persona que emplea y la persona que trabaja. El **contenido** del contrato psicológico hace referencia a la variedad de promesas que las partes se intercambian a lo largo de la vida laboral como, por ejemplo: compensaciones económicas, desarrollo profesional, seguridad laboral, equilibrio trabajo-no trabajo, lealtad, respeto a las normas laborales y desarrollo de habilidades para desempeñar adecuadamente el trabajo.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, que pretende «promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todas las personas», está orientado a la calidad del trabajo (ONU, 2015). Contiene elementos de contenido del contrato psicológico, y se espera que las personas que emplean incluyan, entre otros compromisos, la seguridad laboral, el desarrollo profesional y la distribución del poder entre las personas que trabajan, como parte de las prácticas operativas para mantener estándares de trabajo decente de manera continuada (Braganza et al., 2021).

Aspirar a un trabajo decente es un propósito universal, pero el contexto y los valores de cada país aportan variaciones culturales que influyen en el hecho de que se logre (Martínez-Tur et al., 2023). De modo similar, el contrato psicológico está abierto a la interpretación de ambas partes, centrándose en las cuestiones sustanciales del intercambio en términos de cumplimiento o incumplimiento con respecto a algún aspecto del trabajo.

El **cumplimiento** del contrato psicológico se define como la percepción que tiene alguna de las partes implicadas sobre si los intercambios que se han realizado se ajustan a las expectativas previas. El **incumplimiento** del contrato psicológico se refiere a la percepción que tiene una de las partes de que la otra no ha cumplido adecuadamente el intercambio que creía haberse establecido (Guest et al., 2010). La investigación desarrollada en esta temática sugiere que en, en líneas generales, en el cumplimiento del contrato psicológico se respetan los intercambios establecidos entre ambas partes, lo que puede generar reciprocidad y actitudes laborales positivas (e. g., compromiso organizacional, satisfacción laboral). Mientras que el incumplimiento del contrato psicológico denota falta de reciprocidad, lo que puede comportar efectos adversos en las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo (e. g., conductas laborales contraproducentes, intenciones de abandonar el trabajo; Estreder et al., 2109).

Tradicionalmente, Rousseau (1995) ha considerado dos tipos de contrato psicológico, **relacional** y **transaccional**. Los contratos relacionales suelen establecerse a largo plazo, contienen elementos tanto económicos como socioemocionales y se genera una participación mutua en la vida de la otra parte (e. g., capacitación). Por el contrario, los contratos transaccionales suelen tener una duración limitada, se basan en un modelo de

intercambio económico y se centran en resultados materiales (e. g., salario). Posteriormente, para entender el impacto de la adopción de inteligencia artificial en las relaciones laborales se ha propuesto un nuevo tipo de contrato psicológico, **alienacional** (Braganza et al., 2021). Los contratos alienados se centran en acuerdos laborales "ad hoc", su alcance está determinado por la tecnología implementada para mediar las relaciones entre la persona que emplea y la persona que trabaja, y la base de las interacciones es con intervención humana limitada o nula (e. g., con el uso de inteligencia artificial las tomas de decisiones se suelen basar en datos).

Si bien las personas que emplean y las personas que trabajan suelen diferir en las percepciones e interpretaciones sobre las condiciones laborales, cierto grado de **mutualidad** (i. e., compartir creencias sobre los términos específicos del intercambio) y **reciprocidad** (i. e., establecer compromisos recíprocos) es esencial para que las relaciones de intercambio a lo largo de la vida laboral sean funcionales (Dabos y Rousseau, 2004). La variabilidad imperante en el ámbito laboral propicia desajustes entre las expectativas y necesidades de las personas en el trabajo (e. g., falta de reciprocidad). Los (re)ajustes pueden realizarse a través de la implementación de diversas estrategias de gestión del contrato psicológico.

2.2. Estrategias para gestionar el incumplimiento del contrato psicológico

Son diversas las acciones a realizar en el ámbito laboral para la prevención y la gestión de las consecuencias del incumplimiento del contrato psicológico (Coyle-Shapiro et al., 2019).

Estrategias preventivas del incumplimiento del contrato psicológico. Se han identificado las siguientes acciones organizacionales de prevención:

- Hacer promesas realistas desde el comienzo de la relación laboral.
- Reevaluar constantemente las expectativas de las personas (e. g., durante las evaluaciones de desempeño, interacciones o reuniones laborales rutinarias) sobre el contenido y cumplimiento (e. g., cuándo se ha previsto) del contrato psicológico.
- Proporcionar apoyo a las personas desde el comienzo de la relación laboral.
- Construir una relación laboral basada en la confianza.
- Mantener un equilibrio entre las demandas y los recursos de trabajo.

- Comunicarse de manera transparente y consistente para evitar malentendidos.
- Tener cuidado con las declaraciones de intenciones, ya que pueden convertirse en parte del contrato psicológico.
- Proporcionar espacio en el trabajo para que las personas expresen sus inquietudes y necesidades.
- Ser conscientes de las diferencias individuales y culturales.
- Entender que no todas las personas valoran la misma promesa por igual.

Estrategias de gestión del incumplimiento del contrato psicológico. Se han identificado las siguientes acciones organizacionales para gestionar las consecuencias del incumplimiento del contrato psicológico:

- Proporcionar explicaciones creíbles y evidencia de las razones del incumplimiento del contrato psicológico.
- Reconocer que se ha producido un incumplimiento del contrato psicológico y proporcionar un marco temporal para su resolución.
- Tener mentores de rol (e. g., plantilla de supervisión), que ayuden a las personas a comprender el evento y minimizar la intensidad de sus reacciones.
- Proporcionar herramientas a las personas para superar el incumplimiento (e. g., resiliencia).
- Desarrollar un clima emocionalmente saludable y tolerante para amortiguar los efectos nocivos del incumplimiento del contrato en la salud y el desempeño de las personas.

En resumen, el ajuste persona-trabajo mediante el contrato psicológico puede resultar satisfactorio tanto para las personas como para el entorno laboral. Resulta clave gestionar el cumplimiento para favorecer un ajuste adecuado, lo que a su vez redundará en la promoción universal del trabajo decente y sostenible para las personas.

Unidad didáctica 7. Principales problemas psicosociales en el contexto laboral: estrés laboral y "burnout"

1. Salud mental en el trabajo

- 1.1. Conceptualización de salud mental
- 1.2. Programas de salud mental en el trabajo
- 1.3. Gestión de riesgos psicosociales en el trabajo

2. Estrés laboral

- 2.1. Delimitación conceptual del estrés laboral
- 2.2. Desencadenantes del estrés laboral
- 2.3. Modelo conceptual de estresores reto-obstáculo en el trabajo 2.0
 - 2.3.1. Clasificación de las demandas laborales en estresores reto-obstáculo
 - 2.3.2. Efectos compensatorios y complementarios de los estresores reto-obstáculo

3. El síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout")

3.1. Dimensiones y subtipos de "burnout"

3.2. Antecedentes y consecuencias del síndrome de "burnout"

4. Estrategias para la prevención y gestión de problemas psicosociales en el trabajo

4.1. Intervención primaria

4.2. Intervención secundaria

4.3. Intervención terciaria

1. Salud mental en el trabajo

Los problemas de salud mental se han identificado como una de las principales causas de discapacidad entre la población activa. Además de los costes sociales y financieros, la vida personal y laboral de las personas con problemas de salud mental puede deteriorarse significativamente (e. g., frustración, estigma, fatiga, menor rendimiento, mayor absentismo; Kelloway et al., 2023).

En esta unidad didáctica se considera, principalmente, la influencia del entorno laboral en la salud mental. Además, se presenta una conceptualización de salud mental, el rol del trabajo en la promoción de la salud mental positiva, así como los programas de salud mental en el trabajo (prevención, intervención y adaptación). Finalmente se analizan estrés laboral y "burnout", considerados como los principales problemas psicosociales derivados del trabajo.

1.1. Conceptualización de salud mental

La salud mental no es simplemente la ausencia de enfermedad o dolencia, sino que opera en un continuo que generalmente va de la salud a la enfermedad (véase Figura VII.1). En un extremo del continuo se encuentra la salud mental, que se refiere a un estado de bienestar en el cual la persona es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar el estrés normal de la vida, puede trabajar de una manera productiva y fructífera, y es capaz de contribuir a la comunidad. En los estados intermedios que existen a lo largo del continuo, se pueden considerar la salud mental moderada y la supervivencia. Finalmente, en el extremo opuesto del continuo se encuentra la enfermedad mental, que se refiere a un trastorno psicológico diagnosticable que se caracteriza por la desregulación del estado de ánimo, el pensamiento y/o el comportamiento (Kelloway et al., 2023).

En el continuo de salud mental se incluye una amplia gama de posibles estados entre la presencia de salud mental (e. g., saludable, progreso, florecimiento) y la ausencia de salud mental (e. g., estrés, "burnout"; temas que van a ser desarrollados más ampliamente en próximos apartados de esta unidad didáctica). Dependiendo de la sintomatología y la gravedad, las personas pueden experimentar en cualquier momento (Kelloway et al., 2023):

[1] Estado de salud mental positivo, en el cual se sienten generalmente satisfechas y felices con sus vidas.

[2] Problemas de salud mental, en los cuales experimentan cierto **distrés** (tema que va a ser desarrollado más ampliamente en un próximo apartado de esta unidad didáctica), y tienen dificultades para afrontar la situación, pero son capaces de realizar las actividades de la vida diaria.

[3] Enfermedades mentales o trastornos de la salud mental, en los cuales son incapaces de afrontar la situación y experimentan un **distrés** debilitante que afecta significativamente las funciones de la vida diaria.

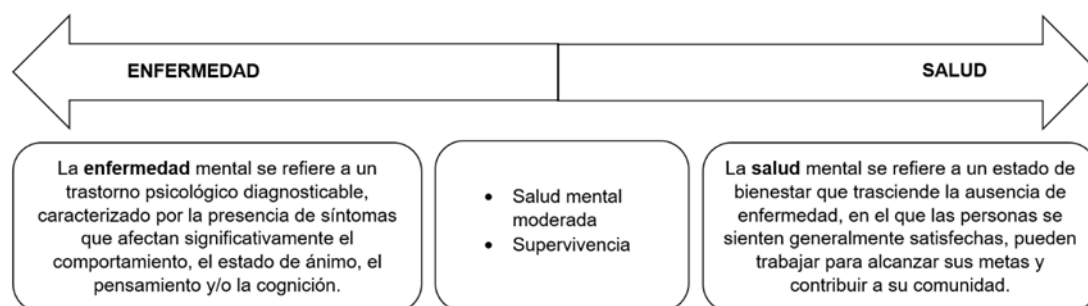


Figura VII.1. Continuo de salud mental (adaptado de Kelloway et al., 2023, p.365)

Las condiciones laborales pueden contribuir a exacerbar los problemas de salud mental (e. g., depresión, ansiedad), y ciertas enfermedades o problemas de salud mental pueden manifestarse, y de hecho se manifiestan, en el trabajo (e. g., estrés laboral). Desde esta consideración, la salud ocupacional positiva promueve **el rol activo del trabajo** a la hora de proporcionar a las personas recursos que puedan mejorar su salud mental y bienestar, e incluso impulsar el desarrollo personal. Algunas de las formas en que el trabajo puede proporcionar recursos a las personas que puedan promover la salud mental son (Kelloway et al., 2023): el trabajo en sí mismo, es decir, la participación en la fuerza laboral (e. g., proporciona ingresos, beneficios sociales, propósito, identidad); la calidad del liderazgo (e. g., motivando e inspirando a las personas); el significado (e. g., el trabajo puede ser una fuente importante de sentido y satisfacción vital); el apoyo en el trabajo (e. g., satisface la necesidad básica de pertenencia); y la autonomía (e. g., las personas tienen la oportunidad de usar una variedad de habilidades en el trabajo).

Un entorno laboral psicológicamente saludable se refiere a un espacio de trabajo que reduce los factores de estrés y proporciona recursos a las personas para que puedan promover su salud y bienestar en entornos laborales gratificantes, significativos y

agradables. Los espacios de trabajo considerados psicológicamente saludables abordan cinco dimensiones clave (Kelloway et al., 2023): facilitar la conciliación de la vida laboral y personal; reconocer los logros de las personas en el trabajo; fomentar la implicación de las personas en el trabajo; ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral; y promover la salud y la seguridad en el trabajo.

[1] Facilitar la conciliación de la vida laboral y personal: proporcionando a las personas trabajadoras flexibilidad y recursos que les permitan gestionar las exigencias de la vida fuera del trabajo (e. g., horario flexible, teletrabajo; ayuda con el cuidado de menores o personas mayores).

[2] Reconocer los logros de las personas en el trabajo: mediante recompensas monetarias (e. g., bonificaciones por desempeño) y/o no monetarias (e. g., agradecimientos escritos, elogios verbales, celebraciones por logros de un proyecto).

[3] Fomentar la implicación de las personas en el trabajo: empoderando a las personas para que participen en la toma de decisiones (e. g., solicitar su opinión) y conferirles autonomía.

[4] Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral: ofreciendo formación para que las personas mejoren sus habilidades y competencias, y las apliquen en el trabajo (e. g., reembolso de matrícula, mentoría, "coaching").

[5] Promover la salud y la seguridad en el trabajo: mediante la prevención, evaluación y tratamiento de riesgos para la salud, así como el fomento de conductas saludables y seguras (e. g., opciones de alimentación saludable en el trabajo; entorno de trabajo saludable libre de humo).

Para fomentar la creación y el mantenimiento de entornos laborales saludables se recomienda, entre otras acciones, desarrollar políticas y programas que ayuden a mantener la salud mental de las personas en el trabajo.

1.2. Programas de salud mental en el trabajo

Un enfoque integral de la salud mental en el trabajo incluye tres pilares: prevención, intervención y adaptación. Desde este planteamiento, se considera que el trabajo desempeña un papel clave en la prevención o mitigación de los factores laborales que contribuyen al deterioro de la salud mental. También se promueve el interés en desarrollar

políticas de adaptación que permitan a las personas permanecer en el trabajo o reincorporarse eficazmente tras una crisis de salud mental (Kelloway et al., 2023).

- **Pilar 1: Prevención.** Implica mejorar el equilibrio entre los factores laborales estresantes y los recursos disponibles para proteger la salud mental de las personas. Esto se puede conseguir mediante iniciativas proactivas que aborden los factores ambientales y laborales. En concreto, se proponen intervenciones ambientales e individuales.
 - Intervenciones ambientales. Diseñadas para cambiar la naturaleza del entorno laboral: la naturaleza del trabajo (e. g., rediseño de puestos de trabajo, acuerdos de trabajo flexibles) o el contexto social del trabajo (e. g., mecanismos de apoyo social, programas de gestión de conflictos).
 - Intervenciones individuales. Diseñadas para ofrecer a las personas las habilidades y capacidades necesarias para gestionar el estrés o promover su propio bienestar (e. g., relajación, resiliencia, "mindfulness"). Este enfoque se centra en transformar a la persona: mejorando su capacidad para adaptarse a su entorno o proporcionándole nuevas habilidades para gestionar los factores estresantes en el trabajo.
- **Pilar 2: Intervención.** Las intervenciones en el trabajo consisten en la alfabetización en salud mental, con el objetivo de empoderar a las personas y aumentar el acceso a determinados recursos (e. g., apoyo social en el trabajo, asesoramiento psicológico, oportunidades de formación y desarrollo). En concreto, se proponen actividades de capacitación y desarrollo centradas en:
 - Aumentar la comprensión de los problemas de salud mental y reducir el estigma relacionado con la salud mental.
 - Reconocer cuándo las personas podrían estar enfrentándose a un problema de salud mental en el trabajo.
 - Intervenir potencialmente para garantizar que la persona pueda acceder a los recursos necesarios.
- **Pilar 3: Adaptación.** Las adaptaciones se concretan en programas y políticas laborales diseñadas para ofrecer apoyo a las personas que experimentan problemas

significativos de salud mental. En consecuencia, una programación integral en trabajo debería incluir:

- Planes de reincorporación al trabajo. El objetivo de estas disposiciones suele ser garantizar una reincorporación rápida y sostenible al trabajo, minimizando así los costes financieros y psicosociales de las bajas prolongadas.
- Adaptaciones para la permanencia en el trabajo. La mayoría de los países desarrollados cuentan con legislación que protege a las personas con discapacidad, y exige la provisión de adaptaciones para personas con enfermedades mentales (e. g., flexibilidad horaria, trabajar desde casa, supervisión adicional).

En resumen, es necesario comprender cómo los problemas de salud mental afectan al entorno laboral y tomar medidas para minimizar las consecuencias negativas para las personas. No obstante, se ha de considerar que el tratamiento de las enfermedades mentales excede del ámbito laboral. Es necesario, por tanto, delimitar adecuadamente el alcance de las intervenciones y recurrir a profesionales que cuenten con la capacitación requerida, para que orienten en el diseño e implementación de los programas de salud mental en el trabajo.

1.3. Gestión de riesgos psicosociales en el trabajo

Los riesgos psicosociales se identifican como uno de los principales problemas de salud y seguridad laboral. Esta situación exige que se adopten las medidas de gestión adecuadas para reducir los riesgos psicosociales en el trabajo. Desde este planteamiento se ha propuesto el «**Modelo para la gestión de los riesgos psicosociales**» (Saik et al., 2024), que trata de determinar la relación entre el peligro psicosocial y las consecuencias para la salud de las personas en el trabajo. Desde este modelo, se considera que los factores psicosociales peligrosos son eventos específicos relacionados con la organización del trabajo y los aspectos del entorno laboral, que pueden causar daños psicológicos, sociales o físicos a las personas (véase Figura VII.2).

Para evaluar los riesgos psicosociales este modelo utiliza el método "Bow-Tie", que permite identificar la secuencia entre la causa del evento peligroso y sus consecuencias, identificando así no solo las medidas de protección, sino también los factores peligrosos que aumentan la probabilidad o la gravedad de las consecuencias. La elección de este método está relacionada con la posibilidad de implementar los diez pasos sugeridos para una

adecuada gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo: desde la identificación de los peligros hasta el seguimiento de la eficacia de las medidas protectoras y/o preventivas que se adopten (Saik et al., 2024).

- **Paso 1.** Identificar el peligro psicosocial en el trabajo (e. g., sobrecarga laboral, ambigüedad de rol), que hace que la persona experimente estrés (evento peligroso) y sus posibles consecuencias (e. g., daño, enfermedad laboral).

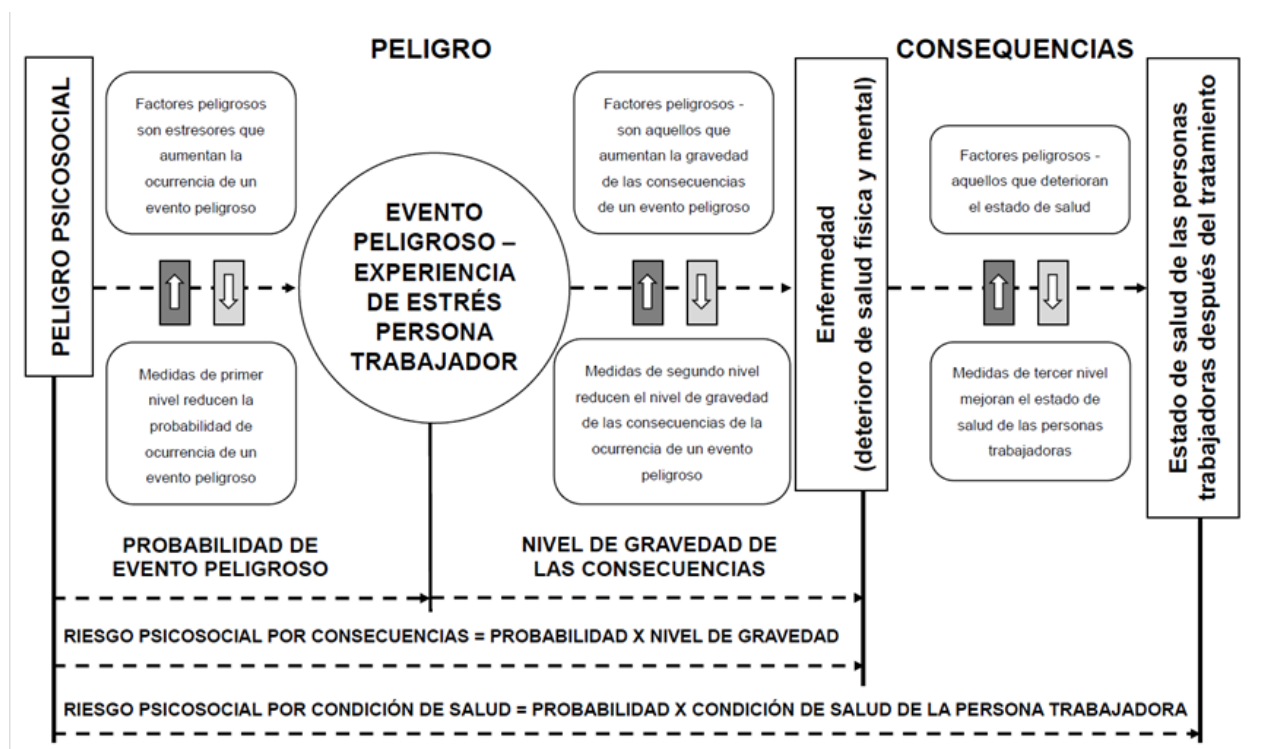


Figura VII.2. Modelo para la gestión de los riesgos psicosociales (Saik et al., 2024, p.3001)

- **Paso 2.** Identificar los factores psicosociales peligrosos en el trabajo que afectan el nivel de riesgo psicosocial. Esta identificación se puede realizar usando un cuestionario en el cual se consideran los siguientes factores psicosociales peligrosos:
 - Organización del trabajo (e. g., tiempo para hacer el trabajo).
 - Factores sociales (e. g., apoyo de las personas del equipo de trabajo o del personal de dirección).
 - Factores del entorno laboral (e. g., nivel de seguridad y confort en el trabajo).
 - Factores de infraestructura (e. g., equipos, herramientas).

- Factores de tareas peligrosas (e. g., trabajos de alto riesgo/en condiciones o situaciones extremas).
- Factores de salud de las personas trabajadoras (e. g., fatiga, medicación regular).
- **Paso 3.** Preguntar a las personas sobre la experiencia de estrés ocasionada por el peligro psicosocial en el trabajo. Se considera que, la gravedad de las consecuencias para la salud se puede determinar en función de la intensidad y la duración de la experiencia de estrés ocasionada por el peligro psicosocial. Además, tener un registro de factores psicosociales peligrosos ayudará a identificar la efectividad de las medidas implementadas de protección y/o prevención para reducir la experiencia de estrés ocasionada por el peligro psicosocial. Entre otros aspectos, se registra:
 - Probabilidad de que una persona experimente estrés en el trabajo ocasionado por el peligro psicosocial.
 - Duración de la experiencia y de las consecuencias de la experiencia de estrés.
 - Intensidad de la experiencia de estrés.
 - Resistencia al estrés de la persona.
 - Estado de salud de la persona.
- **Paso 4.** Determinar los riesgos psicosociales derivados de factores psicosociales peligrosos en el trabajo. Se proponen dos aproximaciones:
 - Determinar el nivel de riesgo psicosocial derivado de un factor peligroso.
 - Determinar el nivel de riesgo psicosocial general derivado de todos los factores peligrosos.
- **Paso 5.** Evaluar el nivel de riesgo psicosocial laboral. Es recomendable que los criterios de aceptación de riesgos para cada trabajo se determinen tan bajos como sea posible. Se propone una matriz de riesgos donde se consideran los siguientes niveles:
 - Riesgo psicosocial inaceptable.
 - Riesgo psicosocial aceptable con control.
 - Riesgo psicosocial aceptable.

- **Paso 6.** Determinar acciones para controlar el riesgo psicosocial en el trabajo, si el nivel de riesgo se considera aceptable con control.
- **Paso 7.** Procesar los resultados del nivel de riesgo psicosocial, para el desarrollo de medidas preventivas y/o protectoras para reducir la probabilidad, la intensidad y la duración del estrés que experimenta la persona debido al factor peligroso en el trabajo. Para hacerlo, se desarrolla un plan para reducir los factores psicosociales peligrosos, que incluye:
 - Medidas de primer nivel para prevenir o reducir la frecuencia, intensidad y duración del estrés (e. g., descansos adicionales; cambios en la tecnología y el equipo de trabajo; uso de monitores de actividad física).
 - Medidas de segundo nivel para formar a las personas en afrontamiento del estrés (e. g., meditación, mindfulness, terapia cognitivo-conductual) y para aumentar la resistencia al estrés.
 - Medidas de tercer nivel para restablecer el estado de salud de las personas afectadas por el estrés y su adaptación al trabajo, así como proporcionar los servicios y recursos necesarios para darles el apoyo necesario en la fase inicial de reincorporación al trabajo.
- **Paso 8.** Documentar toda la información recabada sobre la identificación de riesgos psicosociales. Se propone un formulario donde se recojan todos los datos recopilados en los pasos anteriores (e. g., especificación de las medidas implementadas) y una valoración final de riesgos (e. g., aceptable/inaceptable).
- **Paso 9.** Aprobar el registro de riesgos psicosociales en el trabajo. En concreto, se elabora y aprueba un plan de medidas para reducir y controlar el impacto de los riesgos psicosociales en las personas. También se recomienda desarrollar un plan para supervisar la eficacia de las medidas para reducir el nivel de riesgo psicosocial, con plazos adecuados y recursos necesarios.
- **Paso 10.** Revisar el registro de riesgos psicosociales en el trabajo. En la última etapa, se revisa el registro de factores psicosociales peligrosos y la eficacia de las medidas para controlarlos. Esta revisión se puede realizar con una periodicidad anual, o antes si se producen cambios en las actividades de producción (e. g., nuevos productos o servicios; modernización, reconstrucción, cambios en equipos o procesos).

La información que proporciona este modelo permite también una evaluación adicional del nivel de riesgo para recuperar la salud de una persona que ha experimentado estrés ocasionado por el peligro psicosocial en el trabajo. Esto permitirá, al menos, desarrollar medidas de apoyo psicológico (recuperación) para las personas al reincorporarse al trabajo, así como garantizar un nivel de carga física y psicológica ocupacional acorde con las capacidades individuales de cada persona. De esta manera, se contribuye a la creación de condiciones laborales seguras y adecuadas para las personas que recuperan la salud mental y se reincorporan al trabajo (Saik et al., 2024).

En resumen, la gestión de los riesgos psicosociales es uno de los principales retos en el ámbito laboral debido a su potencial impacto en la salud y el bienestar de las personas en el trabajo. Por lo tanto, es necesario identificar adecuadamente los factores psicosociales peligrosos y recurrir a profesionales que cuenten con la capacitación requerida, para que orienten en el diseño y la implementación de las medidas preventivas y/o protectoras para gestionarlos.

2. Estrés laboral

El estrés laboral tiene una etiología multifactorial, y sus efectos tienen una importante repercusión sobre la salud y el bienestar de las personas, así como sobre la sostenibilidad de los entornos laborales.

2.1. Delimitación conceptual del estrés laboral

El **estrés laboral** surge de la interacción entre la persona con el entorno de trabajo. En concreto, de cómo la persona interpreta y responde a diversos estímulos estresantes o estresores (e. g., demandas), tratando de controlar o minimizar los efectos mediante conductas de afrontamiento ante el estrés (Peiró, 1999).

El **estrés** es un componente inherente de la vida cotidiana. Puede ser interpretado desde una doble perspectiva (Simmons y Nelson, 2001):

- Desde un enfoque positivo, el **eustrés**, considerado una respuesta positiva al estresor/demanda (que se percibe como un reto), y puede producir efectos positivos.

- Desde un enfoque negativo, el **distrés**, considerado una respuesta negativa al estresor/demanda (que se percibe como una amenaza), y puede producir efectos negativos.

Hay diversidad de estresores en los contextos de trabajo potencialmente desencadenantes de estrés laboral. Su clasificación permite delimitar, en parte, el alcance de los efectos que tienen en múltiples niveles (e. g., individual, social, familiar).

2.2. Desencadenantes del estrés laboral

El estrés laboral se puede considerar como una experiencia individual (aunque puede estar influida por fenómenos sociales) y como una experiencia colectiva (vivencias compartidas de estrés). Por tanto, las fuentes de estrés pueden incidir sobre una determinada persona, grupo o colectivo, lo cual amplía la consideración de estresores a aspectos contextuales, estructurales e intergrupales. Son diversos los estresores/demandas que pueden desencadenar el estrés laboral (Peiró, 2001; Peiró y Rodríguez, 2008):

- **Estresores del ambiente laboral físico.** Algunos de estos estresores son: ruido, vibración, iluminación, temperatura y humedad.
- **Demandas del trabajo.** Algunos de estos estresores son: sobrecarga de trabajo, exposición a riesgos y trabajo por turnos.
- **Estresores del contenido de los puestos de trabajo o de las características de las tareas que se tienen que desempeñar.** Algunos de estos estresores son: oportunidades para el uso de habilidades que permiten realizar la tarea, retroalimentación que se recibe por realizar la tarea, complejidad del trabajo, identidad y significado de las tareas.
- **Estresores del desempeño de roles.** Algunos de estos estresores son: conflicto de rol, ambigüedad de rol y sobrecarga de rol.
- **Estresores derivados de las relaciones e interacciones sociales.** Algunos de estos estresores son: relaciones con mandos superiores, equipo de trabajo, pacientes y clientela.
- **Estresores relacionados con el desarrollo de la carrera.** Algunos de estos estresores son: cambio de puesto de trabajo, promoción y transiciones de carrera.

- **Estresores relacionados con las características del entorno laboral.** Algunos de estos estresores son: tecnología (puede generar tecnoestrés¹³), estructura y clima social de la organización.
- **Estresores relacionados con la interfaz entre trabajo y otras esferas de la vida.** Algunos de estos estresores son: conflictos trabajo-familia y familia-trabajo.
- **Estresores relacionados con las relaciones entre las personas que emplean y las personas que trabajan.** Algunos de estos estresores son: (in)cumplimiento del contrato psicológico y reciprocidad.
- **Estresores relacionados con el liderazgo.** Algunos de estos estresores son: conductas de quienes lideran y liderazgo compartido.

Estos estresores pueden interactuar entre sí generando diversidad de situaciones, tanto adversas como retadoras, así como patrones diferenciados de adaptación del bienestar en reacción a las demandas laborales. Las respuestas que adoptan las personas resultan clave, para entender los resultados derivados del trabajo desde un planteamiento holístico y dinámico de estrés laboral (Peiró y González-Romá, 2016-2019[#]).

2.3. Modelo conceptual de estresores reto-obstáculo en el trabajo 2.0

El «**Modelo conceptual de estresores reto-obstáculo en el trabajo 2.0**» (Podsakoff et al., 2023) representa una perspectiva holística sobre el estrés laboral. Considera que las demandas laborales pueden representar retos (e. g., pueden suponer oportunidades de aprendizaje y desarrollo) u obstáculos (e. g., pueden dificultar el desempeño). En concreto trata de explicar, mediante diferentes vías y mecanismos, los efectos que un conjunto de demandas laborales (clasificadas como factores estresores reto-obstáculo) pueden tener sobre las personas y sobre algunos resultados derivados del trabajo (véase Figura VII.4).

En este modelo las demandas de trabajo son consideradas como estresores y, dependiendo del tipo de efecto que producen, se clasifican como obstáculo o reto. Para entender las relaciones entre las demandas laborales y los resultados derivados del trabajo (i. e., desempeño laboral, comportamientos de abandono), se sugieren diversos mecanismos

¹³ El tecnoestrés es un tipo de estrés laboral derivado de la incapacidad para gestionar de una manera saludable las tecnologías de la información y la comunicación en el trabajo.

basados en los efectos compensatorios y complementarios de los estresores reto-obstáculo. A continuación, estos aspectos del modelo van a ser analizados en mayor profundidad.

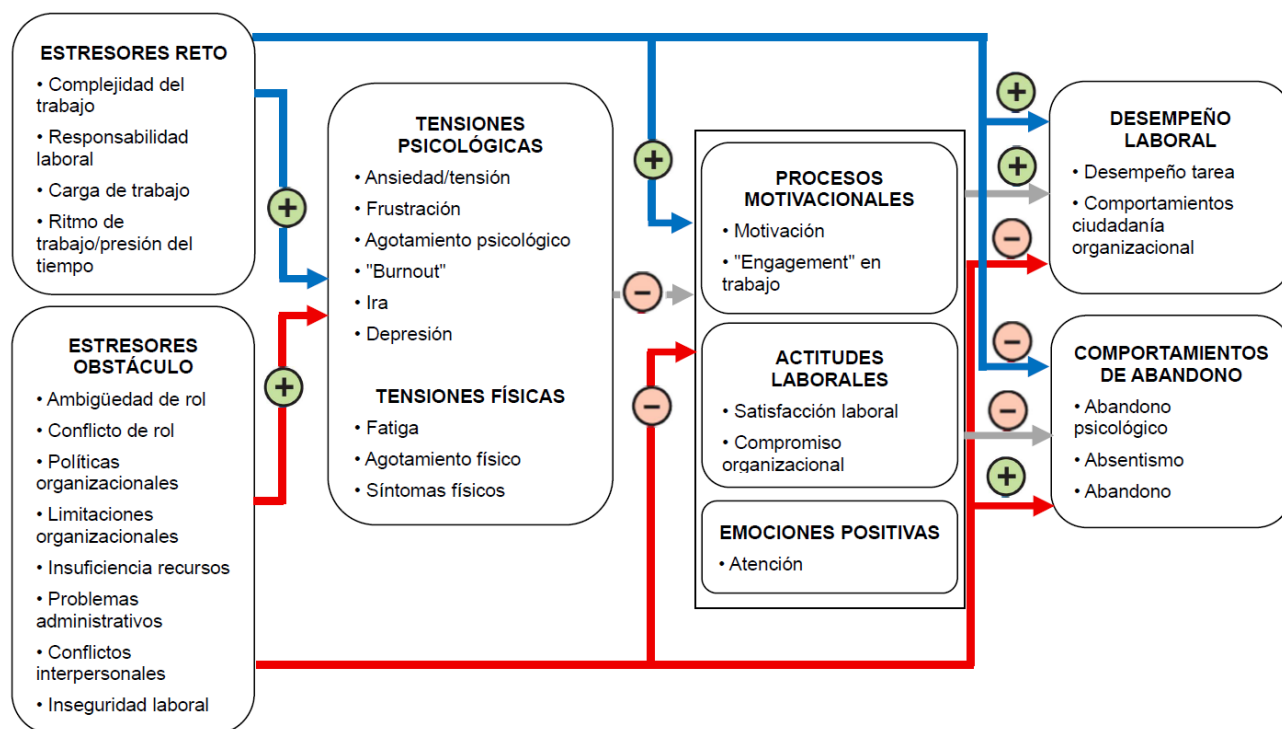


Figura VII.4. Modelo conceptual de estresores reto-obstáculo en el trabajo 2.0

(Podsakoff et al., 2023, p.171)

2.3.1. Clasificación de las demandas laborales en estresores reto-obstáculo

En este modelo las demandas laborales se han clasificado como (Podsakoff et al., 2023): [1] factores estresores que pueden suponer un reto, y [2] factores estresores que pueden suponer un obstáculo.

[1] Estresores reto. Las demandas de trabajo que promueven el desempeño y el desarrollo personal son consideradas como **factores estresantes reto**. Tienden a generar efectos positivos tanto en las personas como en los resultados derivados del trabajo. El tipo de estresores reto considerados en este modelo son: complejidad del trabajo, responsabilidad laboral, carga de trabajo y ritmo de trabajo/presión del tiempo.

- **Complejidad del trabajo.** Hace referencia a la amplitud o variedad de actividades relacionadas con el trabajo realizadas por una persona.
- **Responsabilidad laboral.** Hace referencia a la percepción que tiene una persona de ser responsable de su propio trabajo y del trabajo de otras personas.
- **Carga de trabajo.** Hace referencia a la cantidad o volumen de trabajo que requiere el rol laboral de una persona.
- **Ritmo de trabajo/presión del tiempo.** Hace referencia a la velocidad con la cual se deben completar las tareas asignadas.

[2] Estresores obstáculo. Las demandas de trabajo que limitan, dificultan o impiden el desempeño y el desarrollo personal son consideradas como **factores estresantes obstáculo**. Tienden a generar efectos negativos tanto en las personas como en los resultados derivados del trabajo. El tipo de estresores obstáculo considerados en este modelo son: ambigüedad de rol, conflicto de rol, políticas organizacionales, limitaciones organizacionales, insuficiencia de recursos, problemas administrativos, conflictos interpersonales e inseguridad laboral.

- **Ambigüedad de rol.** Se define como la incertidumbre que tienen las personas en relación con diversos aspectos de su trabajo.
- **Conflicto de rol.** Hace referencia a la coexistencia de demandas y/o expectativas (e. g., solicitudes) incongruentes, contradictorias o incompatibles con los requisitos establecidos y/o el comportamiento definido en el rol.
- **Políticas organizacionales.** Hacen referencia a las directrices que guían el diseño y funcionamiento de las organizaciones.
- **Limitaciones organizacionales.** Hacen referencia a aspectos del entorno laboral que inhiben o interfieren en el desempeño de las tareas laborales de una persona.
- **Insuficiencia de recursos.** Hacen referencia a la falta de disponibilidad de herramientas, equipos, materiales y/o suministros necesarios para completar adecuadamente las tareas relacionadas con el puesto de trabajo.
- **Problemas administrativos.** Hacen referencia a los requisitos, regulaciones o reglas excesivos o innecesarios que las personas deben afrontar durante la realización del trabajo.

- **Conflicto interpersonal.** Hace referencia a la tensión y frustración percibidas resultantes de las diferencias personales en estilo, preferencias, actitudes y personalidad.
- **Inseguridad laboral.** Hace referencia a la posible pérdida de continuidad (trabajo) en una situación laboral.

Los resultados derivados del trabajo considerados en este modelo (i. e., desempeño laboral, comportamientos de abandono) se producen por la combinación de diversos tipos de demandas laborales (categorizadas como estresores reto-obstáculo), así como por los efectos indirectos de los mecanismos compensatorios y complementarios de los estresores reto y obstáculo.

2.3.2. Efectos compensatorios y complementarios de los estresores reto-obstáculo

Este modelo se basa en la premisa de que, los factores estresores obstáculo tienden a generar efectos negativos consistentes, mientras que los efectos positivos generados por los estresores reto tienden a ser más débiles y de menor consistencia. Para sustentar este supuesto, se han considerado las diferencias ocasionadas por estresores reto-obstáculo en los efectos directos, así como en los efectos indirectos (mediados) compensatorios y complementarios. A continuación, se van a especificar estos tipos de efectos según cada grupo de factores estresores (Podsakoff et al., 2023).

- En la unidad didáctica 2 se hizo referencia a la consideración de que, las demandas laborales comportan costes personales significativos. En este modelo se propone que, el esfuerzo invertido en las demandas del trabajo (con independencia de su clasificación como obstáculos o retos) puede generar tensiones laborales (e. g., agotamiento, "burnout"). Es decir, las personas pueden experimentar tensión en el trabajo en respuesta a ambos tipos de estresores reto-obstáculo. Así, los estresores reto y obstáculo tienen un **efecto directo positivo** en las tensiones, tanto psicológicas (i. e., ansiedad, tensión, frustración, agotamiento psicológico, "burnout", ira, depresión) como físicas (i. e., fatiga, agotamiento físico, síntomas físicos que percibe una persona como dolor de cabeza o malestar estomacal). En el modelo se ha representado este efecto entre estresores y tensiones con un símbolo positivo (+).
- Los estresores reto y obstáculo tienen **efectos directos opuestos** con diversos procesos motivacionales (i. e., motivación, "engagement" en el trabajo), actitudes

laborales (i. e., satisfacción laboral, compromiso organizacional), y emociones positivas (i. e., atención, que es una emoción con valencia positiva en forma de concentración, determinación y alerta). En concreto:

- Los estresores reto tienen un efecto directo positivo en los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas. En el modelo se ha representado este efecto con un símbolo positivo (+).
- Los estresores obstáculo tienen un efecto directo negativo en los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas. En el modelo se ha representado este efecto con un símbolo negativo (-).
- Los estresores reto y obstáculo tienen **efectos directos opuestos** con desempeño laboral (i. e., desempeño de tareas, comportamientos de ciudadanía organizacional) y comportamientos de abandono laboral (i. e., abandono psicológico, absentismo, abandono). En concreto:
 - Los estresores reto tienen un efecto directo positivo (+) en desempeño laboral, pero en comportamientos de abandono laboral tienen un efecto directo negativo (-).
 - Los estresores obstáculo tienen un efecto directo negativo (-) en desempeño laboral, pero en comportamientos de abandono laboral tienen un efecto directo positivo (+).
- En este modelo se proponen dos vías que configuran los **efectos indirectos** entre los factores estresores (i. e., retos y obstáculos) y los resultados derivados del trabajo: (i) a través de tensiones, que a su vez derivan en efectos negativos; y (ii) a través de procesos motivacionales, actitudes laborales y emociones positivas, que a su vez derivan en efectos positivos y negativos.
- Para entender los efectos indirectos se proponen dos mecanismos: (i) mecanismo compensatorio, que iguala (contrarresta) de manera opuesta el efecto directo; y (ii) mecanismo complementario, que refuerza (complementa) el efecto directo.
- Los estresores reto y obstáculo tienen **efectos indirectos diferenciados**. En concreto:
 - Los efectos directos negativos de los estresores obstáculo sobre los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas de las personas

en el trabajo, **complementan** los efectos indirectos negativos que tienen estos estresores sobre estas variables a través de las tensiones.

- Los efectos directos positivos de los estresores reto sobre los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas de las personas en el trabajo, actúan como mecanismo **compensatorio** (opuesto) a los efectos indirectos negativos que tienen estos estresores sobre estas variables a través de las tensiones.
- Los efectos directos que los estresores obstáculo tienen sobre el desempeño laboral (negativos) y los comportamientos de abandono (positivos), **complementan** los efectos indirectos negativos que estos estresores tienen sobre estos resultados derivados del trabajo a través de las tensiones, los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas de las personas en el trabajo.
- Los efectos directos positivos que los estresores reto tienen sobre los resultados derivados del trabajo actúan como mecanismo **compensatorio** (opuesto), en los efectos indirectos negativos que estos estresores tienen sobre estos resultados conductuales a través de las tensiones, los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas de las personas en el trabajo.
- El **efecto neto global de los estresores reto** depende de la intensidad de los efectos directos positivos en relación con la intensidad de los efectos indirectos negativos. En concreto se sugiere que:
 - Los estresores reto no siempre tienen efectos netos positivos en los resultados derivados del trabajo, ya que estos efectos solo se materializan cuando los efectos positivos de los estresores (a través de los procesos motivacionales, las actitudes laborales y las emociones positivas), son suficientemente fuertes como para compensar los negativos a través de las tensiones.

Para mitigar las consecuencias negativas derivadas de los factores laborales estresantes, se recomienda la implementación de estrategias preventivas y/o de gestión que puedan disminuir los efectos adversos.

3. El síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout")

El síndrome de quemarse por el trabajo ("**burnout**") surge como una respuesta al estrés laboral crónico, por lo que no debe entenderse como sinónimo de estrés laboral. Desde un punto de vista psicológico, este síndrome consiste en una experiencia subjetiva negativa a nivel cognitivo, emocional y/o actitudinal, que comporta diversas alteraciones, problemas y disfunciones psicofisiológicas con consecuencias nocivas para las personas y el entorno laboral (Gil-Monte y Peiró, 2000).

El síndrome de "burnout" es un fenómeno exclusivo del contexto laboral. Se ha convertido en uno de los riesgos laborales psicosociales más relevantes de la sociedad actual, debido al enorme impacto negativo que tiene en la vida laboral y personal de las personas, que afecta también a la economía y la salud pública de los países más afectados (Edú-Valsania et al., 2022).

3.1. Dimensiones y subtipos de "burnout"

La conceptualización de Maslach y Jackson (1981) sigue siendo ampliamente aceptada y utilizada, en su propuesta consideran que son tres las dimensiones clave que constituyen el núcleo del síndrome de "burnout" en el trabajo (Edú-Valsania et al., 2022):

[1] Agotamiento emocional. Esta dimensión se manifiesta en forma de sentimientos y sensación de agotamiento por el esfuerzo psicológico realizado en el trabajo. También se describe como cansancio, fatiga y debilitamiento. Quienes manifiestan este tipo de sentimientos presentan dificultades para adaptarse al entorno laboral, ya que carecen de la energía emocional suficiente para afrontar las tareas laborales.

[2] Cinismo o despersonalización. Esta dimensión, que es el componente interpersonal del síndrome de "burnout", se define como una respuesta de distanciamiento, indiferencia y despreocupación hacia el trabajo realizado o hacia las personas que lo reciben. Se traduce en actitudes y comportamientos negativos o inapropiados, irritabilidad, pérdida de idealismo y evasión interpersonal, generalmente hacia las personas usuarias de servicios, pacientes y/o clientela.

[3] Reducción de la realización personal. Esta dimensión se refleja en una autoevaluación profesional negativa y dudas sobre la capacidad para desempeñar el trabajo

eficazmente, así como en una mayor tendencia a evaluar los resultados de manera negativa. También se traduce en una disminución de la productividad y las capacidades, baja moral y menores habilidades de afrontamiento.

También se sugiere que el síndrome de "burnout" no siempre se desarrolla de la misma manera. Desde esta perspectiva, Montero-Marín (2016) propone tres variantes de "burnout" que dependen de la dedicación de las personas a su actividad laboral (véase Figura VII.3; Edú-Valsania et al., 2022): subtipo frenético, subtipo sin-desafíos y subtipo desgastado.

- **Subtipo frenético.** Es el subtipo de "burnout" en el que las personas muestran más dedicación al trabajo. A nivel motivacional, estas personas muestran una alta implicación y la necesidad de alcanzar logros importantes, lo que se ha relacionado con un estilo de afrontamiento basado en el intento de resolver problemas de manera activa, por lo que dedican un gran número de horas semanales o participan en diferentes trabajos simultáneamente. Por todo ello, este perfil se asocia con altos niveles de "burnout" y una sensación de abandono de la vida personal y de la salud en el trabajo. El subtipo frenético es típico de contextos laborales con sobrecarga y personas que trabajan intensamente hasta el agotamiento. También suele ser más frecuente en trabajos con jornada partida, contratos temporales y, en general, situaciones que obligan a las personas a involucrarse mucho más para conservar el trabajo.

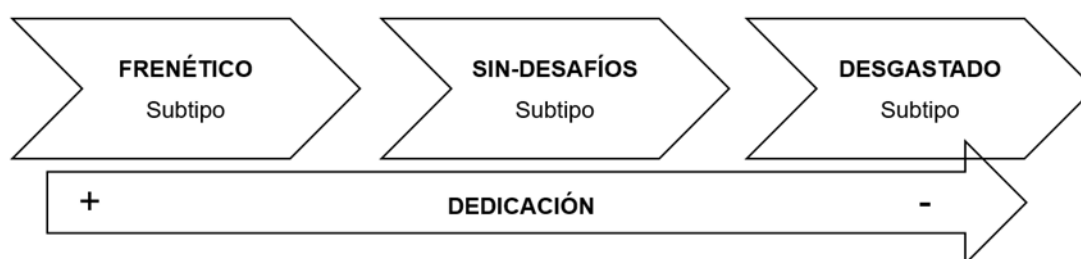


Figura VII.3. Subtipos de "burnout" (Edú-Valsania et al., 2022, p.4)

- **Subtipo sin-desafíos.** Es típico de profesiones monótonas y poco estimulantes, con tareas repetitivas, mecánicas y rutinarias que no proporcionan la satisfacción necesaria a las personas, las cuales indican que el trabajo no es gratificante y es monótono. En consecuencia, estas personas muestran indiferencia, aburrimiento y

falta de desarrollo personal, junto con el deseo de cambiar de trabajo. Este subtipo de síndrome de "burnout" se relaciona con altos niveles de cinismo, debido a la falta de identificación con las tareas laborales, y se asocia con un estilo de afrontamiento escapista, basado en la distracción o la evitación cognitiva.

- **Subtipo desgastado.** Se caracteriza principalmente por sentimientos de desesperanza y falta de control sobre los resultados del trabajo y el reconocimiento del esfuerzo invertido, por lo que finalmente estas personas optan por la negligencia y el abandono como respuesta a cualquier dificultad en el trabajo. Es, por lo tanto, el subtipo de "burnout" en el cual las personas muestran menos dedicación en el trabajo. También está fuertemente asociado con la percepción de ineficiencia y un estilo pasivo de afrontamiento del estrés, basado principalmente en la desconexión conductual, lo que genera una fuerte sensación de incompetencia y hace que experimenten sentimientos de culpa.

3.2. Antecedentes y consecuencias del síndrome de "burnout"

Los **antecedentes** son aquellos aspectos que contribuyen (e. g., propician, desencadenan, mantienen) al síndrome de "burnout". En general, estos aspectos se pueden clasificar en dos grandes categorías: [1] factores laborales y [2] factores individuales (Edú-Valsania et al., 2022).

[1] Factores laborales. Son posibles desencadenantes o factores de riesgo del síndrome de "burnout":

- **Carga de trabajo.** Cuando es excesiva (tanto cuantitativamente como cualitativa), exige un esfuerzo sostenido, y genera significativos costes fisiológicos y psicológicos.
- **Trabajo emocional.** Es un proceso psicológico que implica autorregular las emociones para cumplir con las normas o requisitos del puesto de trabajo.
- **Falta de autonomía e influencia en el trabajo.** Entendida como la falta de libertad en el trabajo al realizar tareas, así como la incapacidad de influir en las decisiones que afectan al trabajo.
- **Disfunciones del rol laboral.** En concreto, el conflicto de rol (i. e., coexistencia de demandas y/o expectativas incongruentes, contradictorias o incompatibles en los requisitos establecidos y/o el comportamiento definido en el rol) y la ambigüedad de

rol (i. e., incertidumbre que tienen las personas que trabajan en relación con diversos aspectos del trabajo).

- **Supervisión inadecuada y percepción de injusticia.** Percepción de una supervisión inadecuada (e. g., excesivamente directiva, nada directiva o inexistente) e injusta (e. g., centrarse solo en los aspectos negativos sin valorar logros y esfuerzos).
- **Falta de apoyo social percibido.** Hace referencia a la falta de apoyo social en el trabajo (e. g., de colegas de trabajo, de personal de supervisión), así como los conflictos internos entre colegas de trabajo.
- **Horarios laborales disruptivos.** Condiciones de tiempo de ámbito laboral que dificultan la conciliación de la vida personal y profesional (e. g., trabajo a turnos, altas rotaciones, trabajo nocturno).

Es importante destacar que este síndrome es principalmente consecuencia de la exposición a ciertas condiciones laborales y no una característica individual, como un rasgo de personalidad. En sentido estricto, por lo tanto, los desencadenantes del "burnout" serían factores relacionados con el trabajo (ya sea el contenido, la estructura o las relaciones con las personas del entorno laboral). No obstante, se considera que, si bien los factores laborales son capaces de generar "burnout", ciertos factores individuales actúan como variables moderadoras. Así, ciertos aspectos o características personales pueden contribuir a potenciar los factores laborales, mientras que otros aspectos o características personales pueden disminuir o incluso ralentizar el efecto negativo de los factores laborales sobre el síndrome de "burnout" y sus consecuencias.

[2] Factores individuales. Ciertos rasgos de personalidad, así como algunas estrategias de afrontamiento pueden considerarse factores que predisponen o facilitan el desarrollo del síndrome de "burnout", en caso de presencia de algunos de los factores laborales indicados anteriormente (véase Tabla VII.1; Edú-Valsania et al., 2022).

- **Cinco grandes factores de personalidad.** La personalidad influye en cómo las personas perciben el entorno laboral y, por lo tanto, en cómo gestionan y afrontan las demandas y los recursos laborales. Los rasgos de personalidad planteados en el modelo de los Cinco grandes se asocian significativamente, pero de manera diferencial, con el síndrome de "burnout". En concreto, extraversión, amabilidad,

responsabilidad y apertura a la experiencia se consideran factores protectores de "burnout", mientras que neuroticismo se considera un factor potenciador de "burnout".

- **Patrón de conducta Tipo A.** Se caracteriza por la competitividad, la impulsividad, la impaciencia y la agresividad, y se ha asociado también como un factor de riesgo para la salud.
- **Locus de control.** Se refiere al grado en que las personas creen tener control sobre los acontecimientos y sus vidas (i. e., locus de control interno), y al grado en que creen que los acontecimientos ocurren debido a causas externas, como el azar o las decisiones de otras personas (i. e., locus de control externo). Cuanto mayor sea el locus de control externo, mayor será la probabilidad de desarrollar "burnout", especialmente en situaciones ambiguas o innovadoras, en las cuales las personas creen tener poca o ninguna posibilidad de control.

Protectores de "burnout"	Potenciadores de "burnout"
Amabilidad	Neuroticismo
Responsabilidad	Locus de control externo
Extraversión	Personalidad tipo A
Apertura a la experiencia	Afrontamiento centrado en emociones
Afrontamiento centrado en problema	

Tabla VII.1. Factores moderadores individuales de "burnout"

(adaptada de Edú-Valsania et al., 2022, p.9)

- **Estrategias de afrontamiento.** La investigación que se desarrollado en esta temática sugiere que, en general:
 - El afrontamiento centrado en el problema representa un intento de actuar directamente sobre la situación estresante. Este afrontamiento activo y centrado

en el problema se relaciona negativamente con el síndrome de "burnout", es decir, lo reducen.

- El afrontamiento centrado en la emoción se centra en modificar las respuestas emocionales negativas a los eventos estresantes, evitando intervenir. La evitación y el afrontamiento centrado en la emoción se relacionan positivamente con el síndrome de "burnout", es decir, lo favorecen.
- No obstante, no se puede concluir que las estrategias de afrontamiento centradas en la emoción son siempre negativas, ya que el afrontamiento centrado en el problema solo parece adaptativo en situaciones controlables, mientras que el afrontamiento orientado a la evitación es adaptativo en situaciones difíciles de controlar.

El síndrome de "burnout" comporta una serie de **consecuencias** adversas tanto para las personas como para los entornos laborales (Edú-Valsania et al., 2022). Inicialmente, sus efectos negativos son de carácter psicológico (e. g., problemas de concentración y memoria, ansiedad, depresión) pero, si se mantienen en el tiempo, también afectan negativamente la salud física y biológica (e. g., alteraciones gástricas, trastornos cardiovasculares, cefaleas, mayor vulnerabilidad a infecciones, insomnio, fatiga crónica). Esto repercute de manera negativa en las actitudes y el comportamiento de las personas (e. g., insatisfacción laboral, aumento del absentismo y presentismo laboral, bajo desempeño), lo que a su vez tendrá consecuencias laborales indeseables (e. g., reducción en la calidad de los servicios, reducción de la producción, aumento de los tiempos de producción, pérdidas económicas significativas). Se requiere, por tanto, establecer unos planes de prevención e intervención adecuados a los diversos problemas psicosociales en el trabajo.

4. Estrategias para la prevención y gestión de problemas psicosociales en el trabajo

Esta sección se centra en cómo actuar para prevenir y gestionar los principales problemas psicosociales en el trabajo tratados en esta unidad didáctica: estrés laboral y "burnout". Para hacerlo, se han clasificado en tres grupos según los tipos de actuaciones y estrategias que implementar: intervención primaria, intervención secundaria e intervención terciaria. Estas intervenciones van dirigidas tanto a las personas (generando cambios de actitud y mejorando sus recursos de afrontamiento) como al contexto laboral.

4.1. Intervención primaria

La intervención primaria está dirigida a todas las personas trabajadoras, independientemente de si están en riesgo o no. El objetivo es reducir o eliminar los factores de riesgos laborales para prevenir el estrés laboral o el síndrome de "burnout". La intervención primaria es una respuesta proactiva, es la más coherente con los principios de un sistema de gestión en la prevención de riesgos laborales, ya que proporciona a las personas el apoyo adecuado, las adaptaciones al puesto de trabajo, la información y la formación adecuada para poder afrontar estos problemas psicosociales.

- **Estrategias de intervención primaria para gestionar el estrés laboral** (Richardson y Rothstein, 2008; Tetrick y Winslow, 2015): rediseño de puestos de trabajo para modificar los factores laborales estresantes; aumento de la autonomía para tomar decisiones; implementación de programas de bienestar; creación de grupos de apoyo; y formación en gestión de conflictos.
- **Estrategias de intervención primaria para gestionar el síndrome de "burnout"** (Leclercq y Hansez, 2024): promover la salud en el trabajo y una cultura de bienestar laboral; concienciar e informar sobre el síndrome de "burnout" y los riesgos psicosociales; implementar políticas de recursos humanos centradas en el reconocimiento, la retroalimentación y el desarrollo; fomentar un clima laboral positivo; y promover comportamientos de "job crafting".

4.2. Intervención secundaria

La intervención secundaria se lleva a cabo una vez que aparecen los primeros síntomas del problema psicosocial, por tanto, no está dirigida a todas las personas trabajadoras, sino solo a aquellas que ya lo experimentan. El objetivo es evitar que los síntomas evolucionen y que la respuesta de la persona a estos factores estresantes mejore.

- **Estrategias de intervención secundaria para gestionar el estrés laboral** (Richardson y Rothstein, 2008; Tetrick y Winslow, 2015): formación en habilidades de afrontamiento; meditación, relajación y respiración profunda; programas de ejercicio; y talleres de gestión del tiempo y establecimiento de objetivos.

- **Estrategias de intervención secundaria para gestionar el síndrome de "burnout"** (Leclercq y Hansez, 2024): formación en habilidades de afrontamiento y autogestión; sesiones de psicoeducación para un estilo de vida saludable; y reducir, cuando sea necesario, las exigencias laborales.

4.3. Intervención terciaria

Finalmente, la intervención terciaria se centra en las personas que ya presentan el problema psicosocial. El objetivo es facilitar la recuperación y la reintegración al trabajo, mediante un apoyo personalizado. Dado que este tipo de intervención está orientada principalmente a tratar la salud física o psicológica de la persona, se considera una respuesta reactiva terapéutica.

- **Estrategias de intervención terciaria para gestionar el estrés laboral** (Richardson y Rothstein, 2008; Tetrick y Winslow, 2015): terapia cognitivo-conductual (enfocada, principalmente, a cambiar la valoración y las respuestas que tienen las personas sobre las situaciones estresantes); programas de asistencia a personas trabajadoras; y asesoramiento.
- **Estrategias de intervención terciaria para gestionar el síndrome de "burnout"** (Leclercq y Hansez, 2024): apoyo a pacientes de baja médica; seguimiento terapéutico por parte de profesionales de la salud; apoyo para la reincorporación al trabajo (e. g. política de reincorporación, adaptación del puesto de trabajo y de las condiciones laborales).

Los problemas psicosociales comportan importantes implicaciones para la seguridad y salud en el trabajo, por tanto, resulta clave conocer y gestionar adecuadamente los factores de riesgo y de protección asociados a su manifestación. La complejidad de los problemas psicosociales requiere intervenciones conjuntas y coordinadas que van más allá del ámbito laboral (e. g., servicios sociales, asistencia sanitaria). Es necesario, por tanto, delimitar adecuadamente el alcance de las intervenciones y recurrir a profesionales que cuenten con la capacitación requerida, para que orienten en el diseño e implementación de las estrategias y actuaciones de prevención e intervención de los problemas psicosociales en el trabajo.

En resumen, la creación de entornos laborales saludables, donde la prevención sea un factor clave, puede contribuir significativamente a promover y mantener el bienestar y la salud de las personas, así como la sostenibilidad en el trabajo.

8. Referencias

- *[Aguado, David; Cantera, Javier; Peiró, José M.; Aranda, Isabel; Cortijo, Oscar; Remón, Javier; Gil, Francisco; Munduate, Lourdes; García-Vera, María P. \(2025\). Desarrollo humanizado de la Inteligencia Artificial en las organizaciones. Recomendaciones del “Think Tank” de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers, 46\(1\), 25-32. Recuperado de: <https://doi.org/10.70478/pap.psicol.2025.46.04>](#)
- *[Albrecht, Simon L.; Green, Camille R.; Marty, Andrew. \(2021\). Meaningful work, job resources, and employee engagement. Sustainability, 13, 4045. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su13074045>](#)
- *[Bankins, Sarah; Ocampo, Anna C.; Marrone, Mauricio; Restubog, Simon L.D; Woo, Sang E. \(2024\). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, 45\(2\), 159–182. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/job.2735>](#)
- *[Blustein, David L.; Lysova, Evgenia I.; Duffy, Ryan D. \(2023\). Understanding decent work and meaningful work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 289–314. Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>](#)
- *[Bolli, Thomas; Pusterla, Filippo \(2022\). Decomposing the effects of digitalization on workers’ job satisfaction. International Review of Economics, 69, 263–300. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>](#)
- [Braganza, Ashley; Chen, Weifeng; Canhoto Ana; Sap, Serap. \(2021\). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. Journal of Business Research, 131, 485–494. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>](#)
- [Breugh, James A.; Colihan, Joseph P. \(1994\). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. Journal of Applied Psychology, 79\(2\), 191–202. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>](#)

Cascio, Wayne F.; Montealegre, Ramiro. (2016). How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349–375. Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

*Cheshin, Arik. (2020). The impact of non-normative displays of emotion in the workplace: How inappropriateness shapes the interpersonal outcomes of emotional displays. Frontiers in Psychology, 11, 6. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00006>

Colegio de Psicología de Bizkaia. (s.f.). Qué es y qué hace un/a Psicólogo/a. Recuperado 24 diciembre 2024, de: <https://copbizkaia.org/servicios/sobre.php>

Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat Valenciana. (19 de noviembre de 2024). DANA - Pautas psicológicas para apoyar a las organizaciones y a las personas empleadas. Recuperado 04 marzo 2025, de: <https://www.cop-cv.org/noticia/17105-dana-pautas-psicologicas-para-apoyar-a-las-organizaciones-y-a-las-personas-empleadas>

Consejo General de la Psicología de España. (s.f.). Áreas de intervención profesional. Recuperado 24 diciembre 2024, de: <https://www.cop.es/index.php?page=areas-profesionales>

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M.; Costa, Sandra P.; Doden, Wiebke; Chang, Chiachi. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 145–169. Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>

Dabos, Guillermo E.; Rousseau, Denise M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. Journal of Applied Psychology, 89(1), 52–72. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>

*Deas, Alda; Coetzee, Melinde. (2022). A value-oriented psychological contract: Generational differences amidst a global pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 921184. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921184>

Deci, Edward L.; Olafsen, Anja H.; Ryan, Richard M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational

Psychology and Organizational Behavior, 4, 19–43. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Depolo, Marco; Peiró, José M.; Zijlstra, Fred. (2019). The Reference Model 2020. Update of the ENOP-EAWOP Reference Model for W&O psychology. Recuperado de:
<https://enop-psy.org/the-reference-model/>

*Durán-Vázquez, José F. (2006). La construcción social del concepto moderno de trabajo. *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 13(1), 20–37.

*Edú-Valsania, Sergio; Laguía, Ana; Moriano, Juan A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. International Journal of Environmental Research Public Health, 19(3), 1780. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

ENOP-EAWOP. (2009). ENOP-EAWOP Model. European curriculum reference model with minimum standards for W&O Psychology: basic and advanced. Recuperado de:
<http://www.eawop.org/uploads/datas/8/original/Enop%20-%20Eawop%20Reference%20model%202007.pdf>

*Escartín, Jordi. (2016). Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. Psychology Research and Behavior Management, 9, 157–69. Recuperado de: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S91211>

Estreder, Yolanda; Tomás, Inés; Chambel, Maria J.; Ramos, José. (2019). Psychological contract and attitudinal outcomes: Multilevel mediation model. Personnel Review, 48(7), 1685-1700. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0237>

Eurofound. (2021). Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2024). Human–robot interaction: What changes in the workplace? Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2025). European Working Conditions Survey 2024: First findings. Publications Office of the European Union. Recuperado de: <https://eurofound.link/ef24026>

Ferguson, Leonard W. (1962). Chapter 1. Walter Dill Scott. First industrial psychologist. The heritage of industrial psychology (pp. 1–10). Finlay Press.

Ferreira, Mário C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. LPA Edições.

Findlay, Patricia; Kalleberg, Arne L.; Warhurst, Chris. (2013). The challenge of job quality. Human Relations, 66(5), 441–451. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1177/0018726713481070>

*Gil-Monte, Pedro; Peiró, José M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones / Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 135–149.

*González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2–3), 269–285.

González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (Investigadores principales). (2021-2025[#]). La influencia de la robotización sobre las características de los puestos de trabajo y los resultados del trabajo (Código de referencia del proyecto: PROMETEO/2021/048) [Financiado]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació. Generalitat Valenciana.

González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (Investigadores principales). (2025-2029[#]). The influence of generative artificial intelligence on job quality and work outcomes. A longitudinal study. (Código de referencia del proyecto: CIPROM/2024/76) [Financiado]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació. Generalitat Valenciana.

Guest, David E.; Isaksson, Kerstin; De Witte, Hans. (Eds.) (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*. Oxford University Press.

Hernández-Baeza, Ana M.; Tomás, Inés. (Investigadoras principales). (2018-2022[#]). Calidad del trabajo, bienestar y salud: Antecedentes y mecanismos explicativos desde una aproximación dinámica y centrada en la persona (Código de referencia del proyecto: PSI2017-86882-R) [Financiado]. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. MCIN/ AEI /10.13039/501100011033/ - FEDER Una manera de hacer Europa.

[#] Proyectos de investigación del Instituto IDOCAL-Universitat de València:
<https://www.uv.es/uvweb/idocal/ca/idocal-1285952314960.html>

- *[Ilies, Remus; Bono, Joyce E.; Bakker, Arnold B. \(2024\). Crafting well-being: Employees can enhance their own well-being by savoring, reflecting upon, and capitalizing on positive work experiences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 63–91.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931>
- Jarne Esparcia, Adolfo; Vilalta Suárez, Ramón J.; Arch Marín, Mila; Guardia Olmos, Joan; Pérez González, Alba. (2012). Especialidades y acreditaciones en psicología. Papeles del Psicólogo, 33(2), 90–100.
- Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald M.; Quinn, Robert P.; Snoek, J. Diedrick; Rosenthal, Robert A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. John Wiley.
- *[Kammeyer-Mueller, John D.; Rubenstein, Alex L.; Barnes, Tianna S. \(2024\). The role of attitudes in work behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 221–50.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-101022-101333>
- [Katzell, Raimond A.; Austin, James T. \(1992\). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. Journal of Applied Psychology, 77\(6\), 803–835.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.803>
- *[Keane, Andrew; Kwon, Kibum; Kim, Junhee. \(2024\). An integrative literature review of person–environment fit and employee engagement. Journal of Management & Organization, 30\(6\), 2149–2178.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.71>
- *[Kelloway, E. Kevin; Dimoff, Jennifer K.; Gilbert, Stephanie. \(2023\). Mental health in the workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10\(3\), 63–87.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>
- *[Khawaldeh, Sadam M. A. \(2023\). An overview of the role conflict and role ambiguity within the context of the role theory: A qualitative analysis. International Journal of Development Research, 13\(11\), 64182–64189.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.37118/ijdr.27301.11.2023>
- *[Kobal Grum, Darja; Babnik, Katarina. \(2022\). The psychological concept of social sustainability in the workplace from the perspective of sustainable goals: A](#)

systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 942204. Recuperado de:
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942204>

*Kossek, Ellen E.; Lautsch, Brenda A.; Perrigino, Matthew B.; Greenhaus, Jeffrey H.; Merriweather, Tarani J. (2023). Work-life flexibility policies: Moving from traditional views toward work-life intersectionality considerations. En M. Ronald Buckley; Anthony R. Wheeler; John E. Baur; Jonathon R.B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 41, pp.199–243). Emerald Publishing Limited, Leeds. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041008>

Kożusznik, Barbara; Glazer, Sharon. (2021). IWOP declaration of identity. Recuperado 17 agosto 2023, de: <https://iaapsy.org/divisions/division1/declaration-of-identity/>

*Kühner, Clara; Stein, Maie; Zacher, Hannes. (2024). A person-environment fit approach to environmental sustainability in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 95, 102270. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102270>

*Kwiatkowska, Anna; Gębczyńska, Magdalena. (2022). Job satisfaction and work characteristics combinations in industry 4.0 environment—Insight from the Polish SMEs in the post–pandemic era. *Sustainability*, 14, 12978. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su142012978>

*Leclercq, Céline; Hansez, Isabelle. (2024). Temporal stages of burnout: How to design prevention? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21, 1617. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/ijerph21121617>

Lynch, Edmund C. (1968). Walter Dill Scott: Pioneer industrial psychologist. *The Business History Review*, 42(2), 149–170. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/3112213>

Maier, Norman R.F. (1973). El puesto de la psicología en la industria. En Norman R.F. Maier (Autor), *Psicología industrial* (5a ed., pp. 23–37). Rialp.

Martínez-Tur, Vicente; Davcheva, Marija; Moliner, Carolina; Pérez-Nebra, Amalia; Potočnik, Kristina. (2023). Health and safety at work. En Izabela M. Rezende Taveria; Nuno Rebelo dos Santos; Leonor País (Eds.), *Decent work worldwide universal values, diverse expressions*, (pp. 177–198). Editora CRV. Recuperado de: <https://doi.org/10.24824/978652515852.5>

Martínez-Tur, Vicente; Estreder, Yolanda. (Investigadores principales). (2022-2024#)
Evaluación del pilotaje de implementación de la metodología de empleo
personalizado (Código de referencia del proyecto: HY4O57FQN7AXEQY4)
[Financiado]. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones en el ámbito de
la inclusión social. Confederación Plena inclusión España.

Martínez-Tur, Vicente; Moliner, Carolina. (Investigadores principales). (2021-2026#). Hacia
un empleo inclusivo de las personas con discapacidad intelectual: Retos e impacto
(Código de referencia del proyecto: PID2020-115457RB-I00) [Financiado]. Ministerio
de Ciencia e Innovación.

*[McAnally, Kaylyn; Hagger, Martin S. \(2024\). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. Behavioral Sciences, 14, 428.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/bs14060428>

*Méda, Dominique. (2017). The Future of work: The meaning and value of work in Europe.
hal- 01616579. This translation was not created by the International Labour Office
(ILO) and should not be considered an official ILO translation.

*[Mensah, Justice. \(2019\). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5\(1\), 1653531.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>

Morin, Estelle M. (2008). The meaning of work, mental health and organizational
commitment. Studies and Research Projects, Report R-585.

Naciones Unidas. (2006). Convention on the rights of persons with disabilities. New York.

Navarro, José; Ceja, Lucía; Curioso, Fernando; Arrieta, Carlos. (2014). Cómo motivar y
motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo, 35(1), 31–39.

[Organización Naciones Unidas. \(ONU, 2015\). Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.](#) Recuperado de:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

[Organización Naciones Unidas. \(ONU, 2015\). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.](#)
Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

- Peiró, José M. (1989). Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. En Joelle Bergere; José L. Alvaro; José R. Torregrosa (Coords.), *Juventud, trabajo y desempleo: Un análisis psicosociológico* (pp. 159–178). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Peiró, José M. (1996). Cultura i canvi organitzacional. *Revista d'Etnologia de Catalunya*, 9, 16–27.
- Peiró, José M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral [Work stressors]*. 2nd ed. Pirámide.
- *[Peiró, José M. \(2001\). El estrés laboral: Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30\(88\), 31–40.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.35426/IAv30n88.03>
- Peiró, José M. (2003). La enseñanza de la psicología en Europa. Un proyecto de titulación europea. *Papeles del Psicólogo*, 86, 25–33.
- Peiró, José M.; González-Romá, Vicente. (Investigadores principales). (2016-2019[#]). La dinámica del bienestar subjetivo y sus dimensiones: un análisis desde la teoría de la adaptación (Código de referencia del proyecto: PROMETEO/2016/138) [Financiado]. Generalitat Valenciana, ayudas para grupos de investigación de excelencia – Programa Prometeo 2016.
- [Peiró, José M.; Munduate, Lourdes. \(1994\). Work and Organisational psychology in Spain. *Applied Psychology: An International Review*, 43\(2\), 231–274.](#) Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1994.tb00821.x>
- Peiró, José M.; Munduate, Lourdes. (1995). La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa. *Papeles del Psicólogo*, 61.
- Peiró, José M.; Prieto, Fernando; Meliá, José L.; Luque, Oto. (1995). Introduction. En José M. Peiró; Fernando Prieto; José L. Meliá; Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. v-viii). Taylor & Francis.
- Peiró, José M.; Prieto, Fernando; Roe, Robert A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En José M. Peiró; Fernando Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (vol. I, pp. 15–36). Síntesis.
- Peiró, José M.; Rodríguez, Isabel. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.

Peiró, José M.; Tordera, Nuria. (Investigadores principales). (2017-2019[#]). Nuevos desafíos en el estudio del bienestar laboral en el escenario de salida de la crisis. Estudio internacional de la calidad del empleo, factores personales, generacionales y socio-culturales (EMPQUAL) [Financiado]. Ministerio de Economía y Competitividad, y FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional).

Peiró, José M.; Tordera, Nuria; Lorente, Laura; Rodríguez, Isabel; Ayala, Yarid. (2015). Bienestar sostenible en el trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, 7(Extra1), 133–135.
Recuperado de: <https://doi.org/10.5872/psiencia/7.1.0116>

Peiró, José M.; Tordera, Nuria; Rodríguez, Isabel; Caballer, Amparo; Lorente, Laura; Kozusznik, Malgorzata; Ayala, Yarid; Villajos, Esther; Djourova, Nia; Hernández, Ana M.; Zurriaga, Rosario; Ripoll, Pilar; González, Pilar; Orengo, Virginia. (Investigadores principales). (2012-2015[#]). Las características del puesto de trabajo y las prácticas de recursos humanos como antecedentes de un bienestar laboral sostenible en las distintas etapas de la carrera (Código de referencia del proyecto: PSI2012-36557) [Financiado]. Ministerio de Economía y Competitividad.

*Podsakoff, Nathan P.; Freiburger, Kristen J.; Podsakoff, Philip M.; Rosen, Christopher C. (2023). Laying the foundation for the challenge–hindrance stressor framework 2.0. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 165–199. Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>

Quintanilla, Ismael. (Dir.). (1992). Teoría, aplicaciones y práctica de la psicología del trabajo. Promolibro.

Rizzo, John R.; House, Robert J.; Lirtzman, Sidney I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163.
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>

Richardson, Katherine M.; Rothstein, Hannah R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 13(1), 69–93. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>

Rodríguez Abellán, Juan; Fuertes, Jesús. (26 de noviembre de 2024). Conferencia: “Impacto psicológico y técnicas para afrontar el estrés y sus efectos en empresas afectadas por la DANA” [Webinar]. Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat

Valenciana con la colaboración de la Fundació per a la Investigació,
Desenvolupament i Aplicació de la Psicologia de la Comunitat Valenciana (FIDAP).

Rodríguez, Isabel; Tordera, Nuria. (Investigadoras principales). (2021-2025[#]). Desarrollo de las competencias de liderazgo para mejorar el bienestar y el desempeño de los teletrabajadores: evaluación de un programa de formación a través de web y app (DIGYLID) (Código de referencia del proyecto: PID2020-116742RB-I00) [Financiado]. Ministerio de Ciencia e Innovación.

Roe, Robert A.; Coetsier, Pol; Levy Leboyer, Claude; Peiró, José M.; Wilpert, Bernhard. (1994). The teaching of work and organizational psychology in Europe: Towards the development of a reference model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 4(4), 355–365. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/13594329408410495>

*Romanelli, Michele; Taddeo, Flavia; Turchi, Gian P.; Iudici, Antonio. (2025). State of the art on the main intervention methodologies in the field of emergency psychology: A systematic review. Frontiers in Psychology, 16, 1597897. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1597897>

Russo, Angela; Zammitti, Andrea; Catania, Carlotta; Magnano, Paola; Santisi, Giuseppe. (2025). Unlocking the power of meaningful work: Elevating engagement and satisfaction in the realm of decent Jobs. International Journal of Organization Theory & Behavior, 28(1), 56–70. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0092>

Ryan, Richard M.; Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

*Saik, Pavlo; Tsopa, Vitaliy; Cheberyachko, Serhii; Deryugin, Oleg; Sokurenko, Svitlana; Suima, Iryna; Lozynskyi, Vasyl. (2024). Improving the process of managing psychosocial risks in organizations. Risk Management and Healthcare Policy, 17, 2997–3016. Recuperado de: <https://doi.org/10.2147/RMHP.S488263>

Salanova, Marisa; Del Líbano, Mario; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar B. (2007). La adicción al trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Notas Técnicas de Prevención 759, 22, 1–6.

- Salanova, Marisa; Del Líbano, Mario; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress & Health*, 30(1), 71–81. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smi.2499>
- Salanova, Marisa; Gracia, Francisco; Peiró, José M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En José M. Peiró; Fernando Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (vol. II, pp. 35–63). Síntesis.
- Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente; Bakker, Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. Recuperado de: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Simmons, Bret L.; Nelson, Debra L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7–18.
- Sinangil, Handan K.; Ones, Deniz S.; Viswesvaran, Chockalingam; Anderson, Neil. (2018). Preface. The Global Science and Practice of IWO Psychology. En Deniz S. Ones; Neil Anderson; Chockalingam Viswesvaran; Handan K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (2 ed.). SAGE.
- *Slemp, Gavin R.; Kern, Margaret L.; Patrick, Kent J.; Ryan, Richard M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706–724. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Smither, Robert. (2004). Job analysis, design, and evaluation. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 450.
- Soriano, Aida. (Investigadora principal). (2024-2025[#]). Implicaciones del liderazgo femenino en la relación sostenible entre el bienestar y el rendimiento laboral: un enfoque de género (Código de referencia del proyecto: CIGE/2023/54) [Financiado]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació - Generalitat Valenciana.
- *Tabak, Filiz; Tziner, Aharon; Shkoler, Or; Rabenu, Edna. (2021). The complexity of heavywork investment (HWI): A conceptual integration and review of antecedents, dimensions, and outcomes. *Sustainability*, 13, 7803. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su13147803>

Tetrick, Lois E.; Winslow, Carolyn J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 583–603. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>

*Tommasi, Francesco; Ceschi, Andrea; Sartori, Riccardo. (2020) Viewing meaningful work through the lens of time. Frontiers in Psychology, 11, 585274. Recuperado de:
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585274>

Truxillo, Donald M.; Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin. (2016). Psychology and work. Perspectives on industrial and organizational psychology. Routledge.

Truxillo, Donald M.; Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin. (2021). Psychology and work. An introduction to industrial and organizational psychology (2 ed.). Routledge.

*Unitat d'igualtat -Universitat de València. (2024). Guía de igualdad en el lenguaje.
Recuperado de: <https://www.uv.es/igualtat/webnova2014/Lenguaje2024.pdf>

*Vartiainen, Matti; Vanharanta, Outi. (2024). True nature of hybrid work. Frontiers in Organizational Psychology, 2, 1448894. Recuperado de:
<https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>

Victoria Maldonado, Jorge A. (2013). Hacia un modelo de atención a la discapacidad basado en los derechos humanos. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 138, 1093–1109. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/s0041-8633\(13\)71162-1](https://doi.org/10.1016/s0041-8633(13)71162-1)

*Weigelt, Oliver; Gierer, Petra; Syrek, Christine J. (2019). My mind is working overtime—Towards an Integrative perspective of psychological detachment, work-related rumination, and work reflection. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16, 2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/ijerph16162987>

*Wong, Ka P.; Teh, Pei-Lee.; Chan, Alan H.S. (2023). Seeing the forest and the trees: A scoping review of empirical research on work-life balance. Sustainability, 15(4), 2875. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su15042875>

Wosy International Research Group. (1989). Socialización laboral del joven. Un estudio transnacional. Papeles del Psicólogo, 39/40, 32–45.

*Zirar, Araz; Ali, Syed I.; Islam, Nazrul. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. Technovation, 124, 102747. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>

Zornoza, Ana. M; Orengo, V.; Gamero, Nuria; Di Marco, Donatella; Peñarroja, Vicente. (Investigadores principales). (2022-2026[#]). Digitalización del trabajo docente y competencias digitales del profesorado: implicaciones para su bienestar y desempeño (Código de referencia del proyecto: PID2021-126048OB-I00) [Financiado]. MCIN/ AEI /10.13039/501100011033/ - FEDER Una manera de hacer Europa.