

# GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS HUMANOS

**Aplicación de la sostenibilidad social, ambiental y económica desde una perspectiva interdisciplinar**

**Jonathan Peñalver y Esther Villajos  
(Coordinadores)**





**Gestión sostenible de Recursos Humanos: Aplicación de la  
sostenibilidad social, ambiental y económica desde una  
perspectiva interdisciplinar**

**Jonathan Peñalver y Esther Villajos, coords**

**Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional**



© Los autores

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid  
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69  
e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)  
<http://www.dykinson.es>  
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 979-13-7006-464-8

*Maquetación:*

Realizada por los autores

## LISTA DE AUTORES

Aida Soriano. IDOCAL - Universitat de València

Aitziber Arregi. Mondragon Unibertsitatea.

Amalia Raquel Pérez-Nebra. Universidad de Zaragoza

Antonio Ortiz Vázquez. WANT - Universitat Jaume I

Baltasar González-Anta. IDOCAL- Universitat de València

Esther Villajos. IDOCAL - Universitat de València

Felipe Bravo. IDOCAL - Universitat de València

Francisco Rodríguez Cifuentes. Universidad Rey Juan Carlos

Hugo Figueiredo-Ferraz. Universidad Internacional de Valencia

Isabel M. Martínez. WANT - Universitat Jaume I.

Isabel Rodríguez. IDOCAL - Universitat de València

Isabella Meneghel. Universitat Internacional de Catalunya

Jenny Carolina Mera Pineda. Corporación Universitaria Minuto de Dios

Jonathan Peñalver. Universidad Internacional de Valencia

Juliana Rojas Rincón. Universitat Internacional de Catalunya

Laura Ibáñez Gallén. Universidad Internacional de Valencia

Luna Sinisterra-Llorens. WANT - Universitat Jaume I

M. Elena Sanandrés Domínguez. Universitat de València

Mabel San Román-Niaves. Alma Mater Studiorum-Università di Bologna

Maite Legarra. Mondragon Unibertsitatea.

Malgorzata Wanda Kozusznik. Ghent University

Mario del Líbano. Universidad de Burgos

Marisa Salanova. WANT - Universitat  
Jaume I.

Milena Guimaraes. IDOCAL -  
Universitat de València. Ivie, Valencia,  
España

Mónica Gago. Mondragon  
Unibertsitatea.

Nia Plamenova Djourova. UPF-  
Barcelona School of Management

Núria Tordera. IDOCAL - Universitat  
de València

Pilar Gómez Carreño. TEC de  
Monterrey

Pilar Llácer. Vicepresidenta Cultura y  
Personas en Both. EAE Business School.

Samuel Fernández-Salinero San Martín.  
Universidad Rey Juan Carlos

Susana Llorens. WANT - Universitat  
Jaume I.

Valeria Cruz-Ortiz. WANT - Universitat  
Jaume I.

Víctor Valls. IDOCAL - Universitat de  
València

Yarid Ayala Millán. TEC de Monterrey

## ÍNDICE

Introducción a la gestión sostenible de los recursos humanos.....	6
La contribución de las empresas a los objetivos de desarrollo sostenible: un análisis en base a la teoría de la acción planeada.....	21
Hacia una cultura organizacional sostenible: diseñando el futuro de las organizaciones responsables.....	39
Diversidad de género y bienestar organizacional.....	57
Sostenibilidad ambiental: una introducción a las prácticas verdes en la gestión sostenible de recursos humanos.....	76
Sostenibilidad en la carrera en la industria 5.0.....	88
Envejecimiento exitoso en las organizaciones: contextualización y buenas prácticas en la gestión sostenible de personas.....	104
El contrato psicológico. Características e implicaciones en el entorno laboral.....	121
Gestión sostenible de equipos en la organización.....	140
Seguridad psicológica: entornos seguros para las personas en las organizaciones.....	156
Liderazgo sostenible en entornos remotos e híbridos .....	169
Comprensión del continuo bienestar-malestar laboral: adicción al trabajo, burnout, satisfacción laboral y work engagement. ....	182
Bienestar y productividad sostenible en los trabajadores .....	206
El capital psicológico: un recurso para la gestión sostenible de personas.....	219
La participación integral como mecanismo de sostenibilidad social y económica: retos y oportunidades.....	233
Diversidad, equidad e inclusión en la organización: promoviendo intervenciones para su gestión sostenible.....	248
Aplicación de una intervención psicológica positiva de survey feedback apreciativo para desarrollar organizaciones más saludables .....	263
Reporting: herramienta clave para la gestión sostenible de personas.....	280

# INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS HUMANOS

**Esther Villajos Girona**

*Profesora ayudante dr.  
IDOCAL – Universitat de València  
orcid-org/0000-0003-2815-8478*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Conselleria d'Educació, Cultura, Universitats i Ocupació - Subvencions de projectes d'I+D+I desenvolupats per grups d'investigació emergents [projectos CIGE/2023/54 y CIGE/2021/171]*

## 1. DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RRHH

Aunque la gestión sostenible dentro de las organizaciones, promovida por la importancia que ha tenido el desarrollo sostenible en los últimos lustros (incremento de derechos laborales, la promoción de la RSC, informe Brundtland, ODS...) se ha focalizado sobre todo a un nivel más macro (organizacional), en este libro hemos querido trasladar esa sostenibilidad a la gestión de RRHH. Para ello, en el primer punto de este capítulo analizamos la lógica que hay detrás del cambio necesario de una gestión estratégica o centrada en el beneficio económico a una más sostenible.

Las grandes escuelas de pensamiento que han tratado la teoría organizativa, como el management científico o el movimiento de relaciones humanas, han tenido una gran influencia en los modelos de gestión de RRHH. Generalmente se han identificado dos grandes modelos que se desarrollaron prácticamente a la vez: el modelo “duro” (Hard model) y el modelo “blando” (Soft model) (Guest, 1987; Storey, 1987). El primero (basado en la teoría X de McGregor, 1960), supone una aproximación instrumental y racional a la gestión de personas, basada en el control, y el ajuste de la función de RRHH a unos objetivos organizativos centrados en la maximización del desempeño. El segundo (basado en la teoría Y de McGregor), pone mayor énfasis en los individuos y su capacidad de autocontrol. En

este caso, la gestión de RRHH se centra en estimular el compromiso de las personas con el trabajo y con la propia organización para maximizar el desempeño.

Especificando un poco más, vemos que la aproximación dura considera a los trabajadores como un recurso más (o incluso un objeto) dentro de las organizaciones, que debe gestionarse de manera racional. En este sentido, la gestión de RRHH (con sus políticas y prácticas) tiene una visión estratégica de negocio, donde los recursos se utilizan de la forma más eficiente posible<sup>1</sup> y las prácticas se alinean con los objetivos económicos de la organización. Esta aproximación se centra en la motivación extrínseca de los trabajadores, por tanto, deja en duda las capacidades que tienen los trabajadores de autorrealizarse, de poder participar en la organización o de mantener una buena relación con la misma. Así, las aproximaciones desde el modelo duro enfatizarían prácticas que podríamos llamar calculadoras o de control, y que priorizan el intercambio medible entre empresa y trabajador (Gooderham et al., 2008).

La aproximación blanda, influenciada principalmente por el movimiento de relaciones humanas y por la perspectiva humanista, se centra en la parte más humana de la gestión de los RRHH: los trabajadores; demostrando así un interés más amplio por los grupos de interés (o stakeholders). Ésta, basándose en las actitudes y comportamiento de los trabajadores, explica cómo pueden incrementar los niveles de desempeño (Grant y Shields, 2002) al proporcionar a los trabajadores motivación, flexibilidad, compromiso o confianza (Truss et al., 1997). Esta aproximación se asocia con la flexibilidad y adaptabilidad, donde la comunicación juega un papel destacado en la gestión de los trabajadores. Aquí las necesidades, ya no sólo de la organización, sino también del trabajador deben tenerse en consideración. Estas necesidades no sólo se basan en las puramente económicas o extrínsecas, sino también en poder alcanzar su máximo potencial, en crecer y desarrollarse dentro y fuera de la organización. Para reflejar esta centralidad de los trabajadores, desde un modelo blando se enfatizarían prácticas de compromiso que buscarían el beneficio mutuo entre el personal y la organización.

Sin embargo, aunque ambas aproximaciones tienen caracteres opuestos en referencia a los trabajadores y cómo gestionarlos (o controlarlos), ambas parten de la necesidad de influir en el comportamiento de los trabajadores para la consecución de la efectividad económica, solo que por vías distintas. El control externo en el caso de aproximación dura, y el autocontrol por parte del trabajador, a través de la búsqueda de su compromiso y participación, en el caso de la aproximación blanda (Purcell, 1993).

Pese a poder pensar que la gestión estratégica contempla objetivos diversos dentro de las organizaciones (como las actitudes y el bienestar de los trabajadores), son muchos los

---

<sup>1</sup> Según la teoría de la eficiencia económica, las organizaciones buscarán la manera de utilizar los recursos escasos para conseguir el máximo beneficio o utilidad posible.

autores que señalan el marcado carácter neoliberal de esta aproximación, y un foco excesivamente fijado en el incremento de la productividad o de los beneficios económicos (Kaše et al., 2014; Kramar, 2014). Es por ello que ambos modelos presentan algunas carencias a la hora de abordar los retos a los que actualmente tienen que enfrentarse las organizaciones.

La apertura de las organizaciones hacia el exterior que comentábamos al principio se basa en la teoría institucional, que se focaliza en entender cómo diferentes instituciones (externas) pueden afectar a los procesos organizacionales (Greenwood y Suddaby, 2006). Actualmente, es ampliamente reconocido que los comportamientos organizacionales ocurren dentro de unas prescripciones socialmente construidas (DiMaggio y Powell, 1983). Esto se ha puesto de manifiesto en los últimos años, donde a través de la integración de las demandas, requerimientos y expectativas del exterior, se busca una aproximación que tenga en cuenta el entorno organizacional (Paauwe, 2004). En contraposición a esta visión estratégica de eficiencia organizacional que tanto ha caracterizado a la literatura científica desde los años 90, han surgido otras visiones o aproximaciones de los RRHH que reclaman una visión más social, centrada en el trabajador, y sostenible, marcada por los cambios en la sociedad que estamos viviendo. A partir de aquí han ido apareciendo distintos modelos, modelos conceptuales o corrientes de pensamiento que han hecho evolucionar la gestión de personas, intentando suplir las deficiencias encontradas en los modelos tradicionales. Aunque podríamos nombrar varias vías de evolución, aquí nos vamos a centrar en las tres que, a nuestro parecer, han sido especialmente influyentes hacia el camino de la sostenibilidad: la incorporación de demandas colectivas y sociales a la gestión de personas; el cambio de foco del desempeño al bienestar; y la incorporación de cuestiones medioambientales.

1. La incorporación de demandas colectivas y sociales a la gestión de personas. La gestión de personas ya no es solo una relación entre empleado y organización sino que el contexto juega un papel importante. Desde la sociedad civil o los movimientos sociales o incluso desde las instituciones del poder público, están surgiendo ciertas expectativas o incluso normas legales para que las empresas cumplan, o por lo menos asuman un mayor compromiso, en cuanto a temas como la equidad o los derechos sociales dentro de las empresas. En este sentido las empresas hace ya años que empezaron a incorporar cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council on Sustainable Development -WBCSD, 1999) define la RSC como: “el compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”. Otro ejemplo sería la integración de los ODS en la gestión de las organizaciones. Aunque muchas organizaciones ya incorporaban la RSC dentro de sus políticas, Naciones Unidas, tanto con el Pacto Mundial como con los nuevos objetivos de

desarrollo sostenibles (ODS) de la Agenda 2030, ha hecho hincapié en la necesidad de ampliar el foco de interés hacia objetivos como el bienestar de los trabajadores y el cuidado al medio ambiente o la igualdad de género. De hecho, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en la Unión Europea en virtud del artículo 3.3 del Tratado de la Unión Europea. Es por esto por lo que estas demandas que parten de las instituciones y de la sociedad en general, arraigadas ahora en la agenda política, han irrumpido en el mundo empresarial.

2. Cambio de foco del desempeño al bienestar. Como hemos comentado al inicio de este primer capítulo, la gestión de RRHH, tradicionalmente, se ha centrado en aspectos económicos, en proporcionar a los empleados aquellas herramientas o conocimientos para producir más y mejor. El artículo seminal de Mark Huselid (1995) ya apuntaba a cómo las prácticas de RRHH podían hacer incrementar el desempeño organizacional y los beneficios, por lo que mucha literatura sobre esta relación apareció en los años siguientes. Sin embargo, también le siguieron muchas críticas ya que el excesivo foco en el desempeño podía producir consecuencias negativas en los trabajadores como la excesiva carga de trabajo, haciendo disminuir su bienestar. Apareció entonces una parte de la literatura sobre gestión de personas que se centraba en el bienestar y el cuidado de los trabajadores como un objetivo en sí mismo, y no como una variable a través de la cual podemos conseguir más desempeño). No obstante, esto no era nada nuevo ya que el modelo Harvard de gestión de RRHH (Beer et al., 1984), relacionado con la aproximación blanda que hemos comentado anteriormente, ya hablaba de poner el trabajador en el centro y de centrarse en el bienestar (Guest, 2025).

De ahí que temas como la salud mental en el trabajo (muy investigado por la OMS), el bienestar hedónico y eudaimónico (Ryff y Singer, 2008; Van de Voorde et al, 2012), el equilibrio vida-trabajo (Cvenkel, 2021) o variables similares son cada vez más estudiados.

3. Incorporación de cuestiones medioambientales. La preocupación por el medio ambiente por parte de las empresas o de los académicos no es nada nuevo. Ya en 1973, Schumacher (1973) criticaba la absurdidad de que la sociedad, y por ende las empresas, se centraran en medir el éxito solo con resultados económicos, dejando de lado las externalidades sociales y ambientales como problemas menores. Actualmente, la sostenibilidad ambiental se ha convertido en un imperativo para la sociedad y las organizaciones. Compromisos internacionales como el Acuerdo de París (2015), el Pacto Verde Europeo (Green Deal, 2019) o, a nivel estatal, el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2023–2030 (PNIEC), han establecido hojas de ruta claras para avanzar hacia una economía más verde. Estos marcos generan también unas expectativas sobre el comportamiento ambientalmente sostenible por parte de las empresas. Es por ello que la gestión verde de RRHH (Green HRM y definida como los aspectos de la gestión de los RRHH relacionados con la gestión ambiental (Renwick et al., 2013)) se ha convertido en

uno de los temas más importantes en los últimos años. La gestión verde de RRHH consiste en aplicar prácticas para mejorar los resultados ambientales y favorecer la sostenibilidad organizativa (Xie y Lau, 2023). Estas prácticas influyen directamente en el comportamiento de los empleados, ya que el área de RRHH desempeña un papel clave en motivar y apoyar conductas laborales más ecológicas (Gomes et al. 2023). Y aunque la literatura sobre prácticas verdes ha avanzado mucho en los últimos años, todavía quedan retos en materia ambiental, como por ejemplo diseñar unas prácticas verdes que realmente obtengan los resultados ambientales esperados (Jackson, 2022).

No obstante, muchas de estas cuestiones se han estudiado de una manera compartimentalizada. Es decir, o bien se han centrado en el bienestar, o en temas económicos o en temas medioambientales, però era necesario un marco que pudiera combinar estas tres demandas en una. La reciente literatura sobre gestión sostenible de RRHH reivindica la importancia de atender a estos tipos de resultados, y ha sido considerada como la nueva aproximación a la que nos referiremos en los próximos años (Kramar, 2014).

La sostenibilidad hace referencia a un crecimiento tanto económico como de bienestar perdurable en el tiempo (Di Fabio, 2017). Una de las definiciones más utilizadas para definir el concepto de gestión sostenible de RRHH ha sido la de Ehnert y colaboradores (2016:90) que la define como “la adopción de estrategias y prácticas de recursos humanos que permiten conseguir los objetivos financieros, sociales y ecológicos, con un impacto dentro y fuera de la organización y con un horizonte temporal a largo plazo”.

Por su parte, Kramar (2014:265-267) señala tres características que debe tener la gestión sostenible de los RRHH:

- 1) “el foco se pone en el desarrollo del capital humano como resultado esencial del proceso de gestión;
- 2) la gestión sostenible de recursos humanos desafía la premisa de que el principal objetivo de la gestión de recursos es conseguir resultados de negocio o económicos; y
- 3) existe una preocupación por la supervivencia a largo plazo de la organización y por los procesos de la gestión de recursos humanos que pueden contribuir a esta supervivencia”.

Por lo tanto, tenemos las mismas características que habíamos visto en la definición de sostenibilidad: crecimiento económico y bienestar perdurable en el tiempo (Peiró et al., 2014) además de la preocupación hacia el medioambiente.

Para algunos autores, la gestión sostenible representa un paradigma nuevo y holístico que representa una nueva fase en el pensamiento sobre gestión de RRHH (De Prins et al., 2014). No obstante, esto no es tan fácil de aplicar. Dada la diversidad de objetivos que proviene de los distintos stakeholders, junto con los objetivos económicos de la propia organización, la literatura ha puesto de manifiesto la complejidad que puede existir para integrar todos estos aspectos en unas prácticas que verdaderamente tengan un efecto sobre

los tres resultados: el bienestar, el desempeño y el cuidado al medio ambiente (Kramar, 2014). No obstante, también pueden existir choques entre qué objetivos priorizar. Esto viene explicado por la teoría de la paradoja. Esta teoría, aplicada a la sostenibilidad ayuda a entender las posibles tensiones que puedan existir en la consecución de objetivos tanto económicos, sociales como medioambientales (Hahn et al., 2018) debido a los escasos recursos que tienen las organizaciones.

Por ello se hace necesario entender cómo y porqué las organizaciones pueden y deben aplicar la gestión sostenible de RRHH. En este sentido, este libro se hace eco de las necesidades y desafíos que pueden existir en la aplicación de la gestión sostenible y proporciona una guía para abordar estas complejidades.

## 2. MODELOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN SOSTENIBLE DE RRHH

Aunque existen varios modelos que se centran en la sostenibilidad de las organizaciones<sup>2</sup>, a continuación, veremos dos de los modelos teóricos más utilizados para entender la gestión sostenible de personas. Aunque son modelos generales, son igualmente aplicables a la gestión de RRHH.

### 2.1. Triple Bottom Line

El modelo de la Triple Cuenta de Resultados (o Triple Bottom Line -TBL) fue acuñado por Elkington (1997) hace más de dos décadas, aunque sigue más vigente que nunca. Muestra de ello es que, aún a día de hoy, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* es uno de los libros más utilizados para explicar la gestión sostenible de las organizaciones, y algunas revistas han dedicado números especiales en los que el TBL cobraba una fuerte importancia (ejemplos son *Sustainability* en 2022, *Human Systems Management* en 2024, o *HRM journal* en 2025).

Este modelo es conocido como el modelo de las 3 P's por las siglas de los tres grandes resultados de la sostenibilidad: económico (profit), social (people) y medioambiental (planet). Aunque como se comentaba anteriormente, la consecución de estos tres objetivos puede ser retadora. Como bien explica Elkington (1997), estos tres objetivos no son estáticos, sino que se mueven y varían su importancia según las presiones sociales, presiones políticas, o conflictos económicos o medioambientales, entre otros (podemos pensar en

---

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Edwards, A. (2005). *The sustainability revolution. Portrait of a paradigm shift.* Gabriola Island, BC (Canadá): New Society Publishers.

políticas públicas, en la agenda 2030 y los ODS, o en el cambio climático, por ejemplo). Por lo tanto, conseguir los tres resultados a la vez, y por ende la sostenibilidad, es todavía más complicado de lo que podría parecer.

A continuación, resumimos las tres P's del modelo con algunos ejemplos:

- Dimensión económica: La dimensión económica se centra en que las organizaciones logren sus objetivos de rentabilidad financiera. Una organización necesita ser rentable a largo plazo. Imaginemos que una empresa desarrolla y lanza al mercado un nuevo producto. En esta dimensión habría que analizar el balance entre gastos e ingresos, si ha habido beneficios o si el producto es financieramente viable. Otro tipo de indicadores incluirían el desempeño individual de los trabajadores en todas sus conceptualizaciones.

- Dimensión medioambiental: Esta dimensión trata de analizar el impacto que tienen las organizaciones en el medioambiente. Por lo tanto, serán cuestiones importantes el uso de los recursos naturales, la huella de carbono o la contribución que hagan al mantenimiento del medio natural en el que están. Por ejemplo, esa empresa que ha lanzado un nuevo producto tendrá que analizar cuál es el impacto medioambiental desde el aprovisionamiento de materiales, la fabricación, la distribución, etc. Y no solo de la cadena de suministro, sino también de los materiales que se utilizan para envolver el producto o incluso de si las personas trabajadoras utilizan mucho el aire acondicionado mientras trabajan en el proceso de elaboración del producto.

- Dimensión social: La dimensión social se centra en el impacto humano desde la organización, tanto dentro de la organización hacia las personas trabajadoras, como fuera hacia la sociedad en general o las comunidades donde está asentada la organización. Siguiendo con el ejemplo, en esta dimensión se contemplarían aspectos como el bienestar de las personas trabajadoras que realizan este producto, su balance vida-trabajo, la atención a su salud (física y mental) y a un ambiente de trabajo seguro, o incluso se podría analizar el impacto que la producción de ese producto pudiera tener en la sociedad o en colectivos vulnerables.

Aunque no profundizaremos en este capítulo, es importante comentar que existen indicadores para medir y dar cuentas de estas tres dimensiones (por ejemplo, las nuevas Normas Europeas para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad (ESRS) aprobadas en julio del 2023).

## 2.2. Modelo ROC

De Prins y colaboradores (2014), desarrollan un modelo de gestión sostenible que llaman modelo ROC: Respeto, Apertura y Continuidad (Respect, Openess, Continuity), y que se basa en tres principios: primero en el desarrollo del capital humano como resultado

principal de la gestión de personas; segundo en cuestionar la premisa de que el objetivo principal de la gestión de personas es la consecución de resultados económicos; y por último en destacar la importancia de la gestión de personas para la supervivencia a largo plazo de la organización.

Con esto, definen un modelo para la gestión sostenible de personas con tres características principales:

- Respeto: un renovado enfoque por los grupos de interés internos de la organización, los trabajadores, donde la ética y la humanidad juegan un papel fundamental. Es por ello por lo que se deben priorizar políticas y prácticas de desarrollo personal, participación e involucración de los trabajadores.
- Apertura: una perspectiva de fuera a dentro, focalizándose en la teoría institucional y la de los stakeholders para ampliar el alcance de los objetivos. Las organizaciones tienen presiones institucionales que deben tener en cuenta para no causar daño a sus grupos de interés. Se pone el foco también en la gestión medioambiental de los RRHH (lo que se conoce como green HRM) para motivar, informar e involucrar a las personas trabajadoras en lo que concierne el efecto de las organizaciones hacia el medioambiente.
- Continuidad: una perspectiva a largo plazo, tanto en términos económicos como de sostenibilidad social, teniendo en cuenta la empleabilidad individual. Aquí se da importancia a la relación a largo plazo que se espera entre la organización y la persona trabajadora. Si la gestión de RRHH pasa por tener esto en cuenta, y desarrollar el capital humano, la persona trabajadora tendrá una empleabilidad y unas proyecciones de carrera mejores y más perdurables.

Además, De Prins y colaboradores (2014) vinculan este modelo a la ética organizativa defendida por la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984) frente a la teoría de los shareholders. La teoría de los stakeholders sugiere que tanto los objetivos organizacionales, como sus principios y su relación con la sociedad debe ser un proceso compartido, en el que los trabajadores estén en el centro (De Prins et al., 2014). Es decir, que la organización no tenga sólo en cuenta a los inversores en la toma de decisiones, sino que también tenga en cuenta a otros grupos de interés como son las entidades públicas, proveedores, clientes, la sociedad en general o los propios trabajadores (incluso sus familias), para poder realizar un proceso más participativo y adaptado a la realidad.

### 3. PRÁCTICAS Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE

Con todo lo que hemos visto hasta ahora está claro que el modelo de gestión de RRHH elegido por las organizaciones tendrá una incidencia directa en las políticas y prácticas que

tratarán de responder a las diferentes necesidades organizacionales, humanas y del contexto. Aunque las prácticas de RRHH las podemos usar y medir en distintos niveles, es importante centrarse en el nivel individual para analizar de qué manera perciben e influyen las prácticas en las personas trabajadoras.

Investigaciones previas (De Prins et al., 2014; Jackson, 2022), mencionan un gap en la literatura respecto a cuáles podrían ser las agrupaciones significativas (o bundles) de prácticas de RRHH que pueden tener un impacto significativo en la sostenibilidad. Es por ello por lo que dentro de la literatura sobre gestión sostenible se ha hablado de diferentes grupos de prácticas como pueden ser prácticas más enfocadas a incrementar el desempeño, prácticas enfocadas a incrementar el bienestar de las personas trabajadoras (Villajos et al., 2019) y prácticas verdes enfocadas a la mejora del medioambiente (Luu, 2020). Dentro de estos tres tipos de prácticas encontramos por ejemplo la gestión del desempeño o las recompensas y pagas (prácticas enfocadas a incrementar el desempeño), prácticas de balance vida-trabajo o de participación de las personas trabajadoras (prácticas de bienestar) o prácticas verdes para incrementar los comportamientos en pro del medioambiente.

Estos tres tipos de prácticas, que responden a las 3 P's de Elkington, pueden ser de ayuda no solo para aumentar el resultado más afín (por ejemplo, las prácticas verdes se espera que incrementen en mayor medida los resultados medioambientales), sino que se pueden crear sinergias y multiplicar sus efectos con otros tipos de resultados (las prácticas verdes pueden incrementar la satisfacción laboral porque la persona ve que su organización cuida del medioambiente, lo que puede hacer, a su vez, que incremente su desempeño).

A continuación, hablaremos brevemente de los tres tipos de resultados, ya que en los próximos capítulos de este libro se concretará más sobre cada uno de ellos.

### **3.1. Desempeño**

Cuando hablamos de desempeño dentro de las organizaciones, tendemos a pensar en términos de eficiencia económica (EBITDA, beneficios, ROI...), pero el desempeño va mucho más allá, sobre todo cuando hablamos a nivel individual.

El desempeño individual se puede medir de muchas maneras. Koopmans (2013) en su artículo identificó 317 indicadores que terminaron en 4 tipos de desempeño individual tal y como se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1**  
**Indicadores de desempeño individual**

Tipo de desempeño	Indicadores
Desempeño de tarea	calidad del trabajo, planificación y organización del trabajo, orientación a resultados, establecer prioridades y trabajar eficientemente
Desempeño contextual	tomar la iniciativa, aceptar y aprender del feedback, cooperar con los demás, comunicarse eficazmente, mostrar responsabilidad, orientación al cliente, ser creativo y asumir tareas que supongan un reto
Desempeño adaptativo	mostrar resiliencia (afrontar estrés, situaciones difíciles y adversidades), idear soluciones creativas a problemas novedosos y difíciles, mantener actualizados los conocimientos y habilidades laborales, afrontar situaciones laborales inciertas e impredecibles y ajustar los objetivos laborales cuando sea necesario.
Comportamientos contraproducentes	mostrar una negatividad excesiva, comportamientos que perjudiquen a su organización, a los compañeros de trabajo o a al supervisor y cometer errores a propósito

Fuente: Basado en Koopmans (2013)

### 3.2. Bienestar

Cuando hablamos de bienestar en el contexto laboral, no solo nos referimos a la satisfacción laboral que es el indicador más comúnmente utilizado, sino que existe una extensa amalgama de tipos de bienestar a tener en cuenta.

Podemos discernir entre las dos tradiciones clásicas del bienestar: el bienestar hedónico y el eudaimónico (que también harán acopio en este libro varios capítulos). Dentro del bienestar hedónico, la literatura normalmente se ha centrado en investigar el nivel de satisfacción en cuanto al contexto laboral, el salario, su relación con la organización o con otras personas dentro de ella. Podemos encontrar indicadores como la satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca), satisfacción con la vida, o experiencias afectivas como el afecto negativo y positivo. Dentro del bienestar eudaimónico podemos encontrar indicadores como el compromiso, la implicación en el trabajo, la dedicación, encontrarle un sentido al trabajo que se hace, la absorción, pasión por el trabajo o incluso florecer en el trabajo (Peiró et al., 2021). Encontramos también el bienestar psicológico con sus seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento persona (Ryff, 1989).

Siguiendo con Mariappanadar (2013), podemos hablar de efectos negativos en tres sentidos, daños psicológicos (agotamiento emocional, burnout, o falta de concentración), daños sociales (un mal balance entre la vida y el trabajo puede provocar problemas familiares)

o daños en la salud (estrés, depresión, síntomas psicosomáticos o incluso accidentes de trabajo).

Por último, comentar que investigaciones previas (p.ej. Li et al., 2023; Mariappanadar, 2013; Peccei y Van de Voorde, 2019) señalan que, aunque la evidencia empírica normalmente ha mostrado efectos positivos entre las prácticas y el bienestar (mutual gains), también podemos encontrar efectos negativos (conflicting outcomes) sobre todo cuando hablamos de salud.

### 3.3. Medioambiente

En cuanto al medioambiente encontramos muchos ejemplos a nivel organizacional como las emisiones de CO<sub>2</sub>, contaminación, energía y recursos utilizados, generación de residuos... Pero los resultados medioambientales a nivel individual son, dentro de la sostenibilidad, los menos estudiados, aunque no por ello menos importantes.

A nivel individual podemos nombrar el desempeño verde (Graves y Sarkis, 2018), la movilidad responsable hacia y desde el empleo, el consumo de energía responsable por parte de los trabajadores, la satisfacción medioambiental (Paillé et al., 2020), o los comportamientos verdes de ciudadanía (Su y Swanson, 2019). Aunque también podemos hablar de promover valores medioambientales (Hong et al., 2024), o capacitarlos y motivarlos para actuar medioambientalmente (Tandon et al., 2023).

Esto demuestra que existe una alta complejidad en cuanto a los resultados de sostenibilidad y a la manera de llegar a ellos. Las organizaciones no solo tienen que centrarse en los tres tipos de resultados, sino que, además, dentro de cada uno de ellos existe un amplio abanico de indicadores que pueden ofrecer información dispar.

## 4. CONCLUSIONES

Tal y como hemos visto durante este capítulo introductorio, la gestión sostenible de RRHH emerge como una forma de gestionar a las personas de manera más respetuosa hacia ellas y hacia el medioambiente, sin dejar de lado los objetivos más económicos. Aunque a lo largo de los años han ido surgiendo perspectivas que han puesto el foco en distintos resultados, unos más económicos u otros más sociales, es con el marco de la sostenibilidad (por ejemplo con el TBL) que las organizaciones están forzadas a mirar más allá de la búsqueda exclusiva del beneficio económico y a reflexionar sobre cómo las acciones que emprenden tienen un impacto dentro y fuera de la organización.

Con la implementación de prácticas sostenibles de RRHH, las organizaciones contribuyen a un impacto colectivo más amplio, promueven el bienestar de los empleados, la equidad social y la conservación de recursos. Las organizaciones tienen en su mano el poder de fomentar un entorno donde el crecimiento sostenible se convierta en la norma. Es por ello por lo que se debe intentar frenar los posibles choques que puedan existir en la consecución de los distintos objetivos y que la sostenibilidad no solo sea un objetivo estratégico de la empresa, sino en un compromiso ético hacia la sociedad.

En resumen, la gestión sostenible de personas no solo puede mejorar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones, sino que también puede ayudar a fomentar un entorno donde coexistan la prosperidad económica, la equidad social y la conservación del medio ambiente.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn, D., y Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press
- Cvenkel, N. (2021). Work-Life Balance and Well-Being at Work. In: Crowther, D., Seifi, S. (eds) *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. Palgrave Macmillan, Cham. pp 429–451
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., y Segers, S. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect openness continuity (ROC)’-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284.
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for wellbeing in organizations. *Frontiers in Psychology*, 19(8), 1-7.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., y Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, United Kingdom
- Gomes, J. F. S., Sabino, A. y Antunes, V. (2023). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work

- Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value. *Sustainability* 15: 2190.
- Gooderham, P., Parry, E., y Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Grant, D., y Shields, J. (2002). In search of the subject: Researching employee reactions to human resource management. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 313-334.
- Graves, L.M. y Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors, *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587.
- Greenwood, R., y Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. y Preuss, L. (2018), A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235-248.
- Hong, N. T. H., Hanh, T. T., Anh, N. Q., Anh, D. N., Ngoc, T. M., y Nhi, N. D. L. (2024). Green Human Resources Management and employees' green behavioral intention: the role of individual green values and corporate social responsibility. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-19.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. (2022). What's Next for Green Human Resource Management? En Paillé P. (Ed). *Green Human Resource Management Research, Issues, Trends, and Challenges* (203-225), Palgrave Macmillan, Springer Nature, Switzerland
- Kaše, R., Paauwe, J., y Batistič, S. (2014). In the eyes of Janus: The intellectual structure of HRM-performance debate and its future prospects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 56-76.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet Henrica, C., y van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 53(8), 856-866.

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Li, M., Fu, N., Chadwick, C., y Harney, B. (2024). Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 214–235.
- Luu, T. T. (2020) Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally-specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 28:8, 1193-1222,
- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 15-39.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paillé, P., Valéau, P y Renwick, D.W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of cleaner production*. 260, 121137
- Peccei R, Van De Voorde K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29: 539–563.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., Djourova, N. P., y Ayala, Y. (2021). Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(6), 3174.
- Purcell, J. (1993). The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 511- 527.
- Renwick, D. W., Redman, T., y Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it - explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C., y Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39.

- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful; economics as if people mattered*. New York: Harper & Row
- Storey, J. (1987). *Developments in the management of human resources: An interim report*. Warwick Papers in Industrial Relations; IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, 17
- Su, L. y Swanson, S.R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450
- Tandon, A., Dhir, A., Madan, P., Srivastava, S., y Nicolau, J. L. (2023). Green and nongreen outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context. *Tourism Management*, 98, 104765.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., y Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., y van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-Being and the HRM - organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Villajos, E., N. Tordera, J.M. Peiró y M. Van Veldhoven (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring hr practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387-397
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1999) *Meeting Changing Expectations. Corporate Social Responsibility* (WBCSD, New York).
- Xie, H., y Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 15:10941.

# LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: UN ANÁLISIS EN BASE A LA TEORÍA DE LA ACCIÓN PLANEADA

**Victor Valls Royo**

*Profesor Ayudante doctor*

*Universitat de València.*

*orcid.org/0000-0001-7195-1186*

## 1. INTRODUCCIÓN

En las primeras décadas del siglo pasado, se conceptualizaba a una organización como un sistema cerrado, cuya eficiencia dependía casi en exclusiva de los elementos que la constituían (Quijano, 1993). Sin embargo, el siglo XXI se ha caracterizado y se caracteriza por el cambio. Fluctuaciones económicas, movimientos migratorios, inestabilidad social y política, desarrollos tecnológicos, la globalización...son algunos de los factores que han conducido a que las organizaciones operen en entornos más inestables e impredecibles (Peiró, 2008). Por lo que actualmente, resulta mayormente adaptativo concebir a una organización como un sistema abierto que mantiene transacciones con el entorno que la rodea, y cuya viabilidad dependerá de su relación óptima con el ambiente externo (Martínez-Tur et al., 2015).

Esta influencia recíproca entre las organizaciones y su entorno es, para muchos psicólogos del trabajo y de las organizaciones, difícilmente cuestionable hoy en día. No obstante, entre las organizaciones sí existen diferencias en el modo de entender y gestionar esta influencia mutua. Así, mientras que algunas organizaciones consideran que el entorno cambiante en el que operan simplemente les plantea un reto adaptativo en términos de viabilidad y supervivencia económica, otras organizaciones consideran que su entorno les exige un esfuerzo que va más allá de cuestiones financieras, concretamente una gestión más sostenible que tenga en cuenta las posibles repercusiones sociales y ambientales de su actividad, esto es, un entorno que les exige un mayor compromiso con la sostenibilidad.

Este modo diferente de entender su relación y responsabilidad con el entorno ha dado lugar a que existan tanto empresas que simplemente se limitan a cumplir la normativa vigente en, por ejemplo, materia medioambiental, como empresas que, yendo más allá de los requerimientos legales mínimos, incorporan prácticas organizacionales sostenibles no obligatorias con las que se trata de contribuir, por ejemplo, al desarrollo y bienestar social o la protección medioambiental (Rupp & Mallory, 2015). Por lo tanto, dado el carácter volitivo que tienen muchas de las acciones que pueden realizar las empresas para contribuir (o no) a un desarrollo más sostenible, identificar qué factores pueden influenciar positivamente la intención de los directivos de emprender este tipo de acciones puede ser clave para que cada vez más empresas incrementen su compromiso con los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que establece la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En el presente capítulo, en base a la teoría de la acción planeada (TAP; Ajzen, 1991) se analizan algunos de estos factores que pueden ser clave en la intención de las empresas y de sus directivos de contribuir de forma efectiva (y voluntaria) a la consecución de los ODS. En un primer apartado se contextualizan y presentan estos objetivos globales que establece la ONU y se explica el papel que pueden desempeñar las empresas en la consecución de estos objetivos; en un segundo apartado, se propone un modelo conceptual basado en la TAP que identifica los factores que intervienen en la intención de las empresas de adherirse o no a la consecución de los ODS; posteriormente, en base a lo expuesto en el apartado anterior, se realizan algunas consideraciones prácticas para el fomento de los ODS y para su implementación en las empresas; finalmente, en el último apartado de este capítulo, se ofrece una metodología que facilita a las empresas la selección y priorización de unos ODS frente a otros.

## 2. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA CONSECUCIÓN DE ESTOS OBJETIVOS

Aunque la preocupación en torno a los efectos del desarrollo económico en los recursos naturales y la sociedad no es algo nuevo, no es hasta los años 70 cuando se comienza a contemplar la posibilidad de un modelo alternativo de desarrollo que, aun permitiendo la prosperidad en cualquier lugar del planeta, sea compatible con su conservación (Mendoza-Jiménez et al., 2020). Es precisamente en estos años cuando se introduce la sostenibilidad en el discurso sobre el desarrollo económico que se atribuye a Barbara Ward, fundadora del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, al combinar dos términos hasta entonces contrapuestos, desarrollo sostenible.

Desde entonces, este nuevo paradigma de desarrollo no ha parado de ganar en popularidad, hasta tal punto que las Naciones Unidas crearon a principios de los años 80 la

denominada Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo, más conocida como Comisión Brundtland, en cuyo informe se definió al desarrollo sostenible como aquel que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (WCDE, 1987, p.23).

Esta definición del desarrollo sostenible, si bien resultaba poco específica contribuyó a la búsqueda de un consenso a nivel institucional con respecto a cómo se concibe el desarrollo sostenible y las acciones que se debían emprender, materializados en la denominada Agenda 2030 (Mendoza-Jiménez et al., 2020). La Agenda 2030 es importante por dos razones. La primera razón es que este documento refleja el compromiso de los 139 Estados miembros de la ONU para emprender urgentemente acciones que permitan avanzar firmemente hacia el desarrollo sostenible; la segunda razón es que esta agenda especifica 17 objetivos (ver Tabla 1), reduciendo ambigüedades y orientando con mayor claridad las acciones que se deben emprender en materia de sostenibilidad. Conviene señalar, además, que la Agenda 2030 asigna a cada uno de los 17 ODS una serie de metas u objetivos más concretos y que, tanto los 17 ODS como estas 169 metas tienen un carácter integrado e indivisible.

**Tabla 1**  
**Los 17 ODS**

<b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo
<b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
<b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades
<b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos
<b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
<b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
<b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
<b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
<b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
<b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad en los países y entre ellos
<b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
<b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

---

**Objetivo 13.** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

**Objetivo 14.** Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

**Objetivo 15.** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad

**Objetivo 16.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

**Objetivo 17.** Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

---

Aunque los 17 ODS se han establecido para ser cumplidos por las naciones que forman parte de la ONU, la Agenda 2030 invita abiertamente a la participación del sector privado, reconociendo que las innovaciones e inversiones empresariales son esenciales para alcanzar los ODS. En palabras del ex secretario general de la ONU Ban Ki-moon,

"Las empresas son un socio vital para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de sus actividades principales, y pedimos a las empresas de todo el mundo que evalúen su impacto, establezcan objetivos ambiciosos y comuniquen de forma transparente los resultados" (GRI, 2015, p.4).

En primer lugar, las empresas pueden invertir en infraestructuras y tecnologías sostenibles que reduzcan el impacto de las actividades económicas en el medio ambiente. Esto incluye las energías renovables, el transporte sostenible y los edificios ecológicos, entre otros. En segundo lugar, las empresas pueden promover prácticas empresariales responsables que respeten los derechos humanos, las normas laborales y la protección del medio ambiente. Esto incluye la aplicación de prácticas laborales justas, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la conservación de los recursos naturales. En tercer lugar, las empresas pueden contribuir a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico mediante la creación de puestos de trabajo dignos, el fomento del espíritu empresarial y la innovación, y el apoyo a las comunidades locales. Esto puede ayudar a crear un crecimiento económico inclusivo y sostenible, especialmente en los países en desarrollo. Por último, las empresas pueden colaborar con los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas para abordar retos sociales y medioambientales complejos. Trabajando juntos, pueden aprovechar sus respectivos puntos fuertes y recursos para alcanzar objetivos comunes.

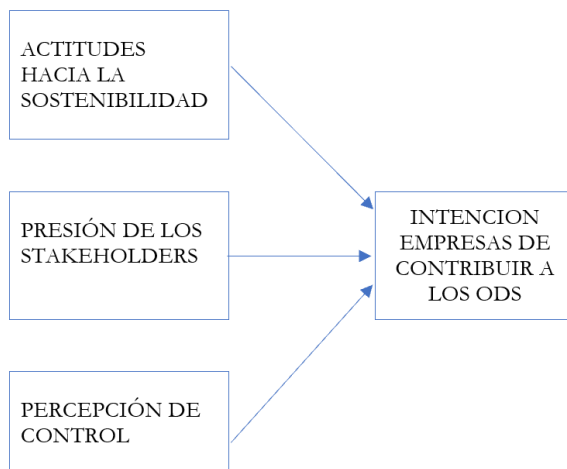
### 3. FACTORES INTERVINIENTES EN LA INTENCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ADHERIRSE A LA CONSECUCCIÓN DE LOS ODS: UN ANÁLISIS EN BASE A LA TAP

La TAP (Ajzen,1991) fue formulada con el fin de comprender los factores que pueden estar implicados en la intención de las personas de llevar a cabo una conducta. De acuerdo con la TAP a la intención de realizar una conducta le anteceden: la actitud hacia la conducta, la norma subjetiva o presión social por llevar a cabo esta conducta y la percepción de control o medida en la cual los individuos perciben que son capaces de realizar dicha conducta.

Si bien en la intención de una empresa de contribuir a alcanzar los ODS pueden verse implicados diferentes “agentes”, así como múltiples conductas, estudios previos se han basado en la TAP para examinar, por ejemplo, la intención de los directivos de llevar a cabo prácticas en materia de responsabilidad social corporativa en su empresa (p.ej., Feder & Weißenberger, 2019; Mazereeuw-van et al., 2014; Mi et al., 2023). En este capítulo, por lo tanto, se propone un modelo conceptual basado en esta teoría (ver Figura 1) que ayude a analizar potenciales facilitadores en la intención de las empresas de contribuir a la consecución de los ODS.

**Figura 1**

**Modelo conceptual basado en la TAP de los antecedentes en la intención de las empresas de contribuir a los ODS.**



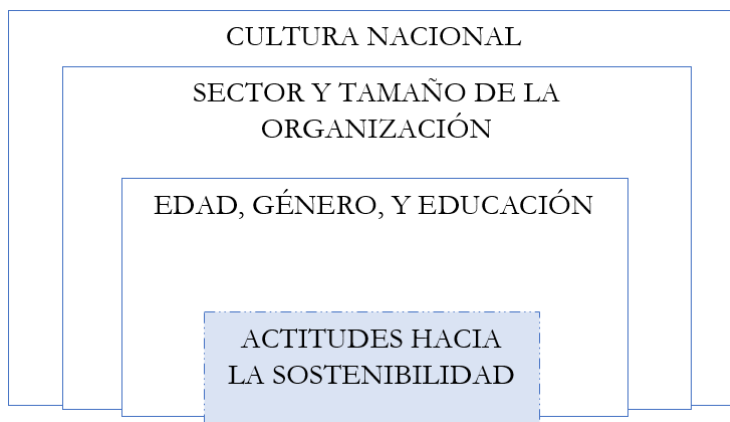
Conforme al modelo conceptual propuesto, como se desarrollará a continuación, tres son los antecedentes en la intención de una empresa de redefinir o implementar prácticas más sostenibles que las aproximen a lo que establecen los ODS: las actitudes de los directivos hacia la sostenibilidad, la presión de los stakeholders y la percepción de control en la implementación de los ODS.

### 3.1. Las actitudes de los directivos hacia la sostenibilidad

De acuerdo con el modelo conceptual propuesto, la intención de los directivos en una empresa de contribuir a los ODS será mayor cuanto más positiva sea su actitud hacia la sostenibilidad. Sin embargo, diferentes factores podrían estar influenciando las actitudes de los individuos hacia la sostenibilidad organizacional. Estos factores se pueden clasificar en base al nivel de análisis adoptado por las investigaciones (ver Figura 2), el cual va de un nivel más macro (p.ej., la cultura del país), a otro más micro (p.ej., las características demográficas de los individuos).

Figura 2

Factores que influyen la actitud hacia la sostenibilidad clasificados según su nivel de generalidad.



En primer lugar, en un nivel de análisis más general, las creencias y actitudes hacia la sostenibilidad pueden variar de país a país. Por ejemplo, Tata y Prasad (2014), en base a las cinco dimensiones culturales de Hofstede (1997) argumentan que las culturas nacionales que tienen más probabilidades de creer firmemente en la importancia de la sostenibilidad son aquellas menos tolerantes con la existencia de una distribución del poder poco equitativa,

que anteponen los intereses grupales a los individuales, que valoran más la calidad de vida que el éxito material, y que enfatizan valores orientados al futuro, como la perseverancia, el ahorro o la voluntad.

En segundo lugar, las actitudes relacionadas con la sostenibilidad también pueden variar en función del sector y tamaño de la organización. En lo que respecta al sector de la empresa, algunos estudios sugieren que aquellos directivos a quienes se les exige una mayor responsabilidad en materia de sostenibilidad, debido a que sus empresas operan en un sector con un impacto negativo directo en el medioambiente (p.ej., sector industrial), están más sensibilizados y presentan actitudes más positivas hacia la sostenibilidad que los directivos de empresas en un sector con un impacto directo menor en el medioambiente (p.ej., sector financiero), al estar estos últimos en menor contacto con la legislación, políticas y prácticas relacionadas con la sostenibilidad (Cosma et al., 2021). En cuanto al tamaño de la empresa, algunos estudios señalan que los directivos en empresas medianas o pequeñas presentan actitudes hacia la sostenibilidad más positivas por su mayor proximidad con el entorno (Mubabu, 2010). Sin embargo, otros estudios sugieren que son los directivos de las grandes empresas los que tendrían una actitud más positiva hacia la sostenibilidad al estar sus empresas más presionadas para que sean económica, social y medioambientalmente responsables (Cosma et al., 2021).

Finalmente, en un nivel de análisis micro de las actitudes individuales, variables sociodemográficas como la edad, el género o la educación también podrían influir en las actitudes de los directivos relacionadas con la sostenibilidad. En relación con la edad, la literatura aporta evidencias contradictorias. Por una parte, algunos investigadores sugieren que las personas más mayores tienden hacia un mayor grado de razonamiento moral y conciencia medioambiental que las personas más jóvenes (Forte, 2004). Pero, por otra parte, muchos estudios también han encontrado que los individuos más jóvenes muestran más preocupación y son más conscientes de los problemas medioambientales (Diamantopoulos et al., 2003; Forte, 2004). En cuanto al género, estudios anteriores han demostrado que, en general, las mujeres demandan mayores niveles de sostenibilidad (Calabrese et al., 2016; Rosati et al., 2018). En lo que respecta a la educación, la literatura no es concluyente. Algunos estudios señalan que licenciaturas en economía, los MBA o las especializaciones jurídicas tienen una relación negativa con la sostenibilidad (Manner, 2010; Slater & Dixon-Fowler, 2010) porque se centran más en los beneficios y el interés propio que las licenciaturas en humanidades. Sin embargo, otros estudios sugieren que, para los directivos con formación en administración de empresas, finanzas o economía, la protección del medio ambiente es una oportunidad para mejorar la reputación y la legitimidad medioambiental de su empresa (Bansal & Clelland, 2004), lo cual les conduce a sostener una actitud más positiva hacia prácticas relacionadas con la sostenibilidad.

### 3.2. La presión de los stakeholders

En la TAP la norma subjetiva se refiere a la presión social percibida para realizar o no una conducta, esto es, a la probabilidad de que referentes importantes aprueben o desapruében el desempeño de un comportamiento dado. Por lo tanto, de acuerdo con la teoría, en la intención de llevar a cabo o no una conducta debe tenerse en cuenta la presión o motivación de los individuos por cumplir o satisfacer las expectativas de dichos referentes significativos para el individuo, es decir, hasta qué punto esto representa para ellos una norma (subjetiva) que deben cumplir.

En las empresas, las decisiones que se toman también están sometidas a determinadas presiones sociales que, en este caso, proceden de los denominados stakeholders. Por lo tanto, en la intención de los directivos de realizar una gestión más sostenible y contribuir, así, a los ODS, jugarán un papel crucial las expectativas que mantienen sus stakeholders en cuanto a cuál debe ser el grado de compromiso de la empresa con la sostenibilidad. En este sentido, existen diferentes stakeholders con potencial para ejercer presión en las decisiones de la empresa en materia de sostenibilidad, tales como los empleados, los políticos locales y nacionales, las organizaciones medioambientales, los propietarios y accionistas, los directivos, los clientes, la sociedad, los proveedores, los competidores o los medios de comunicación (p.ej., Feder & Weißenberger, 2019).

Sin embargo, no todos los stakeholders tendrían la misma capacidad para influenciar o presionar a las empresas para que en estas se adopten medidas que contribuyan a un desarrollo más sostenible (Mi et al., 2018; Nishitani et al, 2021). Por ejemplo, Mi y colaboradores (2018) diferencian entre los stakeholders directos, aquellos que interactúan con frecuencia con la empresa, y los stakeholders indirectos, los cuales interactúan con la organización con menor frecuencia. De acuerdo con los resultados de su estudio, son los stakeholders directos (i.e., consumidores, directivos, empleados e inversores), y no los indirectos (gobierno, medios de comunicación públicos, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales), los que contribuyen mayormente a conformar una norma (subjetiva) en las empresas y a ejercer una presión social para que en estas se lleven a cabo prácticas relacionadas con la responsabilidad y sostenibilidad corporativa.

Dai y colaboradores (2021) diferencian entre tres tipos de presiones que influyen en las decisiones de las empresas: presiones coercitivas, normativas y miméticas. Las presiones coercitivas se refieren a la conformidad que se produce por las influencias ejercidas por el poder, principalmente originadas por los gobiernos. La presión normativa hace que las organizaciones busquen ser percibidas como que actúan legítimamente. Este tipo de presión suele ser ejercida por partes interesadas externas, como los clientes. La presión mimética se produce cuando la empresa imita el modelo y la trayectoria de desarrollo de las empresas de éxito del sector. En su estudio encontraron que la presión coercitiva ejercida por el gobierno, la presión normativa ejercida por los clientes y la presión mimética ejercida por otras

empresas, influyeron todas ellas significativamente en la implementación de prácticas de gestión sostenible, si bien el impacto de la presión ejercida por el gobierno fue mucho mayor.

Nishitani y colaboradores (2021), diferencian entre stakeholders más y menos poderosos, pero consideran que, dado que una revisión bibliográfica por sí sola no puede identificar a las partes interesadas más poderosas que influyen en las actividades de sostenibilidad de una empresa, incluidas las destinadas a cumplir los ODS, es necesaria hacerlo empíricamente. Por ello, solicitaron a los directivos de las empresas participantes que evalúen cómo de importantes son en la gestión medioambiental en sus empresas 15 grupos de interés diferentes. De acuerdo con sus resultados, el grupo de stakeholder con mayor influencia (positiva) sobre la actitud proactiva de una empresa hacia los ODS es el gobierno, si bien los consumidores también son un grupo de stakeholders con poder suficiente para influir (positivamente) en que la empresa se implanten actividades de gestión medioambiental.

Los resultados de estos estudios sugieren, por tanto, que los stakeholders que pueden influenciar las decisiones en materia de sostenibilidad pueden variar de empresa a empresa, puesto que su poder no es absoluto y depende de las relaciones mutuas con la empresa y otros stakeholders (Nishitani et al., 2021). Ahora bien, los resultados de estos estudios también señalan al gobierno y a los clientes o consumidores como los stakeholders con una mayor influencia para que en las empresas se adopten medidas comprometidas con la sostenibilidad.

### **3.3. Percepción de control en la implementación de los ODS**

En un primer momento, Fishbein y Ajzen (1975), en la denominada teoría de la acción razonada (TAR), consideraban que los dos antecedentes que se acaban de describir, actitud y norma subjetiva, eran suficientes para explicar o predecir la intención conductual. Sin embargo, en la intención de realizar una conducta va a influir también la medida en la cual los individuos se perciben capaces de realizar dicha conducta. Es decir, un individuo puede tener una actitud muy positiva hacia una determinada conducta que, además, le permite ser coherente con las expectativas de las personas que son significativas para él y, sin embargo, cesar en su intención de llevar a cabo dicha conducta por considerar que carece de los conocimientos o recursos necesarios. Es este sesgo el que conduciría a Ajzen (1991) a extender la TAR incluyendo un tercer predictor en la intención de conducta, el control percibido, recogido en la TAP.

El control percibido de las empresas en la implementación de los ODS es importante porque podría ayudar a explicar, por ejemplo, por qué, en muchas empresas, pese a que sus directivos reconocen la importancia de los ODS, no se adoptan medidas para implementarlos (Berrone et al., 2021). Efectivamente, muchas empresas podrían no

implementar los ODS al considerar que el alcance sin precedentes de estos objetivos las sitúa frente a un reto al que no saben muy bien cómo contribuir.

Afortunadamente, se han desarrollado y publicado múltiples directrices que tratan de orientar a los directivos en la implementación de los ODS, y que pueden ayudarles a incrementar su percepción de control. En una revisión interpretativa de la literatura, Berrone y colaboradores (2021) analizan 9 de estas directrices, procedentes tanto de empresas de consultoría internacionales de reconocido prestigio (p.ej., Deloitte, McKinsey, PwC), como de organizaciones multilaterales (p.ej., United Nations Global Compact) e instituciones educativas (Harvard Kennedy School). De acuerdo con los autores, en todas estas propuestas subyacen cuatro etapas interrelacionadas o procesos generales en la adopción de los ODS, las cuales se describen brevemente a continuación (ver Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Modelo de cuatro etapas interrelacionadas de la implementación de los ODS**  
**(adaptado de Berrone y cols., 2021)**

<b>Priorizar</b>	Seleccionar y priorizar aquellos ODS que o bien se alinean con la actividad principal de la empresa, o bien su implementación implica una serie de contraprestaciones que la empresa es capaz de resolver.
<b>Contextualizar</b>	Reformular los ODS para que dejen de ser llamamientos globales a la acción y se conviertan en objetivos relevantes para el contexto en el que opera la organización, objetivos manejables que encajen en el ámbito de la empresa.
<b>Colaborar</b>	Trabajar de forma coordinada y conjunta con los principales stakeholders, aceptando la legitimidad de su participación y sus diferentes posturas y cultivando la relación que existe entre todos.
<b>Innovar</b>	Idear nuevas formas de organizar y/o realizar el trabajo, dado que es poco probable que los ODS se alcancen haciendo las cosas como se han venido haciendo siempre.

Las diferentes propuestas publicadas acerca de cómo implementar los ODS, incluido el modelo de Berrone y colaboradores (2021), resultan útiles para empresas que quieren iniciar una conversión hacia una gestión más sostenible desde sus fases más iniciales y que, además, quieran operacionalizar y dar cuenta de sus hitos en materia de sostenibilidad en

base a los ODS. Sin embargo, el compromiso con la sostenibilidad de las empresas no es algo nuevo y son muchas las empresas que desde hace tiempo vienen informando de su desempeño en materia de sostenibilidad mediante las denominadas puntuaciones ESG, denominadas de este modo por ser las siglas de los términos en inglés *Environmental, Social, y Governance*.

Las prácticas y divulgaciones en el marco ESG constituyen medidas de rendición de cuentas que reflejan el compromiso voluntario con los objetivos no financieros y el desarrollo sostenible, creando valor para los inversores de la empresa, otras partes interesadas y la sociedad (Arayssi et al., 2019). Las puntuaciones ESG proporcionan a los usuarios datos fácilmente disponibles sobre el desempeño de una empresa en materia de sostenibilidad.

Khaled y colaboradores (2021) señalan que las empresas familiarizadas y comprometidas con el marco ESG, pese a estar contribuyendo con sus acciones a la sostenibilidad global y, de este modo, a los ODS, encuentran dificultades—y, por tanto, una falta de control—para conectar las puntuaciones ESG con los ODS. Por ello, con el fin de que las empresas puedan alinear sus prácticas sostenibles con los ODS, estos autores realizaron un estudio en el que, a partir de las puntuaciones ESG de 1105 empresas, mapean la distribución de los 17 ODS entre los tres pilares ESG (medioambiente, sociedad y gobernanza corporativa). Concretamente, encuentran una relación entre las 10 categorías de los indicadores ESG y 40 de las 169 metas incluidas en los 17 ODS. Por lo tanto, los indicadores de ESG capturarían alrededor de solo un 24% de las metas de los ODS. Sin embargo, como señalan los autores, esto es algo esperable, dado que muchas de las metas de los ODS están dirigidas a acciones gubernamentales y no empresariales. La figura 3 muestra una simplificación de los resultados obtenidos en su estudio, al representar la correspondencia entre los tres pilares ESG y los 17 ODS.

**Figura 3**

**Mapeo de los pilares ESG con los 17 ODS (adaptado de Khaled y cols., 2021)**

MEDIOAMBIENTE			SOCIAL			GOBERNANZA		
ODS 2	ODS 3	ODS 6	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 5	ODS 12	ODS 17
ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 4	ODS 5	ODS 8			
ODS 11	ODS 12	ODS13	ODS 10	ODS 12	ODS 16			
ODS 14	ODS 15	ODS 17	ODS 17					

#### 4. CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA EL FOMENTO DE LOS ODS Y PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS EMPRESAS

Es importante que las empresas, así como las instituciones que promueven los ODS, tengan en cuenta que las actitudes hacia la sostenibilidad pueden variar en función de la cultura, el tipo de organización y características demográficas como la edad, el género o la educación. Ser conscientes de estas diferencias puede ser útil por varias razones. En primer lugar, puede ayudar a las instituciones que promueven los ODS a identificar a aquellos sectores y empresas cuyos directivos, quizá por estar en un sector menos sensibilizado (García et al., 2017), podrían presentar actitudes menos favorables hacia la sostenibilidad y que, por tanto, requieren de una mayor concienciación y de más información en relación con los ODS. En segundo lugar, conocer estas diferencias también puede ayudar a identificar en las empresas a aquellas personas cuyas propias actitudes y creencias estén en coherencia con lo que promueve la Agenda 2030 y que, por lo tanto, estén motivadas de forma más genuina a liderar cualquier iniciativa relacionada con la gestión sostenible y los ODS. Por lo tanto, sería conveniente que en las empresas en las que se vaya a promover e implementar algún tipo de medida que contribuya a la consecución de los ODS, se explore previamente las actitudes hacia la sostenibilidad de las personas implicadas, especialmente de aquellas personas que van a liderar la implantación y supervisión de dichas medidas.

Diferentes estudios señalan que los stakeholders, efectivamente, ejercen una presión social para que en las decisiones empresariales se tengan en cuenta también aspectos relacionados con la sostenibilidad. Los estudios examinados en este capítulo señalan, además, que los stakeholders más poderosos o influyentes pueden variar de empresa a empresa (p.ej., Mi et al., 2018). Así, mientras en algunas empresas es el gobierno, a través de sus regulaciones, quien ejerce una mayor presión para que se implementen prácticas más sostenibles, en otras empresas son los clientes los que ejercerían una mayor presión mediante, por ejemplo, la demanda de productos y/o servicios más respetuosos con el medio ambiente (p.ej., Dai et al., 2021). Por lo tanto, conforme a estos estudios, dos medidas serían fundamentales para incrementar la intención de las empresas de implementar los ODS. En primer lugar, las instituciones con potestad legislativa deberían llevar a cabo un endurecimiento de la legislación vigente y la creación de nuevas regulaciones que alineen las prácticas empresariales con estos objetivos; y, en segundo lugar, puesto que clientes y/o consumidores pueden influir, a través de los servicios y productos que demandan, en las decisiones de las empresas, en las instituciones educativas se debería implantar una educación para el consumo responsable o sostenible, de tal modo que, entre la población, se normalice, cada vez más, que las personas tengan en cuenta en sus decisiones de compra aspectos relacionados con la sostenibilidad.

No obstante, pueden existir empresas que, pese a su predisposición o intención de contribuir a los ODS, consideren que carecen de la información y los recursos necesarios, es

decir, que los responsables de estas empresas presenten un bajo control percibido en cuanto a cómo pueden alinear su gestión con los ODS. A este respecto, como ya se ha comentado, existen diferentes recursos y propuestas teóricas, como las señaladas en este capítulo, que pueden ser de ayuda a aquellas empresas que quieran ser más sostenibles en los términos que establece la Agenda 2030 y los 17 ODS. Ahora bien, debido, en parte, a su carácter genérico, ninguna de estas propuestas es infalible, puesto que el proceso de transformación que supone la adopción de los ODS será diferente en cada empresa. Es más, la adopción de los ODS puede conllevar costes y riesgos y conciliar los aspectos económicos, sociales y medioambientales puede requerir un cambio en la mentalidad y cultura organizacional, así como una innovación significativa (Berrone et al., 2021). Es en última instancia la capacidad de cada empresa para sortear con éxito estos retos lo que determinará si puede incorporar los ODS a su agenda estratégica. No obstante, cuando una sociedad exige que las empresas privadas internalicen los costes sociales y medioambientales que generan, su riesgo más importante pueden ser los costes reputacionales asociados al *greenwashing* o a la simple inacción (Slawinski et al., 2017).

Finalmente, es importante que las empresas tengan en cuenta que no se les exige contribuir a todos los ODS. Como señalan Berrone y colaboradores (2021), el alcance de la agenda completa de los ODS es demasiado amplio para que una sola empresa pueda abordarlo. Es más, intentar contribuir a todos los ODS puede diluir su eficacia en la consecución de estos objetivos, mermando el compromiso y la implicación, así como su percepción de control. En consecuencia, las empresas deben seleccionar y priorizar los ODS que sean más relevantes para ellas. No obstante, las empresas pueden encontrar dificultades a la hora de priorizar unos ODS frente a otros. Por ello, con el fin de facilitar a las empresas esta labor, en el último apartado de este capítulo se ofrecen una metodología que ayuda a determinar qué ODS debería priorizar una empresa.

## 5. ¿QUÉ ODS DEBE SELECCIONAR Y PRIORIZAR MI EMPRESA?

Como se acaba de mencionar, muchas empresas pueden tener un bajo control percibido en relación a la implementación de los ODS por no saber delimitar a qué objetivos dirigir sus recursos y esfuerzos. En este apartado, por lo tanto, se ofrece una matriz de priorización (ver Figura 4) con el fin de ayudar a las empresas a seleccionar y priorizar los ODS. Esta matriz de priorización de los ODS, elaborada por Berrone y colaboradores (2021), se basa en tres aspectos que influenciarían la medida en la cual un determinado ODS es importante para una empresa. Estos tres aspectos en la importancia de los ODS son los siguientes:

- a) En primer lugar, si el ODS seleccionado coincide con los valores personales de los directivos (nivel individual);

- b) En segundo lugar, si la consecución del ODS se alinea con la actividad principal de la empresa (nivel organizacional);
- c) Y, en tercer lugar, si la consecución del ODS responde a un problema prominente en el contexto físico en el que opera la empresa (nivel contextual).

**Figura 4**

**Matriz de priorización de los ODS (adaptado de Berrone y cols., 2021).**

<b>RELEVANCIA</b>	Alta	<b>PARADOJA</b> Aceptar	<b>WIN-WIN</b> Máxima prioridad
	Baja	<b>BAJA PRIORIDAD</b> Ignorar	<b>PRIORIDAD SECUNDARIA</b> Posponer

**RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES Y SOCIALES**

Conflictiva  
(contrapartidas y tensiones)

Complementaria  
(cobeneficios y sinergias)

Si se observa la matriz, en el cuadrante superior derecho (situación de “win-win”) las empresas deben ubicar aquel o aquellos ODS cuya consecución sea relevante a todos los niveles, es decir, aquellos ODS que son relevantes para los responsables de la toma de decisiones, la organización y su contexto. Se trata, por lo tanto, de una situación ideal, en la que se generan sinergias gracias a la complementariedad entre las actividades de la empresa y las de la sociedad. En esta situación, los directivos de la empresa perciben una alineación completa entre las cuestiones de sostenibilidad y los objetivos corporativos, sin mayores obstáculos para explorar, interpretar y responder a los problemas de la sociedad. Por lo tanto, a los ODS que una empresa sitúe en este cuadrante les debe dar “máxima prioridad”, puesto que el avance hacia estos ODS no solo no implica ningún tipo de contraprestación, sino que también resulta beneficioso tanto para la empresa como para el contexto en el que opera la empresa.

En el cuadrante superior izquierdo, las empresas deben ubicar aquellos ODS que son relevantes en los niveles mencionados (i.e., individual, organizacional y contextual), pero cuya consecución también de lugar a conflictos y contraprestaciones en alguno de estos niveles. En este caso, los responsables de la empresa deben aplicar lo que ha sido denominado por algunos autores como un enfoque paradójico (Smith & Lewis, 2011), es decir, reconocer las contraprestaciones y, a la vez, ayudar a los participantes a superarlas para que puedan llegar a soluciones. Por lo tanto, los ODS que una empresa sitúe en este cuadrante los debe “aceptar”, es decir, avanzar hacia estos ODS solucionando las contradicciones que puede surgir entre las dimensiones financiera, social y medioambiental (Wang et al., 2016).

En el cuadrante inferior derecho, las empresas deben ubicar aquellos ODS en los que los esfuerzos hacia su consecución pueden generar ciertas sinergias a un nivel determinado, pero dichos ODS, en sí mismos, no cumplen plenamente los criterios de importancia en todos los niveles. Así pues, los ODS que una empresa ubique en este cuadrante no son esenciales y, por lo tanto, la empresa los podrá “posponer” para centrarse en la consecución de los ODS ubicados en los cuadrantes anteriores.

Por último, en el cuadrante inferior izquierdo, las empresas deben ubicar aquellos ODS que no parecen relevantes en absoluto y dan lugar, además, a múltiples contraprestaciones. Por lo tanto, los ODS que una empresa ubique en este cuadrante los debería ignorar, de tal modo que la empresa pueda dirigir sus esfuerzos hacia los ODS en los que pueda contribuir eficazmente.

En conclusión, puede resultar contraproducente tratar de contribuir a todos los ODS y sus respectivas metas. Las empresas, ya sea por el tipo de actividad que realizan o el sector al que pertenecen, podrán contribuir de forma efectiva a unos ODS, mientras que otros ODS quedarán fuera de su alcance. Sin embargo, la selección de los ODS prioritarios es el primer paso para que una empresa sea parte del camino conjunto hacia el Futuro Común de la Agenda 2030.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arayssi, M., Jizi, M., Tabaja, H., 2019. The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 11(1), 137–161. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0136>

- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103. <https://doi.org/10.2307/20159562>
- Berrone, P., Ricart, J., Rousseau, H., Brito, E. & Giuliadori, A. (2021). How can research contribute to the implementation of sustain-able development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25, 318–339. <https://doi.org/10.2307/20159562>
- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2016). Gender differences in customer expectations and perceptions of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 116, 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.100>
- Cosma, S., Schwizer, P., Nobile, L., & Leopizzi, R. (2021). Environmental attitude in the board. Who are the “green directors”? Evidences from Italy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3360–3375. <https://doi.org/10.1002/bse.2807>
- Dai, J., Xie, L., Chu, Z., 2021. Developing sustainable supply chain management: the interplay of institutional pressures and sustainability capabilities. *Sustainable Production and Consumption*. 28, 254–268. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.017>
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., & Bohlen, G. M. (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56(6), 465–480. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00241-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00241-7)
- Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2019). Understanding the behavioral gap: Why would managers (not) engage in CSR-related activities? *Journal of Management Control*, 30 (1), 95–126. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00275-y>
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison Wesley.
- Forte, A. (2004). Antecedents of managers moral reasoning. *Journal of Business Ethics*, 51(4), 315–347. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000032501.59580.33>
- GRI, UN Global Compact and WBCSD. (2015). SDG compass: the guide for business action on the SDGs. SDG Compass.
- Hofstede, G.H. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E. K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>

- Mababu Mukur, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 101–114.
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 53–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0626-7>
- Martinez-Tur, V., Ramos, J. y Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Síntesis.
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J. & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR Attitudes, and CSR Behavior: An Empirical Study of Executives' Religiosity and CSR. *Journal of Business Ethics*, 123, 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1847-3>
- Mendoza Jiménez, J., Guzmán Pérez, B., Pérez Monteverde, M.V. and Roman Cervantes, C. (2020). The contribution of the fishermen's guilds and the agrarian transformation societies to the sustainable development goals: the case of the Canary Islands. *Sustainability*, 12(14), 5635. <https://doi.org/10.3390/su12145635>
- Mi, C.; Chang, F.; Lin, C.; Chang, Y. (2018). The Theory of Reasoned Action to CSR Behavioral Intentions: The Role of CSR Expected Benefit, CSR Expected Effort and Stakeholders. *Sustainability*, 10, 4462. <https://doi.org/10.3390/su10124462>
- Nishitani, K., Nguyen, T.B.H., Trinh, T.Q., Wu, Q., Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective. *Journal of Environmental Management*, 296, 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364>
- Organización de Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Peiró, J. M. (2008). *Manual de Introducción a la Psicología del Trabajo*. Udima.
- Quijano, Santiago D. de (1993). *La psicología social de las organizaciones: fundamentos*. Promociones y publicaciones universitarias.
- Ros, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral inédita). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rosati, F., Faria, L. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588–597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>.

- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of cleaner production*, 150, 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Slater, D. J., & Dixon-Fowler, H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA education and corporate environmental performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 429–441. <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr429>
- Slawinski, N., Pinkse, J., Busch, T. & Banerjee, S.B. (2017). The role of short-termism and uncertainty avoidance in organizational inaction on climate change: A multi-level framework. *Business & Society*, 56(2), 253–282. <https://doi.org/10.1177/0007650315576136>
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 278–296. <https://doi.org/10.1108/CCM-03-2014-0028>
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. & George, G. (2016) Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

# HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE: DISEÑANDO EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES RESPONSABLES

**Antonio Ortiz Vázquez**

*Doctor en Psicología Social*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0001-9155-169X*

**M. Elena Sanandrés Domínguez**

*Profesora asociada*  
*Universitat de València*

**Jonathan Peñalver**

*Profesor adjunto*  
*Universidad Internacional de Valencia*  
*orcid.org/0000-0003-1339-7484*

## 1. INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional podría considerarse una entidad viva, debido a que se encuentra en constante transformación. Por supuesto, esta transformación puede ocurrir de forma proactiva (por el deseo de los líderes de la organización mediante el establecimiento de normas o nuevos procesos y protocolos), como de forma reactiva (por hábitos y comportamientos que se instalan de forma fortuita entre los trabajadores y trabajadoras de una organización.). Sin embargo, ambos procesos de transformación (de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba) pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la organización (Groshev

& He, 2020). Es decir, no siempre los líderes aciertan en sus mandatos, y no siempre los empleados y empleadas de una organización generan prácticas perjudiciales para la empresa. De hecho, es cada vez más común la transición hacia culturas organizacionales más “amables” o “sostenibles” para con sus empleados, en las que ambas partes (equipo directivo y personal trabajador) se nutren mutuamente (Shayegan, Bazrkar, & Yadegari, 2023). Además, se debe tener en cuenta que no es igual de fácil establecer una Cultura Organizacional de cero al crear una empresa, que intentar realizar cambios en la Cultura Organizacional de empresas que ya tienen una cultura sólida (Riter, 1994). Así como, tampoco requeriría el mismo esfuerzo o demanda de recursos realizar cambios en la Cultura Organizacional en empresas de pequeño tamaño que en empresas multinacionales o en crecimiento, ocurriendo en estas últimas incluso las llamadas subculturas organizacionales en sus diferentes sedes o, incluso, departamentos (Bebitoğlu, 2018).

Además, teniendo en cuenta la propuesta de Kopelmans y colaboradores (1990), la Cultura Organizacional es el iniciador del resto de procesos y resultados en la organización (por ejemplo, clima organizacional, prácticas de recursos humanos, bienestar laboral, desempeño laboral), por lo que se ha considerado especialmente centrar este capítulo en el abordaje de dicha temática.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo mencionado hasta ahora, podemos comprender las complejidades inherentes al estudio de la Cultura Organizacional y la necesidad de comprender cuál es su relación con este nuevo enfoque (sostenible). Por ello, en los próximos apartados, se ampliará esta información.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDANDO EL CONCEPTO.

La Cultura Organizacional (CO a partir de ahora), definida como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas que caracterizan a una organización (Schein, 2010), es un elemento crucial que afecta a todos los aspectos de la vida organizacional. La CO actúa como si fuera el sistema nervioso de una empresa, dictando cómo los empleados interactúan, toman decisiones, y resuelven conflictos (Deal & Kennedy, 1982). Una CO saludable no solo es beneficiosa, sino esencial, ya que puede ser un catalizador para el bienestar de los empleados y el éxito empresarial, creando un ambiente de trabajo que promueve la colaboración, la innovación, y el respeto mutuo (Denison, 1990). En este contexto, una cultura positiva se ha vinculado con una serie de resultados organizacionales deseables, tales como mayor satisfacción laboral, compromiso, y rendimiento (Cameron & Quinn, 2006), así como también con la capacidad de la organización para atraer y retener talento (Drucker, 2001). En contraste, culturas tóxicas o

disfuncionales pueden llevar a la desmotivación, el agotamiento y, en última instancia, al fracaso organizacional (Kotter, 1992).

En el ámbito de las culturas organizacionales sostenibles, Zappos destaca como un ejemplo paradigmático. Esta empresa de venta de calzado y ropa en línea ha revolucionado el concepto de cultura organizacional al poner el énfasis en la felicidad de sus empleados y clientes. Zappos adopta una estructura organizativa no convencional conocida como holocracia, que desafía la jerarquía tradicional y promueve la autonomía y la toma de decisiones de forma colaborativa. Esta filosofía se refleja en un ambiente de trabajo donde la creatividad y la innovación son la norma, no la excepción. Su cultura, centrada en valores como la apertura, la pasión y el compromiso, no solo ha contribuido a su éxito comercial, sino que también ha establecido un modelo para otras organizaciones que buscan fomentar un entorno laboral positivo y sostenible (Calvo & Cánovas, 2023).

En contraste, el caso de Enron ilustra las consecuencias devastadoras de una CO tóxica. Antes de su colapso en 2001, Enron era una de las empresas más grandes y exitosas en el sector energético. Sin embargo, bajo esta fachada de éxito, se gestaba una cultura corporativa marcada por prácticas poco éticas, competitividad desmedida y una obsesión por los resultados a corto plazo. La cultura de Enron, profundamente arraigada en la ambición sin límites y la falta de responsabilidad, fomentó un entorno donde el fraude y la manipulación eran comunes. Este enfoque no solo llevó a la desmotivación y el agotamiento de sus empleados, sino que también culminó en uno de los mayores escándalos financieros y empresariales de la historia. El caso de Enron sirve como un recordatorio sombrío de cómo una CO disfuncional no solo es insostenible, sino que también puede ser catastrófica para la empresa, sus empleados y la sociedad en su conjunto (Blanco, 2022).

## 1.1. Modelos teóricos sobre Cultura organizacional

Existen numerosos modelos de CO en la literatura académica, pero en este apartado se van a abordar los tres modelos teóricos más destacados:

### 1.1.1. Modelo de Edgar Schein

Entre los autores más influyentes en el estudio de la CO, se encuentra, por un lado, Edgar Schein, quien ha proporcionado insights profundos sobre cómo se forman, mantienen y pueden cambiar las culturas organizacionales. De hecho, su trabajo fue fundamental para entender cómo se pueden desarrollar culturas organizacionales que promuevan un ambiente de trabajo positivo y saludable. Concretamente, Schein (2010) identificó tres niveles de cultura: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos, y ha argumentado que para cambiar la cultura de una organización, se deben abordar estos tres niveles:

### A) Artefactos

Los artefactos son los elementos más visibles y tangibles de la CO. Incluyen la arquitectura del lugar de trabajo, el vestuario, el lenguaje, los rituales, las ceremonias, y otros elementos observables. Cambiar los artefactos puede ser un punto de partida para influir en la CO, pero Schein argumenta que este nivel es el más superficial y, por lo tanto, los cambios aquí pueden no tener un impacto duradero si no se abordan los niveles más profundos.

### B) Valores compartidos

Este nivel se refiere a las normas, valores y objetivos compartidos por los miembros de la organización. Los valores compartidos son las creencias conscientes y explícitas sobre lo que es importante, deseable y adecuado en la organización. Cambiar los valores compartidos requiere un diálogo abierto y reflexivo entre los miembros de la organización para llegar a un consenso sobre los valores y normas deseados.

### C) Supuestos básicos

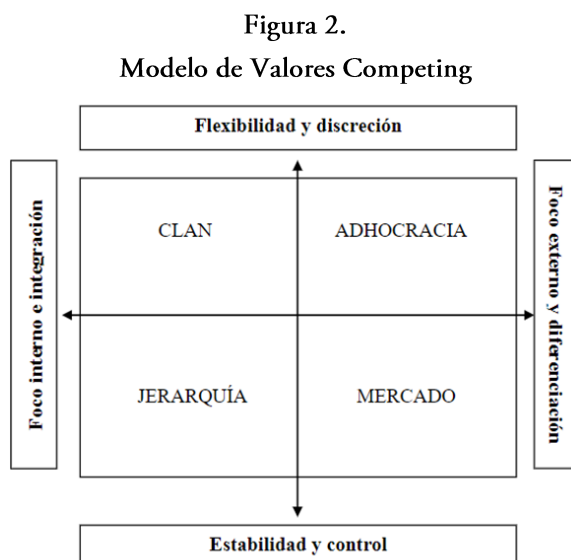
Los supuestos básicos son las creencias y actitudes profundamente arraigadas y generalmente inconscientes que los miembros de la organización comparten sobre cómo funciona el mundo y cómo deben comportarse. Estos supuestos son difíciles de cambiar ya que están arraigados en la psicología colectiva de la organización y son tomados como verdades evidentes. Schein (2010) sugiere que para cambiar los supuestos básicos, se deben cuestionar y examinar críticamente, lo que puede requerir intervenciones profundas como la terapia organizacional.

**Figura 1.**  
**Modelo de Schein sobre Cultura Organizacional**



### 1.1.2. Modelo de Valores Competing

Por otro lado, Kim Cameron y Robert Quinn han contribuido significativamente al estudio de la Cultura Organizacional mediante el desarrollo del Modelo de Valores Competing. Este modelo (Cameron & Quinn, 2006) identifica cuatro culturas organizacionales distintas: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, cada una con sus propios valores, creencias y prácticas organizacionales. Estos cuatro tipos de culturas se basan en dos dimensiones principales que conforman el eje del modelo: el foco (interno vs. externo) y la estructura (flexibilidad vs. control) (Figura 2)



- Cultura Clan: Se caracteriza por un ambiente de trabajo amigable y colaborativo, similar a una familia. Los líderes son considerados como mentores, y se valora la cohesión y el compromiso de los empleados.
- Cultura Adhocracia: Valora la innovación y la creatividad. Los empleados tienen libertad para tomar riesgos y explorar nuevas ideas. Los líderes son considerados como innovadores y emprendedores.
- Cultura Mercado: Se centra en los resultados y en la competencia. Los líderes son orientados a resultados y se valora la eficiencia y la productividad.
- Cultura Jerarquía: Valora la estructura, la formalidad y la estabilidad. Los líderes son coordinadores que buscan el orden y el control, y se valora la eficiencia y la uniformidad.

Cada organización puede tener elementos de las cuatro culturas, pero generalmente, una o dos predominan. El modelo sugiere que para implementar cambios culturales exitosos, es crucial diagnosticar correctamente la cultura predominante y alinear las intervenciones de cambio con los valores y creencias de esa cultura.

El Modelo de Valores Competing desarrollado por Cameron y Quinn cuenta con un instrumento de evaluación conocido como el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). El OCAI es un cuestionario que evalúa las percepciones de los empleados sobre la cultura actual de su organización y la cultura preferida para el futuro en términos de las cuatro culturas del modelo (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía). El instrumento consta de seis dimensiones:

- Dominio de la Organización: Qué aspectos son valorados en la organización.
- Liderazgo Organizacional: Estilo de liderazgo predominante en la organización.
- Gestión de Empleados: Cómo se gestionan los empleados.
- Estrategia Organizacional: Enfoque estratégico de la organización.
- Criterios de Éxito: Cómo se define el éxito en la organización.
- Clima Organizacional: El ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales.

Cada dimensión se evalúa con cuatro ítems, uno para cada tipo de cultura, y los participantes distribuyen 100 puntos entre estos ítems según la concordancia con su percepción de la cultura actual y la cultura deseada. Los resultados permiten identificar las culturas predominantes y subyacentes en la organización y proporcionan insights valiosos para el desarrollo y la implementación de intervenciones de cambio cultural.

### *1.1.3. Modelo de Daniel R. Denison*

Otro autor destacado en el ámbito de la Cultura Organizacional es Daniel R. Denison. Este autor ha explorado extensamente la relación entre la Cultura Organizacional y la efectividad organizacional. Denison (1990) propone un modelo que vincula la cultura y el liderazgo organizacional con el rendimiento empresarial, sugiriendo que una Cultura Organizacional alineada puede actuar como un facilitador para alcanzar los objetivos de la organización. Su modelo se centra en cuatro atributos culturales:

- Misión: Se refiere a la claridad de los objetivos y la dirección de la organización. Una misión clara y compartida puede proporcionar un sentido de propósito y dirección a los empleados.
- Adaptabilidad: Este atributo se relaciona con la capacidad de la organización para percibir y responder a su entorno externo. La adaptabilidad es crucial para la innovación y la supervivencia a largo plazo de la organización.

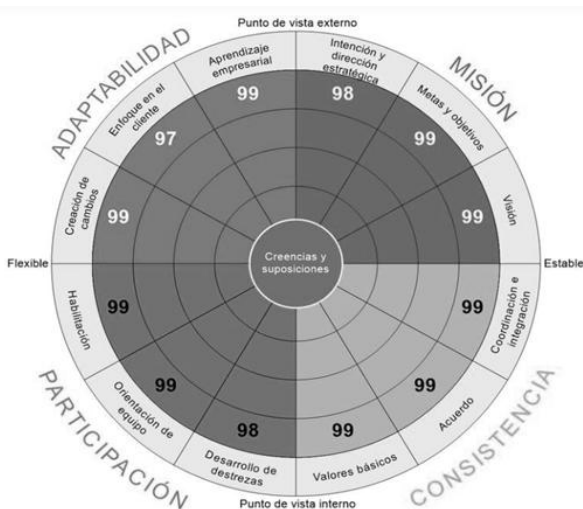
- **Involucramiento:** Se refiere al compromiso de los empleados y su capacidad para influir en las decisiones de la organización. El involucramiento de los empleados puede mejorar la satisfacción laboral y la productividad.
- **Consistencia:** Este atributo se relaciona con la fuerza de los valores y las creencias compartidas en la organización. Una cultura consistente puede facilitar la coordinación y la integración de las actividades organizacionales.

Cada uno de estos atributos se evalúa a través de varias dimensiones y subdimensiones, proporcionando un marco detallado para evaluar y desarrollar la Cultura Organizacional. El modelo de Denison ha sido utilizado por organizaciones de todo el mundo para diagnosticar su cultura actual y desarrollar estrategias de cambio cultural alineadas con sus objetivos estratégicos.

Este modelo de cultura cuenta con un instrumento de evaluación conocido como el Denison Organizational Culture Survey (DOCS). El DOCS es un cuestionario que evalúa las percepciones de los empleados sobre la Cultura Organizacional en términos de los cuatro atributos y sus respectivas dimensiones y subdimensiones. Los resultados del DOCS pueden proporcionar insights valiosos sobre la cultura actual de una organización y pueden ayudar a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

A continuación, a modo de resumen, se expone una tabla en la que se muestran los modelos mencionados con sus principales fortalezas y limitaciones:

**Figura 3.**  
**Modelo Denison de Cultura Organizacional**



**Tabla 1**  
**Comparativa detallada de modelos de Cultura Organizacional**

Modelo	Descripción Breve	Fortalezas	Limitaciones
<b>Modelo de Edgar Schein</b>	Identifica tres niveles de cultura: Artefactos, Valores compartidos y Supuestos básicos.	Ofrece un enfoque holístico y en profundidad de la cultura organizacional. Resalta la importancia de los aspectos subyacentes e inconscientes. Facilita la identificación de áreas para cambio a diferentes niveles.	La complejidad del modelo puede ser abrumadora para la implementación práctica. Los cambios en los niveles más profundos requieren tiempo y esfuerzos significativos. Puede ser difícil medir el impacto de los cambios en los supuestos básicos.
<b>Modelo de Valores Competing (Cameron &amp; Quinn)</b>	Clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquía.	Proporciona un marco claro y fácil de entender. Útil para diagnosticar y comparar culturas organizacionales. Facilita la planificación estratégica y la gestión del cambio.	Puede sobresimplificar la diversidad y la dinámica de las culturas organizacionales. Riesgo de encasillar organizaciones en categorías fijas. Menos énfasis en los aspectos individuales y subjetivos de la cultura.
<b>Modelo de Daniel R. Denison</b>	Se centra en Misión, Adaptabilidad, Involucramiento, Consistencia y su impacto en el rendimiento.	Vincula explícitamente la cultura con el rendimiento empresarial. Proporciona un enfoque práctico para la mejora organizacional. Ayuda a identificar áreas específicas para el desarrollo.	La correlación entre cultura y rendimiento no siempre es clara ni directa. Puede no capturar completamente la complejidad y la naturaleza evolutiva de la cultura. Requiere datos y análisis detallados para ser efectivo.

### 3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro del extenso cuerpo de literatura sobre CO, otros autores y sus teorías han proporcionado marcos valiosos para entender las dimensiones y tipologías de la CO, poniendo de manifiesto la multitud de niveles de abordaje con el que cuenta este concepto. Geert Hofstede, por ejemplo, ha sido pionero en el estudio de las diferencias culturales, desarrollando un modelo de dimensiones culturales que ha permitido a los investigadores y profesionales explorar cómo las diferencias culturales nacionales pueden influir en la cultura de una organización (Hofstede, 1980). Por otro lado, Fons Trompenaars ha contribuido significativamente al campo con sus investigaciones sobre la gestión de la diversidad cultural en las empresas, proporcionando estrategias para reconciliar diferencias culturales en el ámbito organizacional (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Terrence Deal y Allan Kennedy (1982) han abordado la importancia de los ritos y rituales en la vida corporativa, destacando cómo estos elementos pueden reforzar la Cultura Organizacional. Mary Jo Hatch, con una perspectiva más externa, ha explorado la dinámica entre la cultura, la identidad, y la imagen en las organizaciones, proporcionando insights sobre cómo estos elementos interactúan y se influyen mutuamente (Hatch, 1993). Finalmente, Peter Drucker ha enfatizado la importancia de la cultura corporativa en el rendimiento organizacional, haciendo énfasis en cómo la alineación trabajadores-empresa puede actuar como un facilitador para alcanzar los objetivos organizacionales (Drucker, 2001).

Se hace notable, una vez más, la diversidad de matices que se pueden tener en consideración a la hora de abordar el concepto de CO. En función de qué variables se quieran abordar en una organización a la hora de trabajar la CO será preferible centrarse en un modelo de cultura u otro, así como dar mayor peso a aspectos internos o externos a la organización. De esta forma, por tanto, también puede incidir en mayor o menor medida en diferentes outputs.

De mano de lo anterior, en cuanto a los efectos de la CO, se ha demostrado que esta impacta de forma directa, indirecta y multinivel en diversos aspectos de la organización y su gente. Los outputs o resultados de la CO son las manifestaciones tangibles de cómo la cultura influye en el comportamiento y el rendimiento tanto de los empleados y equipos como de la organización en su conjunto. A continuación, se exponen los principales outputs de la CO:

#### 2.1. Comportamiento de los Empleados

La CO moldea las interacciones, la motivación y el compromiso de los empleados, estableciendo el tono para la ética laboral y la colaboración dentro de la organización (Dwivedi, Kaushik & Luxmi, 2014). Un ambiente cultural positivo puede fomentar la proactividad, la cooperación y la integridad, mientras que una cultura mal gestionada puede

propiciar conflictos, desconfianza y comportamientos no éticos (Ventura, Velloso & Alves, 2020; Bhalla, Qazi & Miralam, 2019).

## 2.2. Desempeño Organizacional

La efectividad de una organización en alcanzar sus objetivos está intrínsecamente ligada a su cultura (Metz, Ilies & Nistor, 2020). Una cultura alineada con la misión y los valores de la organización puede impulsar la eficiencia, la calidad y la innovación, creando un entorno propicio para el éxito. En contraste, si se conforma una CO incompatible con la misión y/o valores de la empresa, los progresos de la organización se pueden ver mermados (Marshall, Curry & Reitsma, 2011).

## 2.3. Satisfacción y Bienestar del Empleado

La CO impacta directamente en el bienestar y la satisfacción de los empleados (Murtiningsih, 2020). Una cultura que valora el respeto, el reconocimiento y el desarrollo profesional puede contribuir a un mayor bienestar y satisfacción laboral, reduciendo el estrés y mejorando los resultados organizacionales (Salanova, Llorens & Martínez, 2019).

Existen estudios que también asocian el impacto de la Cultura Organizacional a otras variables como la retención del talento (Cherep, Tomareva-Patlahova & Kabanova, 2021), la adaptabilidad al cambio (Badawi, Thamrin & Susilo, 2019; Mulwa, Kilonzo & Ochieng, 2020), la innovación (Teguh, 2022; Xanthopoulou & Sahinidis, 2022) y la reputación de la organización, entendida esta como la imagen que se percibe de la organización hacia el entorno en el que se encuentra (Merlin & Chen, 2022).

## 4. LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta la conceptualización de sostenibilidad organizacional dada por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1987 (capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades), podemos observar que se encuentra intrínsecamente relacionada con la Cultura Organizacional, ya que ambas determinan cómo una empresa opera y cuáles son sus valores fundamentales.

Ciertamente, las organizaciones, por su propia razón de ser, persiguen la rentabilidad económica, pero esta búsqueda a menudo entra en conflicto con consideraciones éticas, sociales o medioambientales. La sostenibilidad empresarial busca equilibrar estos tres pilares, asegurando que, además de ser rentables, las empresas operen de manera ética y responsable.

Algunos aspectos clave de la sostenibilidad en la empresa incluyen:

- **Responsabilidad ambiental:** Las empresas sostenibles buscan minimizar su huella ecológica. Esto puede incluir prácticas como la reducción del consumo de recursos, la gestión de residuos, la utilización de energías renovables, y la implementación de procesos de producción más limpios.
- **Ética y gobernanza corporativa:** Las empresas comprometidas con la sostenibilidad operan con integridad y transparencia. Esto implica tener sistemas de gobernanza sólidos, promover prácticas comerciales éticas y garantizar la responsabilidad en todos los niveles de la organización.
- **Bienestar y desarrollo de los empleados:** Las empresas sostenibles valoran y apoyan a sus empleados, ofreciendo condiciones laborales justas, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- **Relación con la comunidad:** Las empresas sostenibles buscan tener un impacto positivo en las comunidades en las que operan. Esto puede manifestarse en programas de responsabilidad social corporativa, apoyo a iniciativas comunitarias o colaboración con organizaciones locales.
- **Innovación y adaptabilidad:** Las empresas sostenibles están en constante búsqueda de innovaciones que les permitan operar de manera más eficiente y sostenible. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio.
- **Relaciones con los stakeholders:** La sostenibilidad empresarial implica considerar y equilibrar las necesidades y expectativas de todos los stakeholders, incluidos accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.
- **Medición y reporte:** Las empresas comprometidas con la sostenibilidad suelen medir y reportar regularmente su desempeño en áreas clave relacionadas con la sostenibilidad, utilizando estándares y marcos reconocidos internacionalmente.

Estos aspectos clave de la sostenibilidad empresarial no son meramente acciones aisladas o iniciativas individuales; en realidad, son manifestaciones de una cultura organizacional más profunda. Esta cultura, que subyace en cada decisión y acción de la empresa, es el reflejo de su compromiso con la sostenibilidad y su visión de un futuro responsable. Es en este contexto donde la cultura organizacional se convierte en el pilar fundamental para la implementación y consolidación de prácticas sostenibles. Las organizaciones que han integrado la sostenibilidad en el núcleo de su cultura están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI y liderar el cambio hacia un futuro más sostenible.

## 5. ¿CÓMO TRANSFORMAR UNA CULTURA ESTRATÉGICA EN UNA CULTURA SOSTENIBLE?

La transformación de una CO hacia una cultura más sostenible comienza con una introspección profunda sobre los valores, misión y visión ya existentes en la empresa (Lu et al., 2021). Comprender si estos elementos son explícitos, conocidos y compartidos por todos en la empresa es de suma importancia, ya que esta comprensión inicial revela qué tan lejos están los valores actuales de los nuevos valores que se desean instaurar, ayudando a identificar los pasos necesarios para efectuar el cambio. La discrepancia entre los valores actuales y los deseados puede variar ampliamente, y reconocer esta brecha es el primer paso para construir un plan de acción hacia la nueva CO sostenible (Kiesner & Baumgartner, 2019). En ocasiones, cuando los valores, misión y visión de una organización no son explícitos, hay que realizar un ejercicio de evaluación inicial para conocer con datos de qué punto se parte.

El respaldo y liderazgo de la dirección son elementos fundamentales en el proceso de transformación hacia una CO sostenible. Para que este cambio sea efectivo, la alta dirección no solo debe apoyar la iniciativa de sostenibilidad, sino que también debe ser un participante activo y visible en su implementación. Esto significa que los líderes de la organización deben ir más allá de las declaraciones formales y ser verdaderos ejemplos a seguir en la adopción de prácticas sostenibles (Chatterjee, Chaudhuri, & Vrontis, 2022).

El compromiso por parte de la alta dirección implica integrar los principios de sostenibilidad tanto en la toma de decisiones estratégicas como en las operaciones cotidianas. Los líderes deben demostrar cómo sus conductas se alinean con los objetivos a largo plazo de la empresa, y cómo estas acciones reflejan los nuevos valores de una CO sostenible.

La educación y sensibilización de los empleados también se convierten en un pilar fundamental para avanzar en este proceso. Es esencial que esta “formación” se realice de manera estructurada y en cascada, lo que significa que comienza en los niveles superiores de la organización y fluye hacia abajo, llegando a todos los empleados.

Esta sensibilización debe ser diversa y adaptada a diferentes estilos de aprendizaje y niveles de comprensión. Las intervenciones psicológicas son fundamentales en este aspecto, ya que permiten a los empleados no solo recibir información, sino también participar activamente en el aprendizaje (Eriksson & Dellve, 2020). Estos talleres pueden incluir simulaciones, juegos de rol y discusiones en grupo que ayudan a interiorizar conceptos de sostenibilidad y a comprender cómo se aplican en su trabajo diario, consiguiendo la transferencia de los nuevos conocimientos al “transformarlos” en nuevas formas de actuar en el día a día.

Las charlas motivacionales, ya sean impartidas por líderes internos o expertos externos, también pueden ser efectivas para inspirar y energizar a los empleados. Estas charlas deben enfocarse en la importancia de la sostenibilidad, compartir historias de éxito de otras

empresas y mostrar cómo las contribuciones individuales se alinean con los nuevos objetivos de la organización.

Los programas de voluntariado y las actividades comunitarias son también herramientas poderosas para la sensibilización (Chatterjee, Chaudhuri, & Vrontis, 2022). Participar en proyectos que tienen un impacto directo sobre el medio ambiente o la comunidad ayuda a los empleados a ver de primera mano la importancia de la sostenibilidad y fomenta un sentido de responsabilidad y conexión con el entorno, obteniendo también un impacto beneficioso en la responsabilidad social corporativa.

Estas intervenciones tienen el doble propósito de informar y motivar. Al proporcionar conocimiento, habilidades y motivación, empoderan a los empleados para que asuman un rol más activo en la transformación cultural. No se trata solo de hacer que los empleados sean conscientes de las prácticas sostenibles, sino de integrar estas prácticas en su trabajo y su comportamiento diario. Al hacerlo, la sostenibilidad se convierte en una parte integral de la CO, reflejada en cada acción y decisión dentro de la empresa.

A partir de las iniciativas de educación y sensibilización, se desarrollan y consolidan mejores prácticas y prácticas organizacionales que reflejan y realzan los valores de sostenibilidad. Estas prácticas emergerían de un entendimiento profundo y compartido de lo que significa la sostenibilidad en el contexto específico de la empresa. Son el resultado de aprendizajes reales, surgidos tanto de la formación como de la experiencia directa de los empleados.

La adopción de estas prácticas no es un proceso estático o uniforme; hay que tener en cuenta que pueden variar según los diferentes departamentos y equipos dentro de la empresa. Puede implicar la implementación de políticas que redunden desde el bienestar de sus trabajadores hasta en implicaciones con el medio ambiente y su entorno. Un ejemplo de ello sería la adopción de prácticas de trabajo remoto para reducir las emisiones de carbono. Lo que es crucial es que estas prácticas no se perciban como imposiciones externas, sino que se originen orgánicamente dentro de la cultura de la empresa, creciendo y evolucionando con ella.

Para que estas prácticas sostenibles se arraiguen en la cultura organizacional, la comunicación abierta y transparente es imprescindible. Esta comunicación debe ser bidireccional: desde la alta dirección hasta los empleados y viceversa (Ceacir, 2023). Mantener a todos en la organización informados sobre los avances, los desafíos encontrados, y los cambios en las políticas y prácticas fomenta un ambiente de confianza y colaboración. Esto incluye compartir tanto los éxitos como los fracasos, ya que ambos son igualmente importantes para el aprendizaje y el avance de la organización.

La comunicación efectiva también implica escuchar y responder a las preocupaciones y sugerencias de los empleados. Al abrir canales para que los empleados expresen sus ideas y den feedback, la empresa puede ajustar sus estrategias de sostenibilidad para que sean más

inclusivas y efectivas. Además, esta apertura fomenta un sentido de propiedad y compromiso entre los empleados, ya que sienten que su voz es escuchada y valorada, sintiéndose parte activa del negocio.

La integración de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y People Analytics en el cambio hacia una cultura organizacional sostenible representa una oportunidad significativa para las empresas. Estas herramientas abren un panorama de posibilidades en la gestión y el seguimiento del cambio de CO, ofreciendo una visión más amplia y profunda de las dinámicas organizacionales. En lugar de limitarse a métodos tradicionales de seguimiento, que a menudo pueden ser subjetivos o tardíos, estas tecnologías proporcionan datos en tiempo real y un análisis en profundidad, lo que permite a las empresas adaptar sus estrategias de cambio de manera más ágil y efectiva (Deep, 2023).

El uso de estas tecnologías se convierte en una poderosa palanca para impulsar la innovación dentro de las organizaciones. Al proporcionar insights precisos y actualizados, las empresas pueden identificar rápidamente las áreas que necesitan atención y responder de manera proactiva. Esta capacidad para ajustar y optimizar las iniciativas de cambio en función de datos concretos no solo mejora la eficacia del proceso, sino que también puede aumentar la confianza de los empleados en la dirección que está tomando la empresa.

Además, el empleo de estas tecnologías avanzadas en sí mismo señala un compromiso con la modernización y la adaptabilidad, dos cualidades esenciales para una CO sostenible. Fomenta una mentalidad donde el cambio y la innovación son vistos no como desafíos u obstáculos, sino como oportunidades para crecer y mejorar. Esta perspectiva puede ser increíblemente motivadora para los empleados, fomentando un ambiente de trabajo dinámico y progresivo (Deep, 2023).

El cambio hacia una CO centrada en la sostenibilidad es, por su propia naturaleza, un proceso complejo y no lineal. Uno de los mayores desafíos en este camino es la aparición de incongruencias entre la nueva cultura que se busca instaurar y los comportamientos arraigados que han predominado hasta el momento. Estas discrepancias son más evidentes en las etapas iniciales del proceso, donde los mensajes y valores recién introducidos aún no se han integrado completamente en las prácticas diarias de la empresa.

Es crucial comprender que estos comportamientos habituales, que pueden parecer en conflicto con la nueva cultura deseada, son en realidad el resultado de años de asociación con los éxitos y logros pasados de la organización. Los empleados y los líderes suelen recurrir a estos comportamientos conocidos, especialmente en situaciones de incertidumbre o presión, ya que históricamente han sido sinónimo de resultados positivos.

Esta tendencia a revertir a prácticas antiguas no debe verse como un fracaso del proceso de cambio, sino como una parte natural y esperada del mismo. El cambio cultural profundo requiere tiempo y paciencia, y es habitual que las organizaciones experimenten un período de transición donde coexisten viejas y nuevas prácticas. Lo importante es mantener un

enfoque constante en la nueva dirección deseada, reforzando continuamente los valores y comportamientos sostenibles a través de la comunicación, la formación y el ejemplo.

Durante este proceso, es esencial que los líderes y coordinadores de la organización reconozcan y aborden estas incongruencias de manera constructiva. Esto implica reiterar la visión y los objetivos de la nueva cultura, proporcionar orientación y apoyo para adoptar nuevos comportamientos y, lo más importante, mostrar empatía y comprensión hacia aquellos que están luchando con el cambio.

En última instancia, el éxito en la creación de una cultura organizacional sostenible se basa en el reconocimiento de que el cambio es un proceso evolutivo, lleno de avances y retrocesos. Aceptar que la coexistencia de viejas y nuevas prácticas es parte de este proceso ayuda a las organizaciones a navegar por este cambio de manera más efectiva y resiliente, avanzando progresivamente hacia la integración completa de una cultura sostenible.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Badawi, A., Thamrin, H., & Priyo, S. (2019). Organizational culture adaptability and SMEs business performance through business innovation. *EAI Endorsed Transactions on Creative Technologies*, 6(20), e3. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288717>
- Bebitoğlu, M. E. (2018). How much to grow? Change in the organizational culture of enterprises that become multinational and effects of internationalization: A research in textile industry. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 213–232. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi/issue/39142/485639>
- Bhalla, P., Qazi, S., & Miralam, M.-S. (2019). Effect of organizational role stress on organizational culture: Evidence from service-sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-18>
- Blanco, V. (2022, enero 17). El caso Enron: Se cumplen 20 años de uno de los mayores escándalos de la bolsa. *El Economista*. <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11553516/01/22/El-caso-Enron-se-cumplen-20-anos-de-uno-de-los-mayores-escandalos-de-la-bolsa.html>
- Calvo, J., & Cánovas, I. (2023, abril 4). La historia de Zappos, la empresa con la mejor atención al cliente del mundo. *El Economista*. <https://www.economista.es/podcasts/noticias/12239679/04/23/la-historia-de-zappos-la-empresa-con-la-mejor-atencion-al-cliente-del-mundo.html>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

- Ceacir, I. (2023). Toxic organizational culture: Diagnosis and prevention. *Stiinte Politice*, 23(2), 69–113. <https://doi.org/10.52673/18570461.23.2-69.13>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Investigating the impacts of microlevel CSR activities on firm sustainability: Mediating role of CSR performance and moderating role of top management support. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 511–533. <https://doi.org/10.1108/ccsm-12-2021-0228>
- Cherep, A., Tomareva-Patlahova, V., & Kabanova, O. (2021). Formation of an effective enterprise management system. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 300(6, Part 2), 280–286.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (Documento A/42/427). Naciones Unidas.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Scientific Research and Applications*, 10(2), Article 0977. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (2001). *Management challenges in the XXI century*. Transaction Publishers.
- Dwivedi, R., Kaushik, N., & Luxmi. (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92.
- Eriksson, A., & Dellve, L. (2020). Learning processes as key for success in workplace health promotion interventions in health care. *Frontiers in Public Health*, 8, Article 576693. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.576693>
- Groshev, I. V., & He, M. (2020). Comparative analysis of organizational culture transformation models. *Management Science and Education*, (1), 94–101. <https://dx.doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-94-101>
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). Penguin Books Ltd.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18, 657–693.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.

- Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. (n.d.). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), Article 572. <https://doi.org/10.3390/SU11030572>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Lu, G., Dollfus, C., Schreiber, D., Wozniak, T., Rast, V., Fleck, M., & Lipenkova, J. (2021). Corporate culture explained by mission and vision statements using natural language processing. In *2021 IEEE 8th Swiss Conference on Data Science (SDS)*. <https://doi.org/10.1109/SDS51136.2021.00010>
- Marshall, B., Curry, M., & Reitsma, R. (2011). Organizational information technology norms and IT quality. *Communications of the IIMA*, 11(4), Article 3. <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1174>
- Merlin, M., & Chen, Y. (2022). Impact of green human resource management on organizational reputation and attractiveness: The mediated-moderated model. *Frontiers in Environmental Science*, 10, Article 962531. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962531>
- Metz, D., Ilieș, L., & Nistor, R. L. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12(15), 1–27.
- Mulwa, S. M., Kilonzo, T. M., & Ochieng, V. O. (2020). Influence of organizational culture on strategic change management in Makeni County Government, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(3), 782–788.
- Murtiningsih, R. (2020). Human resource practices and organizational commitment through work satisfaction as a variable of mediation. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 151. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.006>
- Riter, R. (1994). Changing organizational culture. *Journal of Long Term Care Administration*, 22(2), 11–13. PMID: 10137997
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva* (1st ed.). Aranzadi.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shayegan, S., Bazrkar, A., & Yadegari, R. (2023). Realization of sustainable organizational performance using new technologies and green human resource management practices. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 95–105. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.95.105>

- Teguh, W., Puji, M. K., & Handari, S. (2022). The influence of self-efficacy on performance with innovation work behavior as an intervening variable. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(3). <https://ssrn.com/abstract=4212531>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Ventura, P., Silva, D. M., & Alves, M. (2020). Organizational culture in nursing work: Influences on adherence to quality and safety practices. *REME - Revista Mineira de Enfermagem*, 24, e-1330.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xanthopoulou, P., & Sahinidis, A. (2022). The impact of organizational culture on business innovativeness: The case of SMEs.

## DIVERSIDAD DE GÉNERO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL

**Valeria Cruz-Ortiz**

*Ayudante Doctor*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0002-6863-5817*

**Isabel M. Martínez**

*Profesora Titular*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0003-3583-8498*

**Susana Llorens**

*Profesora Titular*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0001-7545-5286*

**Marisa Salanova**

*Catedrática*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0001-7873-7078*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Universitat Jaume I, proyecto UJI-2024-14*

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa LASHION, S. A, está observando que, pese a que existe una representación equilibrada entre trabajador/as en puestos técnicos y administrativos, hay una falta de representación de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones estratégicas.

Lo que le pasa a LASHION, no es una situación ajena a otras empresas, si bien es cierto que la representación de la mujer en el entorno laboral está aumentando, todavía siguen existiendo proporciones de género sustancialmente desiguales en los lugares de trabajo, tanto a nivel horizontal (i.e., sectores tecnológicos e industrias) como a nivel vertical (i.e., en puestos de liderazgo) (Fine et al., 2020). Esto evidencia que sigue habiendo un estancamiento en la paridad de género, las diferencias de género en el contexto laboral se están viendo impulsadas por las barreras estructurales, la transformación socioeconómica y tecnológica (GGI; World Economic Forum, 2022). Aunque se promueve la gestión de la diversidad como una estrategia para el bienestar organizacional, esta a menudo se enfrenta a culturas laborales rígidas que refuerzan estereotipos de género y restringen el repertorio conductual de mujeres y hombres (Bridges, Wulff & Bamberry, 2023; Matuf et al., 2019). Esto puede llevar a efectos perjudiciales, como la reducción del bienestar de las personas trabajadoras. Estos resultados desfavorables son contrarios a la intención con la que a menudo se infunde la gestión de la diversidad de género dentro de las organizaciones, que trata de, promover el bienestar al fomentar una gestión de personas inclusiva y una visión más sostenible, al aprovechar la variedad de perspectivas y talentos, y promover la igualdad de oportunidades, lo que contribuye a un ambiente laboral más saludable, equitativo y productivo. Por lo tanto, no se puede ignorar la importancia del género cuando se habla de bienestar, ya que el género está conectado a nuestra vida cotidiana y nuestra identidad de ser, por ejemplo, las mujeres de LASHION que trabajan incansablemente para convertirse en líderes dentro de su organización y ganan menos dinero que sus compañeros, pueden cuestionarse la consecución de su objetivo; del mismo modo que aquellos hombres que solicitan la baja por paternidad pueden cuestionarse la consecución de su objetivo por sentirse “culpables”, de realizar un rol, que la sociedad tiende a asignar a las mujeres (Ferguson & Gunnell, 2016). Si bien, el bienestar organizacional, no solo es lo que el personal laboral busca, también contribuye a las organizaciones en términos de su rendimiento, creatividad y productividad general (Ananthram et al., 2018; Winkel et al., 2024). Por lo tanto, gestionar la diversidad de género no solo promueve el bienestar individual, sino que representa una palanca estratégica para la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

En la literatura sobre diversidad de género se encuentran resultados contradictorios (Guillaume et al., 2013). Aunque no escasean los estudios que examinan las condiciones en la que la diversidad de género conduce a resultados positivos o negativos (Hentschel et al., 2013; van Dijk et al., 2012), siguen sin estar claros los mecanismos subyacentes que pueden

tener los efectos sobre la diversidad de género dentro del bienestar organizacional (Jaiswal & Dyaram; 2020; Le et al., 2018; Roberson et al., 2017) y esto a menudo invoca sentimientos de inseguridad e inadecuación (Findler et al., 2007; Singh et al., 2013). Pensemos nuevamente en las mujeres trabajadoras de LASHION, si se vieran más representadas en los puestos de liderazgo o si tuvieran más participación en las tomas de decisiones estratégicas, es muy probable que la percepción de inclusión de estas mujeres se incrementaría, ya que hay un reconocimiento y sentimiento de pertenencia por parte de ellas; esto por sí, serviría como un proceso en el vínculo de diversidad de género y bienestar.

Por todo esto, creemos que es importante explorar el impacto de la diversidad de género en el bienestar organizacional. Por ello, el objetivo de este capítulo busca comprender cómo la diversidad de género en las organizaciones puede influir en el bienestar de las personas trabajadoras. Se pretende examinar los beneficios y desafíos asociados con la diversidad de género, así como identificar estrategias efectivas para promover un entorno de trabajo saludable para todas las personas, independientemente de su género. A través de este objetivo, se busca generar conocimiento que contribuya a la promoción de la diversidad de género y el bienestar organizacional en el contexto laboral.

Esta propuesta considera cómo la diversidad de género interactúa con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, específicamente con sus objetivos:

- Salud y el bienestar (ODS 3) que se centra en garantizar una vida saludable y promoción del bienestar para todas las edades, asegurando la prevención, tratamiento y la promoción de la salud mental, reduciendo las desigualdades y asegurándose que todos tengan la oportunidad de llevar una vida saludable y plena.
- Igualdad de género (ODS 5), cuya finalidad es lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. Este objetivo busca eliminar la discriminación y la violencia basada en el género, así como garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad. que influyen en el bienestar organizacional.

El vínculo entre ambos ODS y la diversidad de género aplicada al bienestar organizacional es de suma importancia, ya que promueven la salud y el bienestar de todas las personas, incluyendo la igualdad de género como un elemento clave para lograr sociedades equitativas y justas.

## 2. DEFINICIÓN DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

Salanova (2023) sostiene que, dentro del contexto del trabajo y las organizaciones, existen tres facetas principales del bienestar relacionado con el trabajo que tienen que ver

con, el funcionamiento físico, psicológico y social. Dicha autora, define el bienestar organizacional como un constructo multinivel (IGLO) que incluye diferentes niveles: individual, grupal, de líder y organizacional (Nielsen et al., 2018) y engloba diferentes facetas (física, psicológica-mental/emocional y social). Estas facetas del bienestar se entrelazan en una relación beneficiosa y sostenible en el tiempo, sugiriendo de esta manera que no existe un único modelo de bienestar organizativo, sino que existen diversos enfoques que consideran el concepto de bienestar en las organizaciones desde múltiples facetas, que pueden medirse y mejorarse con el tiempo.

Desde esta perspectiva multinivel y multifacética, la Psicología Organizacional Positiva (POP; Salanova et al. 2019), considera que la diversidad de género en las organizaciones puede contribuir a ampliar las habilidades y experiencias que enriquecen la toma de decisiones, la creatividad y la innovación. Para la POP la diversidad de género es una fuente de fortalezas y oportunidades para promover un entorno laboral inclusivo y equitativo (Salanova et al. 2019). Por ello, es importante que la diversidad de género esté incluida en las políticas y prácticas organizacionales, ya que puede ser una de las medidas destinadas a mejorar el bienestar del personal laboral y equipos de trabajo (Mousa, 2021).

Entendemos que la diversidad de género como concepto en sí, es un fenómeno complejo y la mera representación diversa no es condición suficiente para obtener beneficios de la diversidad (Guillaume et al., 2013). Por lo tanto, es necesario comprender las diferentes terminologías asociadas a la diversidad, como lo son el sexo y género, para poder entender los procesos subyacentes a estos efectos (Roberson et al., 2017).

Por sexo se entienden los cromosomas sexuales biológicos y las estructuras reproductivas internas de un individuo, que se utilizan para asignar sexo masculino, femenino o intersexual al nacer (Zavaletta, & Robbins, 2019). El género es un concepto más amplio (ver glosario de términos en Human Rights Campaign Glossary of terms, 2018), lo que permite comprender la diversidad de género más allá del sistema binario. Tradicionalmente el género se refiere a lo cultural, aprendido en un proceso de socialización, hace referencia a la construcción social de mujeres y hombres, de feminidad y masculinidad, que varían en el tiempo, el espacio y entre las culturas. Si bien es cierto que debemos considerar esta perspectiva expansiva del género, el alcance de esta propuesta de capítulo no abarca realidades alternativas más allá de la concepción tradicional y binaria del mismo (hombre o mujer), ya que los desafíos y barreras a los que se enfrentan las otras categorías de género implican que los marcos de gestión de la diversidad, necesitan estar integrada a la diversidad de identidad de género como una dimensión central (Ozturk & Tatli, 2016), en lugar de encajarla en otras preexistentes; una tarea importante que queda fuera del alcance de esta contribución (Jaiswal, & Dyaram, 2020). No obstante, es importante resaltar que la diversidad de género no se limita a la dicotomía entre masculino y femenino, sino que incluye una variedad de género, que implica respetar y valorar dentro del contexto

organizacional y sociedad en general. Abordar la diversidad de género en el contexto laboral, va más allá de la discriminación de la mujer, siendo necesaria una mirada amplia que contemple aspectos relacionados con la identidad (homosexualidad, bisexualidad, transexualidad, personas no binarias...) No se trata sólo de eliminar la discriminación de la mujer, sino de adoptar una actitud de NO discriminación por razones de género, favoreciendo la inclusión de todas las personas con su diversidad individual adoptando una perspectiva de género (mainstreaming de género).

El concepto “perspectiva de género” se consolidó en la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, celebrada en Beijing en 1995 y se refiere a metodologías y mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de la mujer. La perspectiva de género, como herramienta inclusiva se aplica en diferentes contextos y situaciones para analizar las diferencias entre hombres y mujeres, no sólo por su determinación biológica, sino también por las diferencias culturales y sociales del contexto. La incorporación de la perspectiva de género en el estudio del bienestar en el trabajo permite ofrecer alternativas que tienen en cuenta la diversidad de género considerando datos segregados de hombres y mujeres y la interacción entre ambos géneros. La investigación señala que aquellas organizaciones que abordan la diversidad de género desde un enfoque inclusivo son más propensas a superar los estereotipos y prejuicios basados en el género y contribuyen a promover entornos seguros y respetuosos para las personas trabajadoras y además pueden tener diversos beneficios para el bienestar de la organización y sus miembros.

### 3. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Recientemente, las investigaciones se han centrado en el papel de los factores que, desde una perspectiva multinivel, predicen cómo el entorno laboral puede generar resultados positivos respecto al bienestar (Panerati et al., 2025). Es por ello, que gestión de la diversidad de género se ha convertido en una práctica fundamental para el desarrollo del bienestar organizacional de las personas, los grupos, los líderes y las organizaciones desde una perspectiva multinivel (Individual, Grupal, de Líder y Organizacional) (Nielsen et al., 2018). A medida que se reconocen los beneficios de la diversidad de género, también se enfrenta el desafío de gestionarla de manera efectiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes (Salanova et al., 2012).

En este apartado, exploraremos los beneficios de la gestión de la diversidad de género y su impacto en el bienestar organizacional teniendo en cuenta esta perspectiva multinivel:

- Individual: La investigación previa pone en evidencia que existen diferencias en cuanto al bienestar de las personas en función de la perspectiva de género. En un estudio llevado a cabo con 565 personas trabajadoras (65% mujeres) en empresas

colombianas, se muestra que aquellas personas (tanto hombres como mujeres) que tienen satisfechas sus necesidades psicológicas básicas (i.e., autonomía, relaciones y competencia) muestran mayores niveles de bienestar (i.e., engagement y felicidad) y mejores resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño intra-rol y extra-rol, y compromiso afectivo) (Gil et al., 2022). Sin embargo, se encontraron diferencias en cuanto a las relaciones de estas variables en función del género. Por ejemplo, en el caso de las mujeres solo el engagement jugó un papel mediador entre la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y los resultados organizacionales saludables. Además, solo en mujeres esta satisfacción de necesidades conlleva a mayores resultados organizacionales, esto es, muestran un mejor desempeño de sus tareas y, además, dan la milla extra. También se ha puesto en evidencia, que la autonomía y la competencia mental predicen resultados organizacionales más saludables en las mujeres (no en los hombres), a la vez que perciben más recursos (excepto la competencia emocional) y puntos de apoyo (Martínez-Martínez et al., 2024). En otro estudio con una muestra de 1.420 profesionales sanitarios (303 mujeres) españoles también se mostraron diferencias en cuanto a género en compasión, siendo las mujeres las que mostraron ser más compasivas en comparación con los hombres. Sin embargo, tanto en hombres como en mujeres, la compasión constituye un impulsor del bienestar (resiliencia, engagement y optimismo) y de los resultados organizacionales saludables (desempeño intra-rol y extra-rol y compromiso afectivo) (San Roman-Niaves et al., 2022). Estos resultados muestran la existencia de diferencias significativas en función del género cuando se abordan temas de bienestar y resultados organizacionales saludables y resaltan la importancia de considerar las diferencias entre hombres y mujeres para alcanzar el bienestar personal pero también el bienestar económico de la organización.

- Grupal: La composición de género en los grupos de trabajo también influye en el bienestar de las personas. Hay evidencia a favor de que la diversidad de género en los grupos de trabajo reduce el bienestar laboral de las mujeres, pero no de los hombres (Haile, 2012). En la misma línea otros autores demuestran que las mujeres manifiestan mayor número de situaciones desagradables y menos significativas cuando trabajan en ocupaciones con una proporción de trabajadores masculinos, pero esta relación no existe en el caso de los hombres (Qian & Fan, 2019). Si bien estos resultados corresponden a datos de Estados Unidos y Británicos, los datos provenientes de encuestas europeas muestran resultados similares. Concretamente, datos de 2015 obtenidos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo muestran que la composición del personal laboral en cuanto a género y el género de la persona que supervisa tienen efectos sobre el bienestar en el trabajo. Concretamente, los hombres muestran que la calidad del trabajo es mayor cuando en el grupo hay hombres y mujeres; por el contrario, las mujeres valoran peor la

calidad del trabajo cuando los compañeros de trabajo son básicamente mujeres en comparación con otras situaciones (cuando hay un número igual de hombres que de mujeres o cuando hay más hombres). Resultados similares se han obtenido en un estudio desarrollado en 4.538 federales pertenecientes a 222 grupos naturales: aquellos grupos de trabajo compuestos por más mujeres tuvieron un peor desempeño y más problemas de salud que los equipos con diversidad de género (Wegge et al., 2008). En la misma línea, Badal y Harter en 2014 mostraron en 800 unidades de negocio pertenecientes a dos empresas la relación entre la diversidad de género y el desempeño financiero de la unidad y el papel moderador del engagement. Concretamente se mostró que contar con personas engaged en el trabajo y donde existe diversidad de género hace que estas unidades de trabajo tengan mayores beneficios económicos y mejor bienestar. Estos resultados confirman la relevancia de contar con grupos de trabajo diversos en cuanto al género; esta sería la condición ideal para desarrollar el bienestar y los resultados organizacionales saludables.

- Líder: es crucial en el desarrollo e implementación efectiva de la igualdad de género en las organizaciones. En un estudio realizado por Artz y Taengnoi en 2016, se ha demostrado que las mujeres pueden experimentar menor satisfacción laboral cuando su líder es una mujer, lo cual no afecta a la satisfacción de los hombres. Además, en muestras de directivos (hombres y mujeres) de empresas públicas y privadas de la India se comprobó que contar con igual número de mujeres y hombres en el trabajo y el hecho de sentir que podemos modificar las consecuencias de una acción gracias a nuestras propias habilidades, destrezas y a nuestro esfuerzo (locus de control interno), produce un incremento en los niveles de engagement así como en otros indicadores de bienestar como el optimismo, la satisfacción con la vida y en el trabajo y una disminución de los niveles de burnout en estas personas directivas (Sharma y Sharma, 2015). Finalmente, también se ha observado que los gerentes de empresas predominantemente masculinas presentan peor salud mental en comparación con los gerentes de industrias predominantemente femeninas (Fine et al., 2020). De nuevo, se confirma que la diversidad de género redundaría en el incremento del bienestar de las personas en el trabajo, pero también influye en el bienestar de la persona que lidera.
- Organizacional: Parece ser que aquellas organizaciones con una predominancia de hombres, las mujeres pueden experimentar un peor bienestar. En un contexto laboral masculino, se observa que los hombres tienden a reincorporarse antes al trabajo después de sufrir un accidente, como una muestra de "dureza" asociada a los roles masculinos (Stergiou-Kita et al., 2016). Sin embargo, esto puede tener consecuencias negativas para la salud mental y física especialmente de las mujeres y grupos minoritarios en la organización (Berdahl, et al., 2018; Roberts et al., 2019).

Por otro lado, en organizaciones más femeninas, se registran menos lesiones físicas en el trabajo y un clima socialmente más acogedor para las mujeres (d'Errico et al., 2007). Sin embargo, los hombres en estas organizaciones dominadas por mujeres pueden sentirse menos satisfechos laboralmente, menos comprometidos y con mayor tendencia a abandonar la organización (Mor Barak et al., 2004). También la investigación señala que la diversidad de género y la inclusión organizacional (que promueve conductas de apertura, de integración y de respeto hacia los otros) predicen la felicidad en el lugar de trabajo (engagement, satisfacción laboral y compromiso afectivo) (Mousa et al., 2020). Parece ser que son las mujeres las que tienen una visión más favorable hacia las políticas de gestión de la diversidad en comparación con los hombres; esto es así puesto que tal gestión intenta priorizar la representación de mujeres y otros colectivos minoritarios en las organizaciones. Uno de estos mecanismos efectivos para favorecer la diversidad de género y la gestión efectiva de la diversidad a nivel organizacional, es la práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que implica la puesta en marcha de políticas y prácticas que persiguen cubrir las necesidades de las personas, de la organización y de la comunidad desde un prisma ético y transparente (Amorelli & García-Sánchez, 2021) (ej., reforestación, apoyo a comunidades). Lopetey y colaboradores (2023), van un paso más allá y consideran la conveniencia de desarrollar una Responsabilidad Social de Género (RSG) que hace referencia a aquellas medidas de la organización que se ponen en marcha a discreción con el objetivo de eliminar la discriminación de género, y fomentar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en los procesos de desarrollo de RRHH (selección de personal, igualdad salarial, fomento del equilibrio vida familiar-personal y laboral, igualdad de trato).

Todos estos resultados evidencian que poner en marcha prácticas que promuevan la diversidad de género en el trabajo, son preferencias auténticas de las personas y que deben priorizarse para una gestión efectiva de tal diversidad, para obtener mejores resultados en el bienestar y en la economía de las organizaciones (Clark, D'Ambrosio & Zhu, 2021). Considerar las diferencias de género y gestionar la diversidad de género, es esencial para promover el bienestar organizacional en diferentes niveles: individual, grupal, liderazgo y organizacional e incrementar los resultados saludables dentro de las organizaciones. Pero ¿cómo pueden las organizaciones asumir los retos en la gestión de la diversidad de género para mejorar el bienestar del personal laboral y lograr resultados saludables?

#### 4. OBSTÁCULOS Y RETOS FUTUROS EN LA CONSIDERACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Para alcanzar el objetivo de integrar la perspectiva de género en el estudio del bienestar organizacional es importante señalar en primer lugar algunos obstáculos que las organizaciones encuentran. A saber:

- La cultura organizacional: Con frecuencia, se asume que ciertas tareas o responsabilidades están relacionadas con los atributos distintivos de mujeres y hombres: por ejemplo, que las mujeres son más afectuosas, solidarias y cariñosas; que las mujeres son mejores comunicadoras; que las mujeres están “mejor organizadas”; y que los hombres son más creativos porque están menos sujetos a reglas, lo que puede dar lugar a segregación en función del género (Hesmondhalgh & Bake, 2015; Kossek, Su & Wu, 2017).
- Limitaciones de la investigación previa: En este sentido, la propia investigación se ha venido realizando hasta hace pocos años, sin considerar la perspectiva de género, en lo que se refiere al estudio de prácticas y comportamientos organizacionales. En general, la investigación suele llevarse a cabo con muestras heterogéneas lo que perjudica al grupo desfavorecido, las mujeres. (Gündemir et al., 2019) y, además, no visualiza las diferencias en función del género. En el ámbito del bienestar organizacional, este hecho es fundamental por los efectos que el trabajo tiene sobre la felicidad y el bienestar (Mousa, 2021) que pueden ser diferentes en función del género.
- Influencia de los sesgos de género en los procesos organizacionales: Algunos de los procesos en los que interfieren los sesgos de género, serían los de análisis de puestos, selección y contratación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y en general, todos los procesos de gestión y desarrollo de recursos humanos, incluidas las prácticas relativas a la gestión de la salud laboral. Cifre et al., (2011) ya identificaron diferentes antecedentes (demandas y recursos) del malestar y el bienestar en el trabajo, aunque los riesgos psicosociales eran similares, por ejemplo, la conciliación, como demanda, afecta más a mujeres que a hombres, de la misma manera afecta el apoyo social, como recurso. Las encuestas nacionales sobre condiciones de trabajo del INSHT muestran que los riesgos laborales son diferentes para las mujeres y los hombres y, por consiguiente, que la intervención preventiva en el ámbito de la seguridad y la salud laboral tenga que incorporar la perspectiva de género para ser efectiva.
- Falta de perspectiva de género en las actuaciones y prevención de riesgos psicosociales: Las metodologías focalizadas sólo en los riesgos no identifican las diferencias de género dificultando las actuaciones y la prevención. Es preciso una evaluación que considere las diferentes características, intereses, necesidades,

demandas, recursos, etc. en función del género. En este sentido, algunos ejemplos de técnicas que se pueden poner en práctica en la organización serían, en cuanto a los resultados de posibles evaluaciones, desagregar los datos por género (Illias, Riach & Demou., 2024). Conocer específicamente los datos en función del género ofrecerá datos sobre las diferencias y posibilitará aportar soluciones ajustadas. Posteriormente, en la ejecución de medidas o posibles intervenciones, se deben establecer indicadores de género que evalúen, en cada caso, las medidas implantadas. Las evaluaciones generalistas, ocultan datos diferenciales de género. Además, se pueden concertar entrevistas con personas trabajadoras atendiendo a la representación en función del género.

## 5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA PROMOVER DIVERSIDAD DE GÉNERO EN RELACIÓN AL BIENESTAR ORGANIZACIONAL.

Algunas de las posibles estrategias y acciones a las que se puede aludir en relación a la promoción de la diversidad de género, se enmarcan en los sistemas legislativos. La Constitución Española en su artículo 14, establece la prohibición de cualquier discriminación por razón de sexo, suponiendo una extensión a todos los ámbitos de la vida. Todas las personas tienen derecho a gozar de una salud integral, incluyendo la salud laboral. De igual manera, insistiendo en medidas estructurales más recientes, a nivel europeo, la Estrategia Europea para la Igualdad de Género responde al compromiso de la Comisión Von der Leyen propone conseguir una Europa con mayor igualdad de género con horizonte en 2025. Las medidas planteadas son:

- poner fin a la violencia de género,
- combatir los estereotipos de género,
- eliminar las brechas de género en el mercado de trabajo,
- lograr la participación igualitaria en los distintos sectores de la economía,
- abordar la brecha salarial y de pensiones entre hombres y mujeres,
- reducir la brecha de género en las responsabilidades asistenciales y
- alcanzar el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones y la actividad política.

De esto se pueden desprender algunas estrategias a nivel laboral como serían: garantizar la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, promover un mejor equilibrio entre la vida profesional-vida privada, y fomentar la igualdad de género en los órganos de toma de decisiones

Aunque en la citada estrategia europea no se especifican medidas sobre la salud laboral, es fundamental adoptar el análisis de los riesgos laborales con perspectiva de género (Forsberg, Vänje, & Parding, 2022). Esto implica visibilizar las consecuencias negativas y el malestar para

hombres y mujeres en contextos laborales identificando aspectos relacionados con el género como serían los derivados de la carga social y los estereotipos de género asociados a las mujeres.

Este tipo de análisis daría lugar a la evaluación de riesgos psicosociales con perspectiva de género considerando estrategias y acciones específicas. Más allá del acoso sexual, se deben abordar todos los riesgos a los que las mujeres pueden estar expuestas. Por ejemplo, los riesgos relacionados con la ergonomía ya que numerosos puestos de trabajo están ergonómicamente diseñados para hombres y no hay baremos específicos sobre estos riesgos en las mujeres. Acciones de ergonomía adaptada a las mujeres amortiguaría estos riesgos (Biswas et al., 2021).. De igual manera, los riesgos psicosociales, relacionados la organización y el tiempo de trabajo en hombres y mujeres, precisan de acciones relativas a la conciliación familia-trabajo. La doble jornada laboral, por ejemplo, no se tiene en cuenta en la valoración de los riesgos. Esto da lugar a evaluaciones de riesgos psicosociales incompletas. Por lo general, la evaluación de los riesgos derivados del trabajo, a los que se exponen los hombres están muy estudiados y fáciles de identificar; pero no ocurre lo propio en el caso de las mujeres que pueden tener enfermedades o problemas relacionados con su doble rol (familia-trabajo) que no suelen ser evaluados y, por tanto, más difícil de identificar y tratar (Rodríguez & Torres, 2021). Las acciones para abordar la evaluación de riesgos psicosociales, debería considerar la desigual distribución de las tareas domésticas y del cuidado del hogar y los hijos. Estas cargas suponen más estrés, ansiedad, problemas músculo esqueléticos, agotamiento emocional, entre otros a las personas que los desempeñan y que generalmente, son mujeres (Gebhardt et al., 2021; Vanroelen et al., 2021).

Además de todas las acciones dirigidas a identificar situaciones de riesgo laboral, es importante realizar promoción de la salud centrada en el género. Esto evitaría la percepción de “suelo pegajoso” que indirectamente está ocasionando malestar e insatisfacción entre las mujeres, que no alcanzan su pleno desarrollo profesional. Por ejemplo, volviendo a la situación de LASHION, una de las situaciones por la que las mujeres no ocupan los puestos de liderazgo en su empresa, es porque de manera voluntaria los rechazan. Este rechazo no es porque no los encuentran atractivos o no se crean capaces de desempeñarlos, sino porque las condiciones de estos trabajos (viajes, horarios, etc.), no les permitirían desarrollar su vida extralaboral. El reto en este caso sería el análisis y diseño de dichos puestos, desde una perspectiva de género que ofreciera opciones más ajustadas a la diversidad.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque la situación de la igualdad de género en el empleo de hombres y mujeres está mejorando a día de hoy, todavía sigue habiendo diferencias de género, por ejemplo, en cuanto al acceso a puestos de trabajo ejecutivos y sus consecuencias como es la reducción del bienestar de las trabajadoras particularmente. En este capítulo hemos visto de manera

documentada como la consideración de la diversidad de género puede mejorar el bienestar de trabajadores/as y es un desafío para la gestión eficaz de los recursos humanos en las organizaciones.

En concreto hemos pretendido comprender cómo la diversidad de género en las organizaciones influye en el bienestar de las personas trabajadoras, examinando los beneficios y desafíos asociados con la diversidad de género, e identificando estrategias efectivas para promover un entorno de trabajo saludable para todas las personas, independientemente de su género. La idea de esta publicación ha sido generar conocimiento para la promoción de la diversidad de género y el bienestar organizacional que interactúa con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, específicamente con sus metas para la salud y el bienestar (ODS 3) y las interacciones entre igualdad de género (ODS 5), que influyen en el bienestar organizacional y promueven la creación de entornos laborales que fomenten la igualdad de oportunidades, la inclusión y la equidad de género. Esto implica garantizar el acceso a condiciones laborales seguras y saludables para todas las personas, así como eliminar cualquier forma de discriminación o brecha de género que pueda afectar negativamente el bienestar de las personas trabajadoras. La integración de la diversidad de género en el bienestar organizacional no solo fortalece la salud y el bienestar de las personas dentro de las organizaciones, sino que también contribuye a avanzar hacia sociedades más justas e igualitarias en su conjunto.

Comprendiendo la diversidad de género como elemento relevante para ampliar las habilidades y experiencias que enriquecen la toma de decisiones, la creatividad y la innovación en las organizaciones, hemos conceptualizado este fenómeno desde la POP como una fuente de fortalezas y oportunidades para promover un entorno laboral inclusivo y equitativo. Por ello, es importante que la diversidad de género esté incluida en las políticas y prácticas organizacionales, ya que puede ser una de las medidas destinadas a mejorar el bienestar del personal laboral, equipos de trabajo y sus líderes y el bienestar de toda la organización en general. En este sentido hemos desarrollado algunos beneficios y desafíos que desde el modelo IGLO (Individual, Grupal, Líderes y Organizacional) hemos categorizado en:

- A nivel Individual, el engagement de las mujeres es el mecanismo psicológico que explica por qué las necesidades psicológicas básicas (i.e., autonomía, relaciones y competencia) afectan a los resultados organizacionales saludables. Además, la compasión tiende a ser mayor en mujeres, aunque para ambos es un mecanismo psicológico que explica efectos como la resiliencia, el engagement o el optimismo, así como el desempeño laboral.
- A nivel Grupal, cuando hay más diversidad de género en los grupos de trabajo el bienestar de mujeres y hombres se ve mejorado. Aunque existen algunos resultados

diferentes parece que la tónica general es así: mayor diversidad de género en los equipos mejor bienestar (y en algunos casos mejor desempeño).

- A nivel de Liderazgo, se concluye el rol fundamental de la persona que lidera para efectuar una implantación efectiva de la igualdad de género en las organizaciones, así como los beneficios psicológicos de la diversidad de género para mejorar el bienestar de las personas líderes.
- A nivel de la Organización, parece ser que aquellas organizaciones con una predominancia de hombres, las mujeres pueden experimentar un peor bienestar, y en organizaciones más femeninas, se registran menos lesiones físicas en el trabajo y un clima socialmente más acogedor para las mujeres, pero quizá no tanto para los hombres. Estos resultados nos indican la necesidad de trabajar más en las organizaciones todas las políticas de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) y sobre todo apostar por un modelo de desarrollo de la Responsabilidad Social de Género (RSG) que promete efectos sobre el bienestar de los agentes clave de la organización ya que tiene por objetivo eliminar la discriminación de género, y fomentar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en los procesos de desarrollo de RRHH.

En este sentido, y relacionado con estos beneficios y desafíos, durante el capítulo hemos elaborado algunas estrategias efectivas para promover un entorno de trabajo saludable para todas las personas, independientemente de su género, teniendo en cuenta los obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de integrar la perspectiva de género en la mejora del bienestar organizacional). Estas estrategias efectivas en el contexto laboral serían a nuestro parecer:

1. Aplicar la igualdad de género en las retribuciones salariales y las condiciones físicas de trabajo teniendo en cuenta aspectos ergonómicos
2. Fomentar la igualdad de género en los órganos de toma de decisiones
3. Garantizar la salud laboral para hombres y mujeres por igual generando protocolos de actuación para reducir (o eliminar) el acoso laboral e incluso ir más allá a la potenciación de las conductas de buen trato en el trabajo (ej., gratitud y agradecimiento, comunicación transparente y no violenta, lenguaje positivo, compasión y autocompasión)
4. Mejorar jornadas de trabajo y la promoción y desarrollo profesional desde una perspectiva de género desde la promoción de un mejor equilibrio entre la vida profesional-vida privada que permita a su vez la posibilidad de promoción y desarrollo personal y profesional teniendo en cuenta la perspectiva de género.

En definitiva, a lo largo de este capítulo se ha evidenciado, cómo la diversidad de género ha mejorado en el contexto laboral desde hace algunos años y ha sido como consecuencia de

focalizar tanto la investigación como las políticas de igualdad y las prácticas organizacionales aplicada en general y en particular al género y sus efectos en el bienestar. No está todo hecho, como ha quedado patente en este capítulo hay mucho por hacer y el éxito en ello estará condicionado en buena medida a que se sigan invirtiendo recursos humanos, técnicos, económicos, organizacionales y políticos a la DEI de hombres y mujeres por igual en las organizaciones y que con ello, su salud mental y bienestar psicológico incrementen.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537-554. <https://doi.org/10.1002/csr.2079>
- Ananthram, S., Xerri, M.J., Teo, S.T.T. and Connell, J. (2018), "High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centers: a mediation approach". *Personnel Review*, 47 (4), 931-950. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0239>
- Artz, B., & Taengnoi, S. (2016). Do women prefer female bosses?. *Labour Economics*, 42, 194-202. DOI: 10.1016/j.labeco.2016.09.003
- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365. DOI: 10.1177/1548051813504460
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Biswas, Harbin, Irvin, Johnston, H., (2021). Sex and gender differences in occupational hazard exposures: A scoping review. *Current Environmental Health Reports*, 8, 270–284.
- Bridges, D., Wulff, E., & Bamberry, L. (2023). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12672>
- Clark, A. E., D'Ambrosio, C., & Zhu, R. (2021). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 183, 420-432. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>
- Cifre, E., Salanova, M., y Franco, J. (2011). Riesgos Psicosociales de Hombres y Mujeres en el trabajo. Una cuestión de diferencias. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 82, 28-36.

- d'Errico, A., Punnett, L., Cifuentes, M., Boyer, J., Tessler, J., Gore, R., ... , Slatin, C. (2007). Promoting Healthy and Safe Employment. In Healthcare Research Team Hospital injury rates in relation to socioeconomic status and working conditions. *Occupational and Environmental Medicine*, 64, 325-333. DOI: 10.1136/oem.2006.027839.
- Findler, L., Wind, L. & Mor Barak, M.E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31 (3), 63-94. [https://doi.org/10.1300/J147v31n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05)
- Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*, 14 (1), 36-72. <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>
- Ferguson, L.J. & Gunnell, K.E. (2016). Eudaimonic well-being: A gendered perspective. In *Handbook of Eudaimonic Well-Being* (pp. 427–436). Ed . Vittersø, J. Springer International Publishing AG., Switzerland.
- Forsberg, Vänje, & Parding (2022). Bringing in gender perspectives on systematic occupational safety and health management. *Safety Science*, 150, 105711.
- Gebhardt, A., Langius-Eklöf, A., Andermo, S. *et al.* (2021). La salud y el sufrimiento se asocian con el apoyo social: un estudio transversal de mujeres y madres con agotamiento y dolor. *BMC Women's Health*, 21 , 259 <https://doi.org/10.1186/s12905-021-01398-y>
- Gil-Flórez, A., Llorens, S., Acosta-Antognoni, H. & Salanova, M. (2022). Basic psychological needs at work: their relationship with psychological well-being and healthy organisational outcomes with a gender perspective. *International Journal of Environmental Research and Public*, 19, 2103. <https://doi.org/10.3390/10.3390/ijerph19053103>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), 123-141. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Gündemir, S. Martin, A.E. & Homan, A.C. (2019). Understanding Diversity Ideologies From the Target's Perspective: A Review and Future Directions. *Frontiers Psychology*, 10, 282. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00282>
- Haile, G.A. (2012). Unhappy working with men? Workplace gender diversity and job-related well-being in Britain. *Labour Economics*, 19(3), 329-350. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.02.002>

- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J. & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: the role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44 (1), 33-61. DOI: 10.1177/1046496412470725
- Hesmondhalgh, D. & Bake, S. (2015). Sex, gender, and work segregation in the cultural industries. *The Sociological Review*, 63, 23–36. ISSN 1932-8036
- Human Rights Campaign Glossary of terms. (Available at: <https://www.hrc.org/resources/glossary-of-terms>. Date accessed: December 3, 2018
- Illias, M., Riach, K. & Demou, E. (2024). Understanding the interplay between organisational injustice and the health and wellbeing of female police officers: a meta-ethnography. *BMC Public Health* 24, 2659 <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20152-1>
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0511>
- Kossek, EE, R. Su y L. Wu. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y. & Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: roles of justice perceptions. *Personnel Review*, 47 (4), 805-820. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0078>.
- Lopetey, E., Garduño, K. A., & Corral-Verdugo, V. (2023). *Responsabilidad Social Empresarial y diversidad de Género como promotores de bienestar laboral*. Para la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 6ta Jornada Internacional de Investigación de la Red-Administración y Gestión en las Organizaciones.
- Martínez-Martínez, K., Llorens, S., Cruz-Ortiz, V., Reyes-Luján, J., & Salanova, M. (2024). The main predictors of well-being and productivity from a gender perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1478826. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1478826>
- Matud, M.P., López-Curbelo, M. & Fortes, D. (2019). Gender and Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16, 3531. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193531>
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations*, 42(6), 1249-1269. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>

- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21, 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>.
- Mor Barak, M. E., Findler, L., & Wind, L. H. (2004). Cross-cultural aspects of diversity and well-being in the workplace: An international perspective. *Journal of Social Work Research and Evaluation*, 4(2), 145-169. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/cross-cultural-aspects-diversity-well-being/docview/620216126/se-2>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>.
- Panerati, S., Teresi, M., Pagliaro, S., & Di Battista, S. (2025). Bridging identities: the role of organizational climate supportive of gender equality on women’s well-being in the workplace. *Current Psychology*, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07625-1>
- Qian, Y. & Fan, W. (2019). Men and Women at Work: Occupational Gender Composition and Affective Well-Being in the United States. *Journal of Happiness Study*, 20, 2077–2099. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0039-3>.
- Roberson, Q., Holmes, O. & Perry, J. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: a dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0019>.
- Rodríguez, V. & Torres, L.D. (2021). Gender, Work and Health Inequalities. In: Hassard, J., Torres, L.D. (eds) *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7_4)
- Salanova, M. (2023). *Work Engagement and Organizational Well-Being*. In L. Lapierre & S. Cooper (Eds.), *Organizational Stress and Well-Being (Cambridge Companions to Management*, pp. 260-308). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781009268332.013

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva* (1ª ed.) [Healthy Organizations. A look from positive psychology]. Aranzadi.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management* 37(6), 785–822. DOI: 10.1177/1059601112470405
- San Román-Niaves, M., Coó, C., Llorens, S. & Salanova, M. (2022). The Mediating Role of Compassion between Social Job Resources, and Healthy Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study with Gender Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 7500. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127500>
- Sharma, R. R., & Sharma, N. P. (2015). Opening the gender diversity black box: Causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 6, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01371>
- Singh, B., Winkel, D.E. and Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), pp. 242-263.
- Stergiou-Kita, M., Mansfield, E., Colantonio, A., Moody, J., & Mantis, S. (2016). What's gender got to do with it? Examining masculinities, health and safety and return to work in male dominated skilled trades. *Work*, 54(3), 721-733. DOI: 10.3233/WOR- 162322.
- van Dijk, H., van Engen, M.L. & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: a meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 119(1), 38-53. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>
- Vanroelen, C., Padrosa Sayeras, E., Gevaert, J. et al. (2024). Precarious employment and mental health in the Belgian service voucher system: the role of working conditions and perceived financial strain. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 97, 435–450 <https://doi.org/10.1007/s00420-024-02057-z>
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313. <https://doi.org/10.1037/a0012680>

- Wilks, D. C., & Neto, F. (2013). Workplace well-being, gender and age: Examining the 'double jeopardy' effect. *Social Indicators Research*, 114, 875-890. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0177-7>.
- Winkel, A. F., Telzak, B., Shaw, J., & Hollond, C. (2024). *The role of gender in careers in medicine: A systematic review and thematic synthesis of qualitative literature*. *Journal of General Internal Medicine*, 39(3), 511–520. <https://doi.org/10.1007/s11606-021-06836-z>
- Zavaletta, V., & Robbins, J. B. (2019). Gender diversity in radiology: it is not just black and white; it is multiple shades of gray. *Journal of the American College of Radiology*, 16(4), 621-623. DOI: 10.1016/j.jacr.2018.12.048

# SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: UNA INTRODUCCIÓN A LAS PRÁCTICAS VERDES EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS HUMANOS

**Pilar Llácer**

*Vicepresidenta Cultura y Personas en Both  
EAE Business School*

**Jonathan Peñalver**

*Profesor adjunto  
Universidad Internacional de Valencia  
orcid.org/0000-0003-1339-7484*

**Mabel San Román-Niaves**

*Investigadora post-doctoral  
Alma Mater Studiorum-Università di Bologna  
orcid.org/0000-0003-3550-9088*

## 1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar a hablar sobre sostenibilidad ambiental y su relación con los Recursos Humanos, la primera pregunta que deberíamos hacernos es: ¿cuál es el propósito de un departamento de Recursos Humanos en la empresa? Principalmente su labor ha estado centrada en el empleado, en dotar de políticas y procedimientos que ordenen el comportamiento de las personas (De la Calle Durán, y Ortiz de Urbina Criado, 2018). Sin embargo, las nuevas necesidades sociales hacen imperante que el propio departamento evolucione y comience a considerar aspectos no abordados tan implícitamente.

Concretamente, partiendo del popularizado concepto de desarrollo sostenible (Brundtland, 1987), se encuentra la sostenibilidad ambiental, entendida como aquella que pone el acento en preservar la biodiversidad, sin tener que renunciar al progreso económico y social. Este aspecto es considerado ya como una pieza clave de la estrategia, misión y visión, dado que será determinante en el futuro del trabajo (EAE Business School, 2022).

Por todo ello, desde el departamento de Recursos Humanos se debe integrar la estrategia de sostenibilidad ambiental de la empresa y alinearla con sus objetivos, para poder conseguir una gran diversidad de resultados positivos como atraer y comprometer al mejor talento.

## 2. GESTIÓN VERDE DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según Wagner (2015), en el pasado las organizaciones no estaban preocupadas por la preservación del medio ambiente, principalmente a la escasa o inexistente regulación. Sin embargo, la creación de normativas más estrictas aumentó los costes empresariales. Ante este contexto, las empresas desarrollaron soluciones a corto plazo, con escasa participación del área de recursos humanos, ya que no estaba claro cómo podía contribuir efectivamente a las acciones de gestión ambiental.

Con la aceptación del concepto de desarrollo sostenible en las organizaciones, el enfoque ambiental de la sostenibilidad comenzó a integrarse en la gestión de personas, dando lugar a lo que hoy se conoce como gestión verde de Recursos Humanos (RRHH). Este un enfoque pone énfasis en alinear las prácticas del área con las políticas ambientales de la organización (Veerasamy et al., 2024). Su objetivo no es solo crear conciencia ecológica entre los empleados y las empleadas, sino también promover su participación activa en iniciativas verdes, favoreciendo así la sostenibilidad en el entorno organizacional (Jnaneswar, 2024).

Estas prácticas están diseñadas para fomentar una cultura de sostenibilidad al incentivar comportamientos que minimicen los impactos ambientales negativos, como la reducción de residuos o la conservación de recursos (Veerasamy et al., 2024).

Sin embargo, esto suscita algunas preguntas: ¿Cómo se logra ese objetivo ecológico desde el área de gestión de personas? ¿Qué acciones verdes se pueden llevar a cabo?

Las respuestas parecen llegar de Stankevičiūtė, y Savanevičienė (2018), quienes proponen diferentes acciones que pueden implementarse desde el área de gestión de personas para conseguir la sostenibilidad ambiental:

- Contratación y selección de nuevos colaboradores según criterios relacionados con el medio ambiente o de acuerdo a valores personales que promuevan el cuidado del medio ambiente.
- Formación y desarrollo de los colaboradores en materia de medio ambiente.
- Gestión y evaluación del desempeño del colaborador según criterios relacionados con el medio ambiente.

- Desarrollo de carreras o empleos verdes.
- Recompensas aplicando medidas financieras y no financieras por un comportamiento ambientalmente correcto.

Las investigaciones sugieren que una implementación eficaz de la gestión verde de RRHH mejora el rendimiento organizacional, reduce la huella ambiental e incrementa la satisfacción y retención del personal. Esta relación resalta las implicaciones estratégicas de la gestión verde RRHH, ya que no solo aporta beneficios operativos, sino que también se alinea con los objetivos globales de sostenibilidad y contribuye a la preservación del medioambiente (Gupta et al., 2022; Shah et al., 2021).

En una revisión de estudios empíricos recientes, San Román-Niaves et al. (2025) identificaron que prácticas como la gestión del desempeño verde y los sistemas de recompensas ambientales tienen una influencia particularmente fuerte sobre el desarrollo de un clima psicológico verde, el cual actúa como mecanismo clave para traducir las políticas de recursos humanos en comportamientos sostenibles por parte de los empleados y las empleadas.

### 3. LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN ESPAÑA

España ha mostrado un creciente compromiso con la sostenibilidad en los últimos años. El país ha implementado políticas y estrategias para abordar cuestiones medioambientales, sociales y económicas. El Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU han sido una guía para configurar la agenda sostenible no solo del país sino también de las empresas. A continuación, mencionaremos algunos indicadores relevantes que impactan de lleno en la configuración de los objetivos del departamento de Recursos Humanos:

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Las empresas en España han incrementado su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa. Muchas organizaciones han integrado prácticas sostenibles en sus operaciones, centrándose en la gestión ambiental, la diversidad e inclusión, el apoyo a la comunidad y la ética empresarial.

- Energías renovables y eficiencia energética

España ha aumentado significativamente su capacidad de energías renovables y ha promovido la eficiencia energética. Se han realizado inversiones en proyectos de energía solar, eólica y otras fuentes limpias. Esto se traduce en la creación de nuevas profesiones de las que se hablará al final del capítulo.

- Huella de carbono y objetivos ambientales

España ha establecido objetivos ambiciosos para reducir su huella de carbono y promover la transición hacia una economía baja en carbono. La ley de cambio climático y transición energética, aprobada en 2021, busca alcanzar la neutralidad de carbono para 2050.

En resumen, España ha demostrado un compromiso creciente con la sostenibilidad en los ámbitos económico, social y medioambiental. El país ha tomado medidas para abordar cuestiones de recursos humanos, como la igualdad de género, la conciliación laboral y familiar, y la formación profesional, mientras avanza hacia una economía más sostenible y resiliente alineada con los ODS y los objetivos del Acuerdo de París.

Las mejores prácticas en sostenibilidad para empresas en España son esenciales para fomentar el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente. A continuación, desarrollaremos algunas de las principales prácticas que las empresas pueden adoptar para mejorar su sostenibilidad:

- Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Las empresas deben alinear sus operaciones y estrategias con los 17 ODS de las Naciones Unidas, que abarcan temas como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el cambio climático y la conservación de los ecosistemas.

- Eficiencia energética y uso responsable de recursos

Implementar tecnologías y procesos que reduzcan el consumo de energía y agua, así como la minimización de residuos y el reciclaje, contribuye a la sostenibilidad y ahorro de costes.

- Energías renovables

Fomentar el uso de fuentes de energía renovable, como la solar, eólica, biomasa, entre otras, puede reducir significativamente la huella de carbono de una empresa.

- Informes de sostenibilidad y transparencia

Publicar informes anuales de sostenibilidad, que incluyan metas, logros y desafíos en materia ambiental y social, fomenta la transparencia y la responsabilidad corporativa.

- Responsabilidad social corporativa (RSC)

Integrar la RSC en la estrategia de negocio, involucrándose en proyectos que beneficien a la comunidad y el medio ambiente, puede mejorar la reputación de la empresa y su relación con los clientes y empleados.

- Cadenas de suministro sostenibles

Trabajar con proveedores comprometidos con prácticas sostenibles y éticas contribuye a reducir el impacto ambiental y social en toda la cadena de valor.

- Movilidad sostenible

Fomentar el uso de transporte público, bicicletas, vehículos eléctricos y promover el teletrabajo, puede ayudar a reducir la huella de carbono de la empresa y mejorar la calidad de vida de los empleados.

- Educación

Capacitar a los empleados en temas de sostenibilidad y promover la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en todos los niveles de la organización puede impulsar un cambio cultural positivo.

- Colaboración y alianzas

Participar en iniciativas colaborativas y establecer alianzas con otras empresas, ONG y organismos gubernamentales para abordar problemas ambientales y sociales más amplios.

En definitiva, la sostenibilidad debe ser un pilar fundamental en la estrategia empresarial y debe abordarse de manera integral, considerando no solo aspectos ambientales, sino también sociales y económicos. Al adoptar estas prácticas, las empresas pueden contribuir a un futuro más sostenible para España y el planeta en su conjunto.

#### 4. MEJORES PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

En la actualidad, la sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones en España, y su importancia se refleja en el Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España (EAE Business School, 2022). Este documento destaca que la sostenibilidad no solo es beneficioso para el negocio y los accionistas, sino que también tiene un impacto positivo en los empleados y la sociedad en general. Las empresas han evolucionado hacia políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) centradas en los criterios ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno). Esto implica que las organizaciones no solo buscan maximizar sus beneficios financieros, sino que también se comprometen con prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Uno de los hitos más importantes en la promoción de la sostenibilidad a nivel global fue la aprobación de la Agenda 2030 por parte de los 193 países miembros de la ONU en 2015. proporciona una visión transformadora para un desarrollo sostenible, basado en los derechos humanos y consciente de las diferencias de género. Recursos humanos debe integrar esta agenda en la misión y visión de su departamento para tener un impacto real en el negocio y en todos los agentes de interés, garantizando una empleabilidad sostenible (Stankevičiūtė, y Savanevičienė, 2018) para todos sus empleados. Este concepto se refiere al conjunto de funciones y competencias que hacen a un empleado atractivo para el mercado de trabajo, no sólo en un momento puntual, sino a lo largo de su carrera profesional. Asociado a este concepto va la capacidad de aprendizaje constante que permite renovar y añadir conocimientos, en función de la demanda laboral.

Las empresas del IBEX 35 en España también han enfatizado la importancia de cumplir con los objetivos vinculados a los ODS. La sostenibilidad promueve un liderazgo

ético basado en valores, que busca un futuro más diverso y equitativo. La mayoría de las compañías incorporan en su estrategia las definiciones de las Naciones Unidas y el Informe Brundtland (WCED, 1987) sobre desarrollo sostenible.

El Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España revela que las organizaciones están llevando a cabo acciones concretas relacionadas con la sostenibilidad. Esto incluye la inclusión de competencias y conocimientos digitales en todos los niveles de la empresa, lo que ha requerido procesos de reskilling y upskilling. En el área de recursos humanos, aproximadamente el 90% de las acciones se centran en la formación, acciones de voluntariado y concienciación. Además, todas las organizaciones desarrollan iniciativas para fomentar la vida saludable y respetar el medio ambiente.

Otro aspecto destacado es la promoción de la igualdad de género (ODS 5) mediante programas específicos para cerrar la brecha de género. Aunque muchas compañías reconocen la importancia de evaluar a los candidatos en aspectos relacionados con la sostenibilidad, aún son pocas las que miden específicamente el conocimiento y la concienciación de los candidatos sobre estos temas durante el proceso de selección.

En resumen, la sostenibilidad en recursos humanos se ha convertido en un elemento esencial para las empresas en España, generando ventajas competitivas, mejorando la reputación y contribuyendo a una sociedad más justa y sostenible. La colaboración y la responsabilidad son clave, y el Libro Blanco propone un decálogo para implementar la sostenibilidad en las empresas, lo que demuestra un compromiso firme con estos principios éticos y sostenibles. El decálogo estipula lo siguiente:

1. Alinear las políticas de recursos humanos con el plan de sostenibilidad.
2. Concienciación de todos los agentes de interés, empleados, clientes, accionistas y sociedad.
3. Incluir el plan de sostenibilidad en el propósito empresarial.
4. Redefinir el propósito y los valores de la compañía.
5. Reflejar la estrategia de sostenibilidad en la propuesta de valor para el empleado.
6. Anticiparse a las modificaciones del cambio climático en el mercado de trabajo
7. Creación de embajadores de la sostenibilidad.
8. Identificar, gestionar y medir los KPIs de sostenibilidad.
9. Mejorar la diversidad e inclusión
10. Crear alianzas para lograr los ODS.

## 5. SOSTENIBILIDAD Y FUTURO DEL TRABAJO: EMPLEOS VERDES

Los empleos verdes, también conocidos como empleos sostenibles o empleos ecológicos, son puestos de trabajo que están directamente relacionados con la conservación y protección del medio ambiente, así como la promoción de prácticas sostenibles en diversas industrias y

sectores (ILO, 2018). Estos empleos tienen un enfoque en la reducción de la huella ecológica, la conservación de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático.

La creación y promoción de empleos verdes se ha convertido en una prioridad en todo el mundo como parte de los esfuerzos para abordar el cambio climático y promover el desarrollo sostenible (ILO, 2023). Estos trabajos no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también pueden generar oportunidades económicas y mejorar la calidad de vida de las comunidades al reducir la contaminación, promover la eficiencia energética y fomentar prácticas comerciales responsables. En otras palabras, los empleos verdes son aquellos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y la sostenibilidad, contribuyendo a un futuro más ecológico y equitativo. En la tabla 1, se recogen los empleos verdes más destacados (ILO, 2018).

**Tabla 1**  
**Empleos verdes más destacados**

<b>Empleo verde</b>	<b>Descripción</b>
<b>Auditor de sostenibilidad</b>	Evalúa y garantiza el cumplimiento de prácticas sostenibles en una organización.
<b>Consultor de movilidad</b>	Desarrolla soluciones de transporte sostenible y eficiente.
<b>Especialista en educación ambiental</b>	Responsable de concienciar y educar a la comunidad sobre temas medioambientales.
<b>Experto en biocombustibles</b>	Trabaja en la investigación y desarrollo de combustibles sostenibles y ecológicos.
<b>Experto en movilidad eléctrica</b>	Se enfoca en la promoción y desarrollo de vehículos eléctricos y tecnologías asociadas.
<b>Formador de reciclaje y circularidad</b>	Educa sobre la importancia del reciclaje y la economía circular.
<b>Gestor cultural especializado en sostenibilidad</b>	Colabora en la promoción de prácticas sostenibles a través de actividades culturales y creativas.

La creciente demanda de estos empleos se debe a la transición hacia una economía más sostenible, donde aspectos como la transformación energética, la movilidad sostenible y la responsabilidad corporativa desempeñan un papel fundamental. El 84% de las empresas enfrenta dificultades para encontrar talento en posiciones de sostenibilidad, lo que subraya la importancia y la necesidad de estos roles (EAE Business School, 2022).

Estos empleos suelen requerir tanto competencias técnicas, como la optimización de recursos, la gestión ambiental o el uso de tecnologías sostenibles, como habilidades blandas, entre ellas la creatividad, el liderazgo proambiental y la capacidad de adaptación al cambio. Además, no todos los empleos verdes son completamente nuevos; muchos implican la transformación de ocupaciones tradicionales mediante la incorporación progresiva de criterios de sostenibilidad en sus funciones y objetivos (Consoli et al., 2016).

En paralelo, algunos sectores muestran una tendencia creciente hacia procesos de contratación basados en competencias específicas, en lugar de credenciales formales, lo que plantea desafíos y oportunidades para los departamentos de recursos humanos en términos de formación, reciclaje profesional y desarrollo estratégico del talento (Gonzalez Ehlinger & Stephany, 2023).

En este contexto, el rol del área de recursos humanos resulta clave para anticipar los cambios del mercado laboral, incorporar nuevas competencias en sus estrategias de desarrollo y fomentar trayectorias profesionales sostenibles.

## 6. ESTUDIO DE CASO: PAUTAS PARA IMPLANTAR PRÁCTICAS VERDES EN LAS EMPRESAS DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Después de analizar las iniciativas sobre sostenibilidad y recursos humanos que se están llevando a cabo en España y desde las empresas del IBEX 35, vamos a desarrollar los pasos que debería seguir cualquier organización para desarrollar prácticas verdes desde el departamento de recursos humanos, relacionadas con la estrategia medioambiental.

### 6.1. Diseño del informe o memoria de sostenibilidad

El primer paso para definir las prácticas verdes desde el departamento de recursos humanos, será tomar como referencia el informe de sostenibilidad de la empresa. Como hemos visto anteriormente, todas las grandes empresas analizadas, disponen de esta memoria que les ayuda a definir su estrategia, no solo ambiental, sino también social y de gobernanza. Recursos humanos, debe alinear sus políticas de selección, formación y desarrollo a los objetivos de desarrollo sostenible que haya marcado la organización y en base a ello, construir de forma coherente sus prácticas verdes. Pongamos un ejemplo con la empresa AXA, en su informe de sostenibilidad AXA Seguros España 2022, en la página 9, de dicho informe se describen los principales indicadores de sostenibilidad ambiental como son: empresa neutra de emisiones desde 2018, huella CO2 en operaciones de un 23,9% y el último y más relevante para recursos humanos es la formación climática para su plantilla al 100%, junto

con todos los temas relacionados con salud, diversidad e inclusión. Es esencial saber en que objetivos climáticos está poniendo la compañía para poder llevar a cabo las acciones de formación y concienciación pertinentes para todos los empleados y que estén alineadas con el negocio. Si la empresa no dispone de una memoria de sostenibilidad, su realización será el primer paso para el diseño de las practicas verdes desde el departamento de recursos humanos. Es importante igualmente destacar que el tamaño de la empresa, ya sea a nivel de facturación o empleados, o el sector de la misma, no importa para la definición de este marco de actuaciones que nos permitirá contribuir de manera efectiva a los objetivos climáticos.

## **6.2. Practicas verdes a llevar a cabo desde las distintas áreas de recursos humanos**

Una vez que tenemos claro la estrategia de la compañía en la sostenibilidad ambiental, se deben revisar las principales áreas de recursos para incorporar las acciones pertinentes que ayuden a conseguir los objetivos.

### **a) Atracción y selección.**

En esta área se deberán revisar los mensajes de capacitación y ofertas de empleo para así poder reclutar a candidatos que estén alineados con los objetivos de medio ambiente. El mejor talento para el negocio no sólo será el que tenga los conocimientos y las competencias digitales, sino el que también disponga de unos valores y propósito que impulsen el desarrollo de las prácticas verdes. En el área de selección se podrán incorporar en las preguntas de la entrevista personal cuestiones relacionadas con el medio ambiente tales como: “¿Qué tipo de medio de transporte utilizas para los desplazamientos?”, “¿reciclas de forma sistemática los residuos que generas?”, “¿por qué es necesario incorporar prácticas de economía circular en las empresas?”, “¿Cuál es tu contribución para reducir el impacto de tu huella de ozono?”, “¿Qué acciones de voluntariado realizas para paliar las consecuencias de cambio climático?”, “¿rechazarías trabajar en una empresa que no utilice energías limpias?”

### **b) Formación o capacitación**

Uno de los objetivos de recursos humanos será la formación y concienciación de los empleados en todas las acciones de sostenibilidad ambiental que lleva a cabo la empresa. Se debe incluir en los programas de inmersión para las nuevas incorporaciones, así como en todo el catálogo formativo. Para que el resultado de estas capacitaciones sea efectivo, no es suficiente con medir el impacto en el puesto de trabajo, sino sobre que todos los superiores actúen y sean ejemplo de cómo aplicar las prácticas verdes en el día a día. Pongamos un ejemplo, si se fomenta entre los empleados un uso de movilidad sostenible, basada en energías no contaminantes y en el transporte público, los directivos de la empresa tienen que

ser los primeros que, mediante su uso, conciencien al resto de los empleados sobre las ventajas de hacerlo. No hay mejor enseñanza que el ejemplo.

c) Planes de desarrollo y promoción

Dentro de las acciones que desde los departamentos de recursos humanos se llevan a cabo para desarrollar y promocionar a los empleados, se pueden incluir el impacto medioambiental como uno de los indicadores para la evaluación de los profesionales. La evaluación del desempeño constituye una gran herramienta para recursos humanos para comprobar si los empleados están cumpliendo no solo con los objetivos cuantitativos del negocio, sino sobre todo si lo están realizando de en la forma y modo que está vinculado a los valores y código ético de la empresa. De tal forma, podríamos establecer objetivos de cumplimiento ambiental para todos los empleados, en consonancia con los objetivos marcados por la empresa. Algunos ejemplos de objetivos medioambientales serían: acciones de voluntariado ambiental, acciones de concienciación para colectivos desfavorecidos, contribución a la reducción de la huella de carbono...

d) Cultura y liderazgo

Por último, dentro de este apartado de cómo incorporar prácticas verdes en las distintas áreas de recursos humanos, ninguna de las acciones podrá ser llevada a cabo sin el compromiso explícito y la voluntad de la alta dirección por llevarlo a cabo. La cultura y el estilo de liderazgo de las organizaciones tiene que mostrar de una forma evidente y no solo decir, su verdadero apoyo al desarrollo de las prácticas verdes. Es importante que los líderes se conviertan en embajadores y referentes de las prácticas verdes.

### **6.3. Definir las métricas e indicadores de seguimiento para alcanzar los objetivos definidos**

Una vez tengamos claro los objetivos de las empresas y del área de recursos humanos relacionados con la sostenibilidad ambiental, se tendrán que identificar métricas o indicadores de medición. En algunas de las empresas analizadas en el Libro Blanco de sostenibilidad y recursos humanos, indican que la remuneración variable de departamentos comerciales está asociada a la utilización de materias primas más sostenibles.

Pongamos algunos ejemplos:

- N.º de acciones de formación ambiental llevadas a cabo
- % de empleados formados en la estrategia medioambiental de la compañía

Tal y como hemos venido reiterando a lo largo de todo este artículo recursos humanos sobre podrá llevar a cabo la implantación de prácticas verdes conociendo antes los objetivos del negocio en materia de sostenibilidad medioambiental.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brundtland, G. H. (1987). Informe Brundtland. Editorial: *OMS Washington*.
- De la Calle Durán, M. C., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Editorial Pearson
- Consoli, D., Marin, G., Marzucchi, A., & Vona, F. (2016). Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital? *Research Policy*, *45*(5), 1046–1060. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.007>
- EAE Business School (2022). *Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/04/LibroBlancoSostenibilidadRRHH.pdf>
- Gonzalez Ehlinger, E., & Stephany, F. (2023). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. *CESifo Working Paper No. 10817*. <https://www.jstor.org/stable/resrep55399>
- Gupta, A., Jangra, S., Bhardwaj, K., & Kumar, P. (2022). Factors Affecting Green Human Resource Management Practices. *ECS Transactions*, *107*(1), 4571. <https://doi.org/10.1149/10701.4571ecst>
- International Labour Office (ILO, 2018). *World Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs*. Report. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_628654.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_628654.pdf) (october, 2023)
- International Labour Office (ILO, 2023). *Green jobs, green economy, just transition and related concepts: A review of definitions developed through intergovernmental processes and international organizations*. Report. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_883704.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_883704.pdf)
- Jnaneswar, K. (2024). Demystifying the relationships among green HRM, green work engagement, green innovation and environmental performance: a serial mediation model. *Social Responsibility Journal*, *20*(6), 1193–1213. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2023-0457>
- San Román-Niaves, M., Morandini, S., Antonini, M., & Pietrantoni, L. (2025). Green Human Resource Management and Green Psychological Climate: A Scoping Review Through the AMO Framework. *Sustainability*, *17*(6), 2535. <https://doi.org/10.3390/su17062535>
- Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological

- climate. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10953. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010953>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>.
- UN (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 42809, 1-13.
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277-309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- Wagner, M., (2015). A European perspective on country moderation effects: environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *J. World Bus.* 50 (2), 379-388. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common future. The Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.

## SOSTENIBILIDAD EN LA CARRERA EN LA INDUSTRIA 5.0

**Yarid Ayala**

*Profesor Asistente*

*Tecnológico de Monterrey*

*orcid.org/0000-0002-8033-040X*

**María del Pilar Gómez Carreño**

*Profesora Asistente*

*Tecnológico de Monterrey*

*orcid.org/0009-0008-8164-8509*

### 8. INTRODUCCIÓN

Alguna vez te has preguntado ¿sí todos los países fueran como Estados Unidos, consumieran lo que este país consume, y emitieran la misma cantidad de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, qué pasaría con el planeta? Bueno, pues según la página Earth Overshoot Day, si todos consumimos lo que Estados Unidos y lanzamos la misma cantidad de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, se requerirían 5.1 mundos ya que la bio-capacidad regenerativa de nuestro planeta no podría hacer frente a dicha presión ecológica. Algo similar pasa con las personas. Imagina a Lara, tiene 40 años, está casada y tiene dos hijos. Vive en Torrent, un pueblo de la Comunidad Valenciana, en España. Ella espera afuera del consultorio de su médico cardiólogo. Se ha realizado recientemente las analíticas de rutina (colesterol, ácido úrico, triglicéridos, glucosa, etc.). Está preocupada porque a lo largo de los años ha ido aumentando de peso y cada vez se siente más cansada y estresada. Sin embargo, Lara se encuentra en la etapa más productiva de su carrera profesional. Recientemente ha sido nombrada directora general adjunta y ha recibido un importante aumento salarial. Pero, Lara se pregunta, ¿por cuánto tiempo más podrá resistir trabajando al ritmo frenético en el que se encuentra? y más aún, ¿cuánto tiempo

más su cuerpo soportará dicha presión?. El cuerpo de Lara, como el planeta, tienen su propio ritmo regenerativo y necesitan las condiciones necesarias para lograrlo. En el caso de Lara, ella necesita dormir mínimo 8 horas diarias, una alimentación balanceada, ejercicio, técnicas de gestión del estrés, cultivar hábitos y relaciones saludables. Digamos que esto es algo que Lara, en este momento no se puede permitir y al ritmo que lleva, si ella quiere llegar a la jubilación con un buen estado de salud necesitará 3.1 Laras. Es decir, la sostenibilidad de su carrera a largo plazo está comprometida y ella, mientras espera a pasar con su cardióloga se pregunta, ¿Qué debería hacer ante dicha situación?

En este capítulo hablaremos sobre la sostenibilidad de la carrera profesional. Algunas preguntas que abordaremos en este capítulo son: ¿Qué es? y ¿Cómo se debería de promover? ¿Qué interés ha despertado en la sociedad? y ¿Quiénes deberían ser los principales responsables de su promoción?

En concreto, en este capítulo vamos a conocer más sobre la conceptualización de la sostenibilidad de carrera de una manera integral en la industria 5.0, en la que cada elemento se entrelazan para tener una visión vanguardista, de lo que se requiere tener para la promoción de la sostenibilidad de carrera. Al final del capítulo, podremos identificar por ejemplo, el desarrollo interés que ha despertado el concepto de sostenibilidad de carrera, con qué conceptos se le relaciona, en qué zonas geográficas despierta más interés, entre qué sectores de la sociedad y las limitaciones del enfoque antropocentrista. Al tiempo que analizamos el concepto de sostenibilidad de carrera veremos cómo este se entrelaza con la historia de Lara y veremos qué podría hacer ella para promover una carrera profesional más sostenible y que su próxima cita con su cardiólogo no sea tan angustiante.

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE CARRERA

La sostenibilidad de la carrera es una capacidad que tiene la empresa para mantener y desarrollar a los colaboradores en su ciclo de vida profesional, de manera equilibrada y satisfactoria (Newman, 2011). Pero también es un compromiso de la propia persona de lograr su propósito de vida, a través del bienestar y el éxito profesional que no siempre tiene que estar relacionado con un tema económico, sino que es un denominación mucho más multifacética y contemporánea, relacionada con el éxito psicológico (Hall et al., 2005). Nosotros proponemos los siguientes puntos, para tener una conceptualización más integral y moderna de sostenibilidad de carrera, que a continuación compartimos:

1) Contribución social y ambiental: para algunas personas la contribución social y ambiental, son importantes a través de su trabajo, es su manera de lograr el éxito en el sostenimiento de su carrera profesional, proporcionándoles un sentido de propósito y responsabilidad adicional. Hay un sector generacional que se destaca entre los demás, que son los millennials que están sumamente preocupados por este inciso y necesitan que cada vez se vayan abriendo más canales desde la propia organización, para cubrir los objetivos de desarrollo sustentable (ODS), planteados en las Naciones Unidas (Moran, 2021). Incluso ya hay organismos gubernamentales, que se están encargando de potenciar este rubro, para que las personas puedan ser más altruistas, comunitarias y filantrópicas (De Vos A., et al. 2016). Lo fundamental es que las empresas tengan abierta esta posibilidad, para todas las personas que se sientan identificadas, que puedan sentir que aportan desde su organización, al logro de un mundo mejor.

2) Desarrollo continuo: una carrera sostenible tiene que contar con el componente indispensable de ser un aprendiz sistemático (Quendler, et al., 2016), aprendiendo y adquiriendo competencias (Blokker R., et al., 2019) que van a ser de mucha ayuda para los retos que el mundo laboral va a ir superando, por eso el desarrollo profesional y personal es de suma importancia a largo plazo (Anseel, 2017). La organización y las personas, necesitan establecer programas sistemáticos, que sean graduales por nivel de dominio y que lleven a las personas a poder cada año, adquirir las destrezas, herramientas, competencias, que lo mantengan en dinamismo y no se sientan estancados en sus respectivos puestos de trabajo.

3) Equilibrio entre la vida personal y profesional: la sostenibilidad de carrera implica la habilidad de gestionar adecuadamente la vida personal y la vida profesional (Kossek, et al. 2014), para que ambos se complementen y no se vean perjudicados por el balance hacia un extremo. Esto implica evitar el agotamiento mental y físico, manteniendo una vida personal satisfactoria. Las empresas y las personas, tienen que implementar estrategias, para cubrir este rubro, que puedan estar basadas en modelos de Recompensa Total en Talento Humano (WorldatWork, 2021) u otros que vean las empresas convenientes, que sean adaptados y tropicalizados, según cultura organizacional y presupuestos operativos, para ofrecer una propuesta de valor integral para los colaboradores.

4) Flexibilidad y adaptación: ambos componentes son indispensables para el sostenimiento de la carrera, ya que se requiere de mucha resiliencia para superar los obstáculos y cambios que son inevitables en el mercado laboral (McDonald, et al., 2018). La disposición de la dirección de cambio de carrera, ya sea por voluntad propia, por necesidad, por extinción o por innovación (Chin T., et al. 2019a), es una de las oportunidades que tiene la evolución de las profesiones en el mundo.

5) Redes y relaciones profesionales: gestionar, conservar y cultivar las relaciones profesionales de manera sólida y convirtiéndose en redes de apoyo, es esencial para la sostenibilidad de la carrera, ya que estas conexiones y alianzas estratégicas, proporcionan oportunidades laborales, asesoramiento y sostenimiento en momento de dificultad (De Vos A., et al., 2017). No contar con estas redes profesionales, hace que sea más probable que las personas renuncien a los puestos de trabajo e incluso pues les sea difícil poder continuar con su carrera profesional.

6) Colaboración con robots: uno de los retos con los que se va a encontrar la sostenibilidad de carrera es la convivencia armoniosa entre personas y robots, por lo que es importante garantizar la seguridad de ambos, aunado a la sinergia de aprendizaje para poder trabajar más eficientemente y la continua capacitación según las versiones que se vayan incorporando a la empresa (Nahavandi, 2019). Los robots ayudarán a que no se produzcan robos y que además, pueda haber mayor productividad en el trabajo (Jawahar IM, Liu Y., 2017), facilitando los procesos a las personas, sin el hecho de que lleguen a ser éstas sustituidas o que las carreras queden extinguidas (Lawrence BS, et al., 2015). La digitalización puede provocar sobrecarga, fatiga mental y frustración en los colaboradores. Además de cuidar el aspecto de la calidad humana, ya que hay personas que están “robotizados” y dan respuestas estandarizadas.

7) Salud y bienestar: la sostenibilidad de la carrera, también está relacionada con mantener una buena salud física y mental, siendo de vital relevancia el bienestar integral de la persona. Una carrera sostenible no tiene que poner en peligro la salud de la persona, ni causar estrés crónico u otras sintomatologías psicológicas. (Dodge R., et al., 2012). Las organizaciones y las personas se tienen que preocupar por el florecimiento humano, aunado a una distribución de funciones y tareas, que sea equitativa, que promueva la justicia organizacional y que genere la suficiente motivación y confianza a través, por ejemplo, de un liderazgo positivo, para que se puedan dar las condiciones necesarias para que las personas puedan gozar, de un bienestar integral.

8) Seguridad laboral: Dos factores muy importantes para el sostenimiento de la carrera son la seguridad en el empleo y la estabilidad económica (Lapalme, et al., 2009). Esto implica tener un plan de contingencia en caso de pérdida del empleo y una gestión adecuada de las finanzas personas, para que no se vea gravemente afectada la vida de las personas. Después del COVID-19, que tuvo como consecuencia los despidos masivos, pérdidas de empleo de un momento a otro y la quiebra de las empresas, se ha podido comprobar que requerimos de planes de seguridad laboral, en caso de cualquier evento ya sea, local, nacional e internacional, que pueda surgir, para que los personas puedan tener un plan de emergencia ante tales situaciones.

9) Valores y propósitos: el alineamiento de los valores de las personas con los profesionales, incluso los organizacionales se considera parte del sostenimiento de la carrera, ya que da sentido y significado al trabajo. Colaborar con una organización, que resuene con tus valores y propósitos de vida, aumenta el compromiso, la lealtad, la satisfacción y la sostenibilidad en el trabajo. La vocación es un punto muy interesante en este rubro, pues quienes así lo experimentan, tienen una sostenibilidad de carrera más exitosa. (De Vos A., et al.,2018).

En conclusión, y volviendo al caso de Lara, ella debería preguntarse por ejemplo, cuál es el impacto que su actividad profesional tienen en la sociedad y en el medio ambiente, si ella o su empresa están llevando a cabo acciones concretas que le permitan tener un mejor balance entre su vida personal y profesional, o sobre qué acciones está ella y su empresa llevando a cabo para promover su salud física y mental. Ahora bien, analicemos más a detalle el concepto de sostenibilidad de carrera dentro del contexto de la industria 5.0.

### 3. CONTEXTO INDUSTRIA 5.0 EN LA SOSTENIBILIDAD DE LA CARRERA

La industria 5.0, es un término acuñado en Japón, es la más poderosa de toda la historia, parte de una extensión de la cuarta revolución industrial 4.0, en palabras de Nahavandi, 2019:

“aunque la Industria 4.0 aún no está bien desarrollada, muchos pioneros de la industria y líderes tecnológicos están mirando hacia la Quinta Revolución Industrial: fabricación autónoma con inteligencia humana. Con el crecimiento agresivo y la difusión de Internet, se anticipa que otros 3 mil millones de personas accederán a Internet para 2025. Por lo tanto, debemos poner un gran esfuerzo y cuidado en lo que estamos haciendo y lo que vamos a hacer; el cambio es seguro, el éxito no lo es” (pag. 1).

Esta es la era digitalizada, y que está cambiando los paradigmas de cómo las empresas gestionan y operan, además de cómo los entornos se vuelven más complejos y muy versátiles a la versión tradicional, para colaborar entre humanos, sistema automatizados y la inteligencia artificial (Nahavandi, 2019), sacando el máximo potencial de sus interacciones (Dautaj & Rossi, 2022), convirtiéndose en entornos de trabajo, donde la productividad se convierte más personalizada y adaptada, a las necesidades individuales de los clientes. Además que la industria 5.0, pretende promover procesos de producción más ecológicos y eficientes energéticamente, lo que incluye la reducción de residuos y la ocupación de fuentes de energía renovables.

El desarrollo de esta industria 5.0, está trayendo más desafíos en el talento humano (Dautaj & Rossi, 2022), ya que los procesos operativos se tienen que volver más sofisticados y no se puede perder la esencia humana, que trae consigo el poder decidir si continuas en una atmósfera, que potencie el trabajo o realmente es muy complicado coexistir con los robots colaborativos (cobots). Según Nahavandi, (2019): “Los robots no solo serán una máquina programable que puede realizar tareas repetitivas, sino que también se transformarán en un “compañero humano” ideal para algunos escenarios” (pag. 1). Por lo que será necesario el énfasis en elaborar dentro de las compañías estrategias inteligentes, basadas en sistemas de capacitación y desarrollo de competencias, que garanticen la seguridad y la preparación especializada para poder trabajar en colaboración con las tecnologías avanzadas o como en algunas empresas, las personas colaborarán con “humanoides”, escenario que nos recuerda a la película de Star Wars, que cada día se vuelve, una realidad inminente.

Además, tenemos que revisar los parámetros que están moviendo el mundo de los negocios y llevar al talento humano a integrar las competencias necesarias para poder colaborar de manera complementaria mediante una interfaz cerebro-máquina, como indica Nahavandi, (2019): “El mundo de la tecnología, la personalización masiva y la fabricación avanzada está experimentando una rápida transformación. Los robots se están volviendo aún más importantes ya que ahora pueden combinarse con la mente humana mediante una interfaz cerebro-máquina y avances en inteligencia artificial (pág.1)”.

Para Lara esto significa que tanto ella como su empresa deben hacer esfuerzos para que su carrera profesional se vaya adaptando a la industria 5.0. Por ejemplo, ella debería adquirir conocimientos mínimos sobre inteligencia artificial, algoritmos y machine learning. Esto contribuirá a que Lara haga frente a esta nueva revolución tecnológica y que su carrera sea sostenible, por lo menos, hasta que la nueva ola tecnológica impacte a las empresas. Pero, con su idiosincrasia de Lara ¿qué tanto se habla de sostenibilidad de carrera en su empresa? ¿le darán la flexibilidad necesaria para poder capacitarse? y ¿en comparación con otras partes del mundo, qué tanta importancia se le da a éstas temáticas? Bueno, pues para responder a estas preguntas, en el siguiente apartado explicaremos cuál ha sido la evolución del interés del concepto de sostenibilidad de carrera en distintas partes del mundo.

#### 4. EVOLUCIÓN DEL INTERÉS SOBRE TÉRMINO DE SOSTENIBILIDAD DE CARRERA A NIVEL GLOBAL

El interés en el concepto de sostenibilidad de carrera por parte de revistas científicas y en congresos internacionales, es más bien reciente, y este concepto se encuentra en sus fases iniciales de desarrollo (De vos et al., 2020). Sin embargo, si hacemos el ejercicio de mirar cuál ha sido el interés que ha despertado el concepto de sostenibilidad de carrera en la web, vemos algo completamente distinto. Google Trends nos permite rastrear el interés que ha despertado el concepto de sostenibilidad de carrera en el buscador de Google desde el 2003. Los datos muestran que el punto más álgido se encuentra en el mes de Octubre del 2004, cuando alcanzó 100 puntos (la popularidad máxima del término sostenibilidad de carrera). Hoy en día, el interés del término sostenibilidad de carrera (buscado como *sustainable careers*) según Google trends alcanza alrededor de 25 puntos y se ha mantenido así prácticamente en los últimos 10 años. De hecho, el periodo de máximo interés sobre este término por parte de los internautas que utilizan el buscador de Google fue entre enero del 2004 y julio del 2005 (ver Gráfico 1).

Gráfico 1.

**Tendencia del interés en los últimos 19 años del término de sostenibilidad de carrera por parte los internautas que utilizan el buscador de Google (Fuente Google Trends).**



Ahora bien, si analizamos el interés que ha despertado el término de sostenibilidad de carrera por zonas geográficas vemos que este término ha sido de mayor interés en países de América del Norte como Canadá y Estados Unidos, ocupando el primer y tercer lugar en el ranking, seguido por Europa, con Reino Unido, que ocupa el segundo lugar y por último Asia, con la India, que ocupa el cuarto lugar (ver Gráfico 2).

Gráfico 2.

Tendencia del interés en los últimos 19 años del término de sostenibilidad de carrera por parte de los internautas que utilizan el buscador de Google (Fuente Google Trends).



1	Canadá	100	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>
2	Reino Unido	99	<div style="width: 99%;"><div style="width: 99%;"></div></div>
3	Estados Unidos	77	<div style="width: 77%;"><div style="width: 77%;"></div></div>
4	India	26	<div style="width: 26%;"><div style="width: 26%;"></div></div>

Analizando los temas que los internautas buscan más en relación al término de sostenibilidad de carrera, vemos que Google Trends muestra cinco temas principales que son: carrera profesional, sostenibilidad, empleo, desarrollo sustentable y por último desarrollo económico. Sin embargo, vemos que sobre todo, el interés recae sobre todo en los temas de carrera profesional y de sostenibilidad. Estos últimos datos muestran que el término de sostenibilidad de carrera se le ha relacionado a nivel global mucho menos con desarrollo sustentable y desarrollo económico y mucho más con aspectos que tienen que ver con las personas (ver Gráfico 3).

Gráfico 3.

Tendencia de los temas más populares que los usuarios de Google buscaron al buscar también el término de sostenibilidad de carrera (Fuente Google Trends).

1	Carrera profesional - Tema	100	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>	⋮
2	Sostenibilidad - Tema	88	<div style="width: 88%;"><div style="width: 88%;"></div></div>	⋮
3	Empleo - Tema	22	<div style="width: 22%;"><div style="width: 22%;"></div></div>	⋮
4	Desarrollo sustentable - Tema	16	<div style="width: 16%;"><div style="width: 16%;"></div></div>	⋮
5	Desarrollo económico - Tema	13	<div style="width: 13%;"><div style="width: 13%;"></div></div>	⋮

Estos datos son interesantes y llaman la atención ya que parecen indicar que el concepto de sostenibilidad de carrera se le relaciona más con temas a nivel micro y relacionados con el individuo (empleabilidad) y menos con temas a nivel macro y relacionados con el contexto (desarrollo económico). Esto sugiere además una perspectiva antropocéntrica del concepto de sostenibilidad de carrera, es decir, enfocada en la persona, su desarrollo de carrera profesional y empleabilidad y no en cómo dicha sostenibilidad impacta en, por ejemplo, la sociedad y el medio ambiente. En contraste, utilizando inteligencia artificial como ChatGPT, vemos que dicha tecnología define a la sostenibilidad de carrera como “La capacidad de mantener y avanzar en la carrera de uno a largo plazo, considerando al mismo tiempo su impacto en el bienestar personal, las preocupaciones sociales y ambientales y las consideraciones éticas” (ChatGPT, 2023). De hecho, como veremos más adelante, los modelos teóricos más recientes sobre sostenibilidad de carrera solo mencionan a los factores sociales y medioambientales como factores contextuales que contribuyen en el mantenimiento de una carrera sostenible a lo largo de la vida y no, en cómo la sostenibilidad de carrera contribuye al mantenimiento de los factores sociales, económicos y medioambientales.

Ahora bien, comparemos estos datos con los aportados por la principal base de datos a nivel internacional que publica este tema, es decir, Web of Science. A diferencia del interés del término de sostenibilidad de carrera en la web, en la base de datos Web of Science vemos que el número de publicaciones, un total de 152 de los cuales 104 son artículos científicos, ha ido en aumento. Aunque hay que enfatizar que dicho aumento por parte de las investigaciones se ha presentado sobre todo desde el año 2018, teniendo como punto más álgido el año 2020 y a partir de entonces ha ido en decremento hasta el 2023 (ver Gráfico 4). Quizás este incremento repentino respondió a la preocupación de la sostenibilidad de carrera durante el periodo de pandemia COVID-19.

**Gráfico 4.**  
**Fuente Web of Science.**



Ahora bien, si analizamos el interés que ha despertado el término de sostenibilidad de carrera por zonas geográficas de publicaciones científicas en la base de datos Web of Science, vemos que este término ha sido de mayor interés en países de Europa, teniendo como representante principal a Inglaterra (con 26 artículos), seguido por Los Países Bajos (con 20 artículos). En segundo lugar tenemos a Asia, con China a la cabeza (con 33 artículos). En tercer lugar tenemos a Norteamérica, con Estados Unidos como principal representante (32 artículos), luego Oceanía, con Australia con el mayor número de publicaciones (12 artículos) y por último América Latina (3 artículos) (ver Figura 1 y Gráfico 5).

**Figura 1.**  
**Artículos científicos publicados desde 1995 hasta 2023 por países. Fuente Web of Science.**

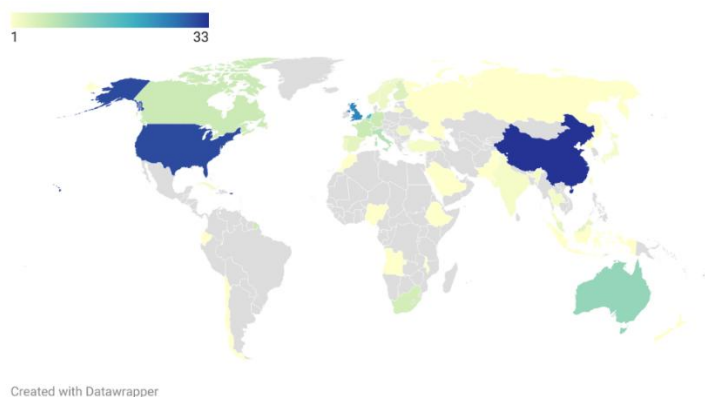
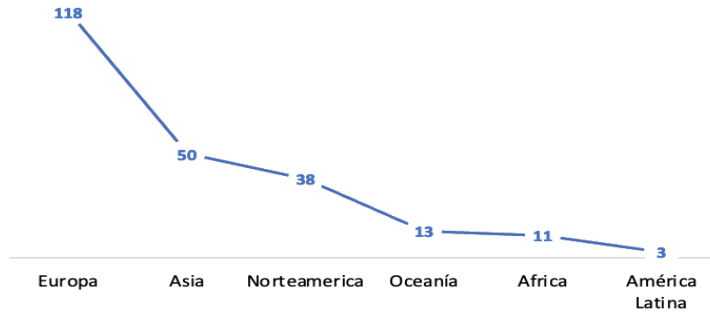


Gráfico 5.

Número aproximado de artículos científicos publicados por zonas geográficas desde 1995 hasta 2023. Fuente Web of Science.



Como podemos observar, Estados Unidos y Reino Unido siguen siendo dos de los países que mayor interés han mostrado en el término de sostenibilidad de carrera tanto como parte de los cibernautas como en las investigaciones científicas publicadas. Quizá, la gran sorpresa es Canadá, que deja el primer lugar (en caso de búsquedas en Google) para ocupar la octava posición en número de publicaciones con el término de sostenibilidad de carrera en el título. Sin embargo, la mayor sorpresa la da China, ya que de no aparecer en el top ranking de búsquedas en Google, sí aparece como el país que más publicaciones tiene sobre el tema de sostenibilidad de carrera (ver Tabla 1). Quizá, parte de la explicación de esta gran inconsistencia sobre el internet que ejerce el gobierno de dicho país asiático.

Tabla 1  
Publicaciones sobre sostenibilidad de carrera por país.

Número en el Ranking	País	Número de Publicaciones
1	China	33
2	USA	31
3	Inglaterra	26
4	Países Bajos	20
5	Australia	12

<b>6</b>	Bélgica, Italia	9
<b>7</b>	Canadá, Francia, Alemania, Suiza	7
<b>8</b>	Sudáfrica	6
<b>9</b>	Finlandia	5
<b>10</b>	Malasia, España	4

**Nota.** Ranking de las diez posiciones con los países con mayor número de artículos científicos publicados desde 1995 hasta 2023 con el término de sostenibilidad de carrera en el título. Fuente Web of Science. Nota: en caso de varios países en un ranking, el número de publicaciones es por cada país.

Con este pequeño ejercicio que acabamos de realizar, podemos concluir tres cosas. Primero, el interés mostrado sobre el término de sostenibilidad de carrera por parte de los internautas no es el mismo que el mostrado por parte de los investigadores. Parece ser que las sociedades están más ávidas de conocer sobre este término que lo que han estado las comunidades académicas. Segundo, en el ámbito académico, parece que el interés ha sido más bien reaccionario y motivado por brindar soluciones a situaciones contextuales difíciles como lo fue la pandemia COVID-19. Por último, existen regiones que aún siguen sin mostrar mayor interés por lo que es y cómo promover la sostenibilidad de carrera, tal es el caso de América Latina.

En lo que respecta a Lara, España ha mostrado un mediano interés sobre el término de sostenibilidad de carrera, por lo que, muy seguramente, pocos sean los esfuerzos que han mostrado las empresas y los gobiernos para su promoción. Ante este panorama, Lara depende sobre todo de sí misma para la promoción, en el sentido más amplio del término, de la sostenibilidad de su carrera.

Ahora bien, la promoción de la sostenibilidad de carrera requiere saber cuáles son los modelos teóricos más recientes que se han propuesto. En el siguiente apartado analizaremos algunos de dichos modelos teóricos, y veremos, como ya lo anunciamos anteriormente, que son modelos proponen una visión sobre todo antropocentrista de la sostenibilidad de carrera.

## 5. MODELOS TEÓRICOS DE LA SOSTENIBILIDAD DE CARRERA

Uno de los modelos más recientes sobre el concepto de sostenibilidad de carrera es el propuesto por De Vos et al. (2020). En dicho modelo se menciona que tres son los indicadores principales de la sostenibilidad de carrera. Dichos indicadores son la felicidad (por ejemplo, la satisfacción con la carrera profesional), la salud (por ejemplo, la salud física o mental) y la productividad (por ejemplo, un alto desempeño o alto nivel de empleabilidad). En dicho modelo se asume que en la promoción de la sostenibilidad de carrera intervienen distintos actores como son las personas y las empresas. También, se hace una crítica a la falta sistemática de atención al contexto en modelos teóricos previos. Como antecedentes de estos tres indicadores principales de sostenibilidad de carrera está la persona (por ejemplo, su iniciativa), el contexto (por ejemplo, las empresas y las prácticas de recursos humanos que implementan) y el tiempo (por ejemplo, como un proceso dinámico que se puede desarrollar a través de varias empresas).

Sin embargo, como podemos ver, dicho modelo propone como principales indicadores de la sostenibilidad de carrera aspectos inherentes a la persona y no aspectos que tienen que ver, por ejemplo, con el medio ambiente o el impacto en la sociedad. Los indicadores de sostenibilidad de carrera no deberían únicamente tener que ver con la persona, sino también, con aspectos económicos, ambientales. Para hacer frente al desafío de promover una sostenibilidad de carrera que implica aspectos de la persona, el ambiente, y la economía se requiere de nuevos tipos de liderazgo, que haga frente a entornos cambiantes, y que considere nuevos modelos económicos como lo es la economía circular.

## 6. CONCLUSIONES

La sostenibilidad de carrera es un concepto que ha despertado cierto interés sobre todo en algunas regiones del mundo como son Norteamérica y Europa. Sin embargo, existen regiones en donde dicho interés ha sido ínfimo como es el caso de Latinoamérica. El concepto de sustentabilidad de carrera es antropocéntrico y se consideran aspectos del contexto como predictores de la misma pero no en cómo la sustentabilidad de carrera impacta la sociedad, la economía y el medio ambiente. Por tanto, la promoción de la sostenibilidad de carrera requiere ser adoptada por más países, requiere también de una responsabilidad compartida por parte de los gobiernos, empresas y personas, que consideren aspectos del medio ambiente, y de nuevos tipos de liderazgo y modelos económicos más acordes a los desafíos actuales.

Para el caso de Lara, esto suena algo bastante desconsolador. Sin embargo, hay varias cosas que ella puede empezar a hacer para que su carrera sea más sostenible a futuro. El punto es sí ella es consciente de este cambio y sobre todo, de sí está dispuesta a realizarlo. Por fin, después de varios minutos de espera, Lara es llamada para entrar a consulta con su cardióloga.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anseel F. (2017). Estrategias de aprendizaje ágil para carreras sostenibles: una revisión y un modelo integrado de comportamiento y reflexión de búsqueda de retroalimentación. *Opinión actual sobre sostenibilidad ambiental* , 28, 51–57. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.001>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Construyendo un comienzo sostenible: el papel de las competencias profesionales, el éxito profesional y los shocks profesionales en la empleabilidad de los jóvenes profesionales. *Revista de comportamiento vocacional* , 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos. Medium*. Recuperado el 15 de septiembre del 2023 en: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Publicación de las Naciones Unidas: Santiago. (LC/TS.2021/43)
- Cámara de diputados del H. Congreso De la Unión (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM. Art. 123, pág 135-146). Recuperado el 19 de septiembre del 2023 de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Chin, T., Jiao, H., & Jawahar, I.M. (2019a). Carrera sostenible e innovación durante la transformación manufacturera. *Career Development International* , 24(6), 397–403. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2019-331>.
- De Vos, A., Dujardin, J.M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). *Desarrollar una carrera profesional sostenible a lo largo de la vida: red de fondos sociales europeos sobre carrera y edad* (edad, generaciones, experiencia ). Saltador.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B.I. (2017). Pensamiento actual sobre las carreras contemporáneas: los roles clave de la gestión de recursos humanos sostenible y la sostenibilidad de las carreras. *Opinión actual sobre sostenibilidad ambiental* , 28, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>

- De Vos, A., Van der Heijden, B.I, & Akkermans, J. (2018). Carreras sostenibles: hacia un modelo conceptual. *Revista de Comportamiento Vocacional* .  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Dodge, R., Daly, A.P., Huyton, J., & Sanders, L.D. (2012). El desafío de definir el bienestar. *Revista Internacional de Bienestar* , 2(3), 222–235.  
<https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Hall, D.T., & Chandler, D.E. (2005). Éxito psicológico: cuando la carrera es una vocación. *Revista de comportamiento organizacional* , 26, 155-176.
- Henzen, R., & Weenk, E. (2022). *Economía circular: Un enfoque práctico para transformar los modelos empresariales*. Marge Books.
- Jawahar, I.M., & Liu, Y. (2017). ¿Por qué las personas proactivas están más satisfechas con su trabajo, carrera y vida? Un examen del papel del compromiso laboral. *Revista de desarrollo profesional* , 44 (4), 344–358.
- Kossek, E.E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Estrategias organizativas para promover el equilibrio y el bienestar entre la vida personal y laboral. En Cooper C., Chen P. (Eds.), *Bienestar: una guía de referencia completa* (págs. 295–319). Wiley-Blackwell.
- Lapalme, M., Tremblay, M., & Simard, G. (2009). La relación entre el estancamiento de la carrera, el compromiso de los empleados y la angustia psicológica: el papel del apoyo organizacional y del supervisor. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos* , 20, 1132–1145. <https://doi.org/10.1080/09585190902850323>
- Lawrence, B.S., Hall, D.T., & Arthur, M.B. (2015). Carreras sostenibles antes y ahora. En De Vos A., Van der Heijden B,IJM (Eds.), *Manual de investigación sobre carreras sostenibles* (págs. 432–449). Eduardo Elgar.
- Dautaj, M., & Rossi, M. (2022). *Towards a New Society: Solving the Dilemma Between Society 5.0 and Industry 5.0*. IFIP advances in information and communication technology. DOI: 10.1007/978-3-030-94335-6\_37. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-94335-6\\_37](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-94335-6_37)
- McDonald, K.S., & Hite, L.M. (2018). Conceptualizar y crear carreras sostenibles. *Revisión del desarrollo de recursos humanos* , 17 (4), 349–372.  
<https://doi.org/10.1177/1534484318796318>
- Moran, M. (2021). *La Guía de los vagos para salvar el mundo - Desarrollo Sostenible*. Recuperado el día 14 de septiembre del 2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/takeaction/>
- Nahavandi, S. (2019) Industry 5.0—A Human-Centric Solution. *Sustainability*, 11, 4371.  
<https://doi.org/10.3390/su11164371>

- Newman, K.L., (2011). Carreras sostenibles: compromiso del ciclo de vida en el trabajo. *Dinámica organizacional* , 40 (2), 136-143. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.008>
- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Gestión. ISBN-10 : 8498755301
- Quendler R., & Cordero M. (2016). El aprendizaje como proceso permanente que enfrenta los desafíos del cambiante panorama laboral: competencias, habilidades y conocimientos para el desarrollo sostenible. *Revista internacional de educación continua en ingeniería y aprendizaje permanente* , 26 (3), 273–293.
- Seibert, S.E., & Kraimer, M.L. (2001). El modelo de cinco factores de personalidad y éxito profesional. *Revista de comportamiento vocacional* , 58 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- WorldatWork. (2021). *The WorldatWork handbook of total rewards: A comprehensive guide to compensation, benefits, HR & employee engagement* (D. Cafaro, Ed.; 2a ed.). John Wiley & Sons.

# ENVEJECIMIENTO EXITOSO EN LAS ORGANIZACIONES: CONTEXTUALIZACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE PERSONAS

**Jenny Carolina Mera Pineda**

*Docente*

*Corporación Universitaria Minuto de Dios*

*orcid.org/0000-0002-9757-9770*

**Juliana Rojas Rincón**

*Investigadora*

*Universitat Internacional de Catalunya*

*orcid.org/0009-0009-0809-2409*

## 1. ENVEJECIMIENTO DE LAS POBLACIONES

La población está siendo testigo de un fenómeno global con el aumento constante y significativo en la esperanza de vida. Los índices publicados por el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) revelan cifras que demuestran que la población española está en medio de una revolución demográfica que evidencia un aumento continuo en la esperanza de vida. Los datos más recientes en el año 2021 arrojan una cifra aproximada de 83,3 años para España y 80,1 años para la Unión Europea. De acuerdo con las recientes proyecciones demográficas, entre la década del 2020 al 2030, la proporción de la población de edad avanzada aumentará en un 11% (Maestas et al., 2023). Esta tendencia, no obstante, no es exclusiva de los países europeos; es una transformación que está reconfigurando el tejido demográfico de naciones de todo el mundo.

El incremento de la esperanza de vida impacta a la economía, a la cultura, a las políticas públicas y, sobre todo, a la calidad de vida de las personas. Si bien es un testimonio del progreso médico y socioeconómico que a priori se puede concebir como un triunfo de la sociedad, producto de los avances científicos, la promoción de estilos de vida saludables, y

el crecimiento económico, también plantea una serie de desafíos para el bienestar y la salud de la población.

Envejecer conlleva cambios a nivel físico y psicológico, caracterizados principalmente por el deterioro progresivo del funcionamiento fisiológico que con el paso de los años puede ir acelerando el declive orgánico. Aunque, los cambios asociados al envejecimiento son inevitables en todas las etapas del desarrollo, es después del segundo tercio del ciclo vital cuando el deterioro de los sistemas corporales se hace más evidente incrementando la susceptibilidad a padecer enfermedades y sufrir de discapacidades que limitan la funcionalidad. Esta serie de cambios físicos pueden variar en su intensidad y efectos entre individuos, teniendo implicaciones significativas para la calidad de vida de las personas mayores (Triadó et al., 2019).

Por ejemplo, las enfermedades no transmisibles en la vejez son la consecuencia de conductas en etapas anteriores del ciclo vital, por lo tanto, se debe adoptar estrategias preventivas para reducir el riesgo de patologías crónicas en la tercera edad favoreciendo un envejecimiento sano y activo. La implementación de hábitos saludables -cómo la actividad física-, y el control de los factores de riesgo -consumo de tabaco y alcohol, la hipertensión y la obesidad- previene la aparición de enfermedades crónicas como las cardiopatías y la enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), clasificados entre los principales problemas de salud asociados a discapacidad en personas mayores de 60 años (OMS, 2012).

Pese a los inevitables cambios biológicos propios de la edad avanzada, invertir en la promoción de la salud física y mental emerge como una estrategia fundamental para mitigar la carga de enfermedades, contrarrestar el aislamiento social y, en última instancia, propiciar un impacto positivo a nivel social manteniendo la independencia y la productividad de la población mayor. Sin embargo, si esos años adicionales están marcados por una reducción en su capacidad física y mental, las implicaciones serán considerablemente más perjudiciales. La pérdida de la buena salud puede transformar a una persona mayor y a su contexto, al pasar de ser un recurso activo para su familia, en alguien que requiere asistencia constante. El costo de esa atención médica puede ejercer una presión financiera significativa sobre toda la familia y a su vez ser una carga económica para la sociedad. (Triadó et al., 2019).

En la gran mayoría de los países, el incremento en la esperanza de vida no coincidirá con un aumento en la tasa de natalidad que pueda contrarrestar el proceso de envejecimiento demográfico. Por lo tanto, en el transcurso de los años, se anticipa un notorio incremento en la proporción de la población de edad avanzada, mientras que la franja de población en edad de trabajar se mantendrá estacionaria o incluso experimentará una disminución. Este fenómeno impactará significativamente en el crecimiento económico de nuestra sociedad, principalmente a causa de los siguientes factores: la reducción de la fuerza laboral, el aumento en la proporción de personas jubiladas en comparación con las que están en edad de trabajar y la reducción de la productividad laboral asociada al envejecimiento. Por tanto, es

fundamental que la sociedad actualice las concepciones acerca de la vejez hacia una perspectiva más favorable para aprovechar las oportunidades que brinda una población longeva. En este sentido, tanto las instituciones públicas como las empresas tienen un rol importante que desempeñar.

En este capítulo, se abordarán los nuevos paradigmas del envejecimiento y la manera cómo se están transformando nuestras percepciones sobre el trabajo y la productividad para contribuir al desarrollo de una gestión sostenible de las personas. Analizaremos la noción de generatividad en el trabajo remunerado y los desafíos y oportunidades que esto presenta para los trabajadores mayores y para las organizaciones que desean incluir buenas prácticas de la gestión en la diversidad generacional. Además, revisaremos programas innovadores de promoción del envejecimiento exitoso en el ámbito empresarial, destacando las acciones diseñadas para entidades que desean aprovechar al máximo el potencial de su fuerza laboral madura. Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión integral de cómo las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en un mundo laboral en constante evolución, donde el envejecimiento de la población laboral es una realidad central.

## 2. REDEFINIR LA VEJEZ: LOS NUEVOS PARADIGMAS

Las concepciones tradicionales de la vejez se establecieron en gran parte durante el siglo XX, cuando había menos personas mayores y los modelos sociales eran distintos. Las percepciones y supuestos acerca de la segunda mitad de la vida, se han fundamentado en estereotipos obsoletos que sitúan al envejecimiento como un mero proceso de declive y pérdida de capacidades. Dentro de este marco clásico, se destacan cuatro características que coinciden con las propuestas ofrecidas por la biología: es universal, progresivo, intrínseco al organismo (es decir, irreversible) y degenerativo (Strehler, 1962). Bajo este punto de vista las intervenciones individuales, se han centrado en prevenir y solucionar las dificultades que afectan la calidad de vida de las personas mayores, mientras que a nivel social se han interesado en estudiar la influencia en el mercado laboral y en los sistemas de protección social.

En contraposición a esta mirada tradicional, en las últimas décadas ha emergido un enfoque complementario que se dedica a investigar cómo las personas mayores pueden evitar o superar obstáculos, preservar aspectos significativos en sus vidas e incluso adquirir nuevas habilidades y logros a edades avanzadas (Villar, 2013). Nuevas propuestas conceptuales emergen como respuestas innovadoras y prometedoras, que destacan la importancia de un enfoque más inclusivo y optimista del envejecimiento, evitando así vincular únicamente a la vejez con la noción de deterioro, y en su lugar, priorizar la exploración del potencial de cada persona mayor y la expansión de sus capacidades. Esta aproximación se fundamenta en que los cambios en la vejez también están asociados a transformaciones comportamentales y

contextuales, que influyen en las dinámicas de envejecimiento de cada persona, es decir que, a diferencia de las propuestas por la biología, los enfoques actuales conciben el envejecer como un proceso individual y relativo, en donde se hace indispensable integrar a los cambios físicos, aspectos psicológicos y socioculturales.

Es así como los conceptos de envejecimiento saludable, envejecimiento activo, envejecimiento satisfactorio o el de envejecimiento productivo se han destacado en marcos académicos y políticos, con un objetivo común: abordar el envejecimiento desde un enfoque positivo. Si bien, dichos conceptos comparten una visión en común, presentan diferencias en sus enfoques. Entre las organizaciones internacionales que han investigado y examinado la noción de envejecimiento con el propósito de desarrollar y fomentar iniciativas orientadas a su promoción, es importante mencionar que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha estado abordando este tema desde la década de 1990.

El envejecimiento saludable, definido por la OMS como el proceso de fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez. Para comprender este concepto se deben distinguir dos factores que lo determinan; primero, la capacidad intrínseca que engloba todas las habilidades físicas y mentales que un individuo puede aprovechar en un momento dado y segundo, la capacidad funcional, que se refiere a la relación entre el individuo y su interacción con el entorno. Es esencial considerar que ninguno de estos dos factores es constantes en el tiempo, y las decisiones de estilo de vida o las intervenciones en diferentes etapas del ciclo de vida influirán en el bienestar de cada persona. (OMS, 2015).

Dentro de este campo, surge el concepto de envejecimiento activo. Este enfoque se basa en 3 pilares fundamentales: participación, salud y seguridad. Se define como un proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen (OMS, 2002). Es decir que busca tener en cuenta no solamente los marcadores de salud, sino también los elementos psicológicos, sociales y económicos, que deben ser tomados en consideración desde una perspectiva más completa, a nivel de la comunidad y con atención a las dimensiones culturales y las disparidades de género (Petretto et al., 2016) Sin embargo, y a pesar de su prominencia en los debates políticos sobre el envejecimiento, el concepto de envejecimiento activo ha tenido un impacto limitado como motor de investigaciones científicas, tal vez debido a la intrínseca ambigüedad del concepto "actividad".

Por otra parte, el concepto de **envejecimiento exitoso** (conocido también como "envejecimiento satisfactorio"), aunque no cuente con una definición consensuada por la literatura, propone tres requisitos para alcanzar el éxito en el proceso de envejecimiento: 1. Baja probabilidad de sufrir enfermedades y discapacidades relacionadas con la salud 2. Alto nivel de capacidad funcional en términos físicos y cognitivos y 3. Participación activa en la

vida, que implica mantener conexiones significativas con otros individuos y continuar con actividades productivas (Rowe y Kahn, 1998). Este es un concepto multidimensional que integra y supera, la buena salud y que está compuesto por un conjunto de factores bio-psico-sociales, también plantea desafíos significativos. Por el hecho de establecer criterios continuos, podría otorgar a este concepto un carácter discriminatorio, ya que solo ciertas minorías privilegiadas pueden aspirar a alcanzar el éxito, excluyendo a personas que, por diversas razones no cumplen con esos estándares. De esta manera, no solo el envejecimiento patológico se encuentra excluido de este ideal, sino que incluso el envejecimiento común no encaja en sus parámetros (Villar, 2013).

En contraposición a esta perspectiva individual, algunos autores han enfatizado que una de las claves para envejecer de manera satisfactoria radica en la inclusión y la implicación activa en contextos sociales, logrando objetivos que trascienden lo meramente individual y se centran en la mejora de la comunidad, contribuyendo a la creación de una riqueza que beneficia a todos. En este sentido, el concepto de **envejecimiento productivo** se desarrolla con una orientación social, que parte de la premisa de que los adultos mayores no constituyen una carga ni un grupo improductivo, sino que desempeñan un papel fundamental en el bienestar común y son una parte esencial del funcionamiento de la sociedad. De acuerdo con Bass et al., (1993) se define como "cualquier actividad desarrollada por una persona mayor que produce bienes o servicios, sea remunerada o no, o desarrolla capacidades para producirlos". Así pues, la esencia de este enfoque radica en la contribución que no se limita a una dimensión económica, sino a la participación activa en una amplia gama de actividades cotidianas, desempeñando un papel significativo en las dinámicas diarias de sus familias y su entorno. Por consiguiente, este concepto está intrínsecamente ligado a cuestiones de política social y ofrece la oportunidad de sugerir cambios en las estructuras e instituciones sociales que perpetúan una visión pasiva de las personas mayores y que obstaculizan un envejecimiento productivo.

Estos nuevos paradigmas invitan a reconsiderar y celebrar la contribución valiosa de las personas mayores, desafiando así los estereotipos y prejuicios que a menudo han limitado sus oportunidades en la sociedad y en los entornos laborales. Sin embargo, llegar a un consenso de los conceptos en donde se abarque tanto los aspectos individuales como los sociales no ha sido una tarea fácil. Es a partir de esta necesidad que se le otorga importancia al **envejecimiento generativo**, y que sería fundamental para orientar el desarrollo sostenible de las organizaciones.

### 3. GENERALIDAD DEL TRABAJO

En la perspectiva del desarrollo psicosocial, Erik Erikson (1985), introduce el constructor de generatividad como foco principal en la mediana edad. En su modelo epigenético Erikson plantea que, a lo largo de la vida, el ser humano debe atravesar por ciertos desafíos o crisis evolutivas que se presentan en ocho etapas del ciclo vital. La generatividad definida como el interés por guiar y asegurar el bienestar de las siguientes generaciones, surge cómo un desafío en la séptima etapa del desarrollo, con el objetivo de trascender los intereses personales para beneficiar a la siguiente generación y dejar un legado. De acuerdo con el autor, la superación de cada una de las etapas permite desarrollar capacidades y competencias que fortalecen al yo para abordar con éxito las siguientes fases.

La generatividad significa aportar al beneficio general de los entornos en los que las personas están involucradas, como la familia, la empresa, la comunidad, entre otros, con el propósito de fortalecer y mejorar las instituciones, garantizar la transmisión de valores entre generaciones o proponer mejoras en la sociedad (Villar, 2013).

Es así, como en edades avanzadas los objetivos generativos cobran cada vez más relevancia y son evidencia de un envejecimiento exitoso, pues implicaría aprovechar de manera efectiva las amplias habilidades y capacidades que se mantienen en la vejez para alcanzar objetivos con propósito. En ese sentido, la integración de un modelo que promueve el desarrollo tanto personal, como social en la vejez, facilita la inclusión de esta población en los programas de intervención laboral. En las últimas décadas, estudios han relacionado el concepto de generatividad y trabajo, resaltando el papel en las relaciones laborales intergeneracionales en los procesos de formación y capacitación (coaching, la tutoría y el liderazgo) (Chaudhry et al., 2017; Passmore et al., 2013; Wanberg et al., 2006; Zacher et al., 2011).

El trabajo remunerado es considerado como uno de los ámbitos de las actividades generativas, en donde también se destaca el voluntariado, la participación cívica y el cuidado a otras personas. Si bien, las actividades laborales disminuyen en las personas mayores de 65 años, se espera que con la implementación de políticas de jubilación flexible principalmente impulsadas por el objetivo de asegurar la sostenibilidad de los sistemas de pensiones, aumente la participación de los adultos mayores en el mercado laboral (Villar, 2013). La evidencia ha relacionado la generatividad con resultados laborales positivos como la satisfacción en el trabajo, el compromiso laboral, la eficacia del liderazgo y la participación en el trabajo una vez superada la edad de jubilación (Clark y Arnold, 2008; Kooij et al., 2013; Zacher et al., 2011; Zhan et al., 2015) demostrando así, que los contextos laborales son facilitadores para el desarrollo de un envejecimiento generativo. En general, la generatividad se debe considerar entonces como un valioso recurso que contribuye de manera positiva al bienestar de los empleados mayores y a los resultados organizacionales.

#### 4. TRABAJO Y PERSONA MAYOR: RETOS Y OPORTUNIDADES

Las consecuencias socioeconómicas y políticas que acompañan el fenómeno del envejecimiento está teniendo efectos visibles en el mercado laboral, por tal razón se requieren estrategias de análisis de la situación y el planteamiento de medidas oportunas para lograr una correcta adaptación a esta realidad demográfica. Es necesario establecer acciones políticas y públicas que promuevan las relaciones entre sistemas de la ciencia y la tecnología con las necesidades económicas, socioculturales y personales de los individuos que la integran.

Si bien, las creencias socioculturales se presentan como una barrera que puede limitar la convivencia intergeneracional exitosa en las organizaciones, la evidencia también ha destacado todos los aportes que los mayores pueden ofrecer a las empresas, debatiendo aquellas ideas preconcebidas negativas del talento en los trabajadores maduros.

Desde el aspecto formal del mercado laboral, la tendencia estadística muestra que las personas entre 60 y 75 años que todavía están vinculadas laboralmente aportan significativamente a la sociedad, demostrando que la experiencia acumulada, el deseo de servir a otros y el mantenimiento de sus capacidades, favorecen su desempeño laboral. Además, no existen pruebas empíricas que demuestren que los trabajadores de edad avanzada sean menos innovadores, eficientes, creativos o capaces de desenvolverse en las diferentes situaciones a nivel laboral. Desde un punto de vista general, y sin dejar a un lado la diversidad individual y la heterogeneidad del envejecimiento, las personas mayores cuentan con una serie de potenciales personales, cognitivos e intelectuales que los destacan entre las demás generaciones (Tabla 1). En general, aumentan de forma significativa la dedicación a tareas relacionadas con las habilidades de planificación, organización, y revisión del trabajo ajeno. En ese sentido, se hace evidente que la gestión a nivel de la organización y recursos humanos requiera mantener los equipos intergeneracionales, que a mediano plazo serán la fuerza laboral predominante a nivel estatal (Fundación Edad y Vida, 2021).

Sin lugar a dudas, también existen desafíos relacionados a los cambios biológicos propios de la vejez que se deben tener en cuenta para adaptar satisfactoriamente los puestos de trabajo y adecuarlo a las necesidades propias de las organizaciones (Barnhoorn et al., 2016). A medida que pasan los años, se cuenta con una menor probabilidad de realizar tareas que requieran esfuerzo físico, y una mayor probabilidad de trabajar en puestos donde son necesarios los conocimientos acumulados a lo largo de la vida laboral. La perspectiva de tratar la edad en las relaciones laborales puede ser diversa, ya que puede estar influenciada por múltiples variables como las condiciones de vida, trabajo y proyección del trabajo sostenible, lo que implica que la promoción de la salud y la seguridad del trabajador mayor esté alineada con sus intereses y necesidades.

A la luz del concepto de desarrollo sostenible, es muy importante comprender por qué las clases sociales representan diversas formas de reproducción, lo que implica diferencias en

morbilidad y mortalidad, y qué lugar ocupan estas cuando se habla de desarrollo social y humano.

A partir de los datos de la Encuesta de Población Activa de Eurostat, para España se puede analizar la situación laboral de la población mayor con diferente nivel educativo, pues en comparación con las generaciones más jóvenes, aquellos que cuentan con niveles educativos más altos presentan niveles de participación laboral más elevados. Sin embargo, la tasa de actividad se va reduciendo con la edad, más allá del sector en el que la persona esté empleada, las tareas a las que se dedican los trabajadores varían con la edad.

**Tabla 1**  
**Habilidades cognitivas, comunicativas y sociales en la vejez aplicadas al entorno laboral**

<b>Habilidades cognitivas, comunicativas y sociales en la vejez aplicadas al entorno laboral</b>
Aumento del pensamiento estratégico, la agudeza de ingenio y la consideración.
Incremento de la sabiduría, la capacidad de deliberar y la capacidad de racionalizar.
Mayor compromiso con el trabajo.
Incremento de las destrezas en las prácticas de planificación.
Mantenimiento del talento.
Mayor experiencia y sabiduría vital.
Aumento de las competencias profesionales, los conocimientos tácitos y las destrezas de cooperación.
Mejora del conocimiento estructural de las organizaciones y de sus funciones.
Incremento en los contactos con clientes y redes.
Mejora en la comprensión de los cambios en el entorno operativo.

Determinar las dificultades que existen en las empresas para lograr un envejecimiento saludable, implica directamente pensar en diferentes vías de acción y políticas laborales que adopten una postura integral con respecto a la promoción de la salud en el trabajo y a los planes de desarrollo personal. Además, se debe apuntar por satisfacer las necesidades objetivas que agreguen calidad a los años, permitiendo la autonomía, mejorando la autoestima que propicia el desempeño de roles significativos y la participación en la vida cotidiana, como ciudadanos con plenos derechos.

## 5. GESTIÓN DE PERSONAS PARA UN TRABAJO SALUDABLE Y UN ENVEJECIMIENTO EXITOSO, GENERATIVO Y SOSTENIBLE

Son escasos los entornos de trabajo en los que se promueve un envejecimiento exitoso, pues en la gran mayoría de organizaciones actuales se invisibilizan los aspectos positivos de contar con una fuerza laboral con mucho que aportar por edad y experiencia. No es de extrañar que organismos importantes como el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) iniciarán hace años (1995) una fase de información dirigida hacia profesionales y empresas con el objetivo de dar a conocer los verdaderos problemas del envejecimiento: La NTP 367: Envejecimiento y trabajo: La gestión de la edad.

“Trabajadores Sanos en Empresas Saludables” es la visión de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) que propone la necesidad de renovar las creencias hacia el trabajador mayor y la jubilación, determina un cambio en la estructura del sistema laboral (Chiesa y Sarchielli, 2008). Se sugiere que la implementación de procedimientos estandarizados para identificar con suficiente antelación los problemas de salud específicos que aquejan a los trabajadores mayores y los programas de intervención pueden aplicarse por las propias empresas o por los servicios de prevención de riesgos laborales.

Dependiendo de los problemas específicos de la estructura de la edad, identificados en análisis de la situación inicial y basados al plan de acción de la empresa, se deben plantear objetivos que definan las áreas a intervenir de forma activa. El empresario y el trabajador deben apoyarse para modificar las prácticas, los métodos de funcionamiento relativos a la edad y ambos deberán asumir procesos y responsabilidades en la promoción de la salud del trabajador. Dichas estrategias y actividades pueden contrarrestar los efectos de los cambios demográficos en las empresas, además el diagnóstico de los factores causales facilita su intervención, siendo esto el punto clave de partida para la promoción holística de la salud en el lugar de trabajo (Ilmarinen, 2012).

Por otro lado, impulsar el desarrollo de programas formativos, surge como una acción relevante en la gestión sostenible de las empresas. En algunos casos se ha reportado que las capacitaciones para la potenciación de competencias no discriminan por la edad incluyendo a los trabajadores de distintas generaciones, mientras que en otras entidades se desarrollan formaciones específicas según la edad, como por ejemplo, en habilidades de liderazgo o de gestión directiva para los más jóvenes y de habilidades tecnológicas para los de mayor edad (Fundación Edad y Vida, 2021).

Según el Banco Mundial (2019), la formación para mayores debe tener, por un lado, flexibilidad horaria, y por otro, un amplio contenido práctico, para atenuar la posible pérdida de capacidad de concentración y abstracción.

A continuación, se definen ejemplos de estrategias generales para un posible plan de acción a partir de programas de salud, el diseño ergonómico del lugar de trabajo y también los procesos de formación complementaria, que se han implementado previamente en distintas entidades. Tomando en cuenta las sugerencias del Libro Blanco del talento Sénior (2021), dichas acciones deben cumplir con las siguientes características:

- Estratégicas: con el respaldo de los máximos responsables de la organización incorporando objetivos medibles y auditables.
- Realistas: llevadas a la práctica de forma operativa.
- Transversales: aplicables a todos los trabajadores de la organización,
- Flexibles: adaptadas a las necesidades particulares de cada sector y/o empresa
- Dinámicas: abiertas a evolucionar y a cambiar para adaptarse a nuevos escenarios y situaciones imprevistas
- Transparentes: Aseguren el derecho de todos los interesados a tener acceso a la información sobre los contenidos del plan y el grado de consecución de los objetivos.

### **5.1. Programas de promoción y prevención de la salud**

Es indispensable instaurar un cambio de conciencia y conducta en los trabajadores frente a los procesos de salud y que esto pueda repercutir en su vida a largo plazo. Los hábitos y estilos de vida saludables influyen directamente no solo en la capacidad física sino también mental de las personas, por tanto, un entrenamiento en programas de salud en las empresas puede ayudar a compensar o a contrarrestar los procesos biológicos propios de la edad. La empresa perteneciente a la industria farmacéutica de Alicante, Laboratorios Quinton, ha desarrollado el proyecto: “Quinton, la felicidad radica en la salud” enfocado en tres ejes fundamentales, la felicidad en el empleo, la actividad física y la vigilancia de la salud. El objetivo general del programa apunta a cubrir las necesidades del equipo teniendo en cuenta las exigencias de edad.

A partir de la evidencia existentes, se sugieren a continuación acciones puntuales a incluir en los programas de intervención:

- Chequeos o revisiones sanitarias por fuera de los exámenes médico ocupacionales obligatorios.
- Cursos de formación e información en mantenimiento físico, nutrición y alimentación saludable, gestión del estrés y prevención del agotamiento e higiene postural.
- Programas de prevención de consumo de alcohol, cigarrillo y drogas.

El diseño e implementación de este programa puede fortalecer los propios recursos de los trabajadores para mantener un estado de salud saludable, por otro lado, apoyar a disminuir el impacto sobre el estado de salud.

En este sentido, y teniendo como paraguas el Plan para la Década del Envejecimiento Saludable de la OMS, la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA), junto con otras organizaciones civiles, ha planteado el “Manifiesto para impulsar el envejecimiento saludable en España” sobre cuatro líneas de acción, que involucran: la definición de un plan nacional; la promoción de acciones preventivas que faciliten el envejecimiento activo y saludable; la prevención de la dependencia y un calendario de vacunación para la población mayor. Este es el contexto frente al cual, sólo en España, más de treinta instituciones adhieren al Manifiesto y de paso plantean al resto del mundo una ruta clara de acción: primero, reconocer como lo ha hecho la OMS, que estamos entrando en una etapa de envejecimiento poblacional que plantea un reto público y privado; segundo, y en esa misma perspectiva, acoger sugerencias (como el Manifiesto), nacidas de la sociedad civil para hacer frente a esta situación; y tercero, articular al sector productivo en la toma de decisiones de responsabilidad pública frente a este fenómeno, con la capacidad de generar escenarios para la gestión de personas, con diversidad de edades, necesidades y potencial productivo.

## **5.2. Ergonomía: Diseños de puestos de trabajo y adaptación del entorno de trabajo**

Desde seguridad y salud en el trabajo este es un requisito indispensable a tener en cuenta en los sistemas organizacionales, por ejemplo, la adaptación de la tecnología utilizada, las condiciones de los espacios de trabajo, el buen uso de las herramientas y equipos. Es necesario hacer una evaluación exhaustiva de los aspectos que pueden ser una limitación para los trabajadores de mayor edad, así como identificar las capacidades de cada individuo para aprovechar así su potencial. A modo de ejemplo, un diseño ergonómico del puesto de trabajo, incluye también en algunos casos reducir el volumen de trabajo y la implementación de ayudas técnicas de aumento de fuerza que pueden hacer un efecto doble, no solo como apoyo o ayuda a los trabajadores mayores sino también en un efecto preventivo para los más jóvenes.

Atlas Copco, la empresa de Zaragoza dedicada a la fabricación de grupos electrógenos ha sido pionera en mejorar los índices relacionados con la prevención de riesgos laborales de la empresa mediante la administración de medidas para intervenir en aspectos como la concienciación, la formación, la mejora de las condiciones de trabajo, la promoción de la salud o la integración. Igualmente, desde el 2019 el Grupo PSA (Peugeot-Citroën), ha desarrollado un sistema dinámico y transversal de gestión del empleo, Sistema de

Management de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SMST), en el que involucra aspectos, tales como la utilización de equipos de ayuda, la rotación y redistribución del personal, con el objetivo de facilitar a cada trabajador un puesto adecuado a sus competencias y capacidades teniendo en cuenta su edad. El programa está fundamentado en tres pilares principales: ejemplaridad, vigilancia y reactividad, cuya meta es cambiar los comportamientos individuales para conseguir lugares de trabajo más saludables y más seguros.

Por otro lado, la empresa aragonesa BSH Electrodomésticos, ha desarrollado un programa de ejercicio físico mediante una aplicación móvil para ser utilizada por los trabajadores que tiene como objetivo la prevención y tratamiento de los trastornos musculoesqueléticos (TME). Además de su eficacia, la empresa ha conseguido varias distinciones y reconocimientos de organismos públicos y privados, así como un alto nivel de satisfacción en sus empleados. De igual manera la las plantas de Carrocerías y Estampación de Ford España, con sede en Almussafes (Valencia), se destaca por sus buenas prácticas al haber desarrollado una investigación sobre la sustitución por materiales novedosos que ofrecen la posibilidad de utilizar cadenas de montaje más livianas que faciliten el trabajo de sus empleados.

Algunas acciones específicas a incluir en los programas son:

#### 1. Promoción de la capacidad funcional física

- Evitar trabajos que exijan sobreesfuerzos físicos, posturas prolongadas durante jornadas largas y continuas.
- Diseñar el volumen de trabajo de forma que la carga de peso pueda transportarse sin requerir mucha fuerza, utilizar equipos o herramientas en las cuales ayude a disminuir las demandas de fuerza física.

Esto con el objetivo de evitar la sobrecarga en los músculos, articulaciones, tendones y ligamentos, asociados a los cambios fisiológicos por la edad.

#### 2. Promoción de la capacidad de habilidades sensoriales

- Aumento en la iluminación en los lugares de trabajo
- Mayor contraste o dispositivos de anti deslumbramiento en pantallas o monitores
- Aumento de tamaño en los procesos escritos y señalizaciones
- Aumentar relación de señalización – ruido
- Evitar los excesos de ruido en actividades de concentración
- Temperaturas óptimas en el lugar de trabajo evitar el exceso de frío o calor

#### 3. Promoción de la percepción y de la capacidad de tomar decisiones

- Prácticas de trabajo con instrucciones con apoyo visual
- Videos que ejemplifican los procesos solicitados

- Tareas que requieran una buena combinación de conocimientos empíricos y formación complementaria.

Esto con el objetivo de evitar dificultades en los procesamientos de atención, concentración, memoria y dificultades en la construcción mental

#### 4. Infraestructura segura y accesos libres en los lugares de trabajo

- Evitar los pisos resbaladizos
- Tener acceso a rampas
- Iluminación adecuada de los espacios
- Tecnología de rehabilitación y asistencia

### 5.3. Formación Complementaria

La formación complementaria es una de las estrategias más eficientes en el marco de promover la capacidad laboral y la empleabilidad. Si reconocemos que en aquellas áreas de actividad donde existe una mayor exigencia mental que física, es posible continuar trabajando en edades avanzadas. Cualificar a la población trabajadora puede hacer frente a las exigencias cognitivas con mayor facilidad y no solo sirven para mantener la salud, sino que se convierte en un importante componente de mantener las propias competencias de la empresa. Mantener actualizados los conocimientos a nivel técnico, profesional, metódico y social satisfaciendo los cambios y las exigencias propias del trabajo.

Los trabajadores de edad avanzada pueden cumplir con las exigencias del mundo digital tales como herramientas ofimáticas, informática, internet, siempre y cuando tengan acceso a recibir la formación a las nuevas tecnologías. En ese sentido, es necesario, transmitir los conocimientos dentro de un contexto global, ofrecer material de aprendizaje de forma desglosada y estructurada, adaptando la complejidad de las formaciones a las competencias de cada trabajador.

Las compañías Campofrío Food, Group, GSK, Zurich Seguros y Laboratorios Hartmann, se han destacado por incluir en sus prácticas acciones de transmisión de conocimientos enfocadas a facilitar la sucesión de los profesionales y un mantenimiento del legado. Por ejemplo, el programa “Breakfast and Learn”, de Zurich Seguros, realiza sesiones mensuales en las que se expone el funcionamiento de diferentes áreas de conocimiento en las que los trabajadores más veteranos desempeñan un papel fundamental en la transmisión de contenido y valores. Otra iniciativa es aquella del Consorci Mar Parc de Salut de Barcelona, “Deja tu legado” en la que todas las personas próximas a su jubilación recogen, mediante entrevistas, información intangible acerca de su experiencia para transmitirlo a otros profesionales y evitar que se pierda (Fundación Edad y Vida, 2021).

En este punto, se hace evidente la necesidad de visibilizar el apoyo a fortalezas y experiencias únicas de cada generación para impulsar la innovación y el crecimiento sostenible. Los mayores aportan un valioso activo en forma de experiencia y sabiduría acumulada a lo largo de los años. Han vivido y enfrentado una variedad de desafíos empresariales a lo largo de sus carreras, que les ha permitido desarrollar habilidades interpersonales, resolución de problemas y toma de decisiones sólidas. En ese sentido, la participación de los trabajadores mayores en formaciones a los nuevos profesionales favorece el crecimiento de las organizaciones y del mundo empresarial.

La importancia de una vida laboral cada vez más prolongada está ganando relevancia. Dentro los objetivos de la gestión sostenible, se debe incluir la planificación del futuro profesional entre los trabajadores de mediana y avanzada edad. Además, con vistas a mantener la empleabilidad, es imprescindible invertir en posibilidades de desarrollo y ofertas en la empresa que faciliten la cualificación y la promoción del bienestar físico y emocional de los trabajadores. En resumen, la política laboral de cada empresa debe identificar su propio camino para hacer frente al envejecimiento de sus equipos, estableciendo las prioridades correctas y creando estrategias que estén adaptadas a las necesidades del personal. Finalmente, es crucial considerar que debe ser un plan global, integral y holístico, de manera que las acciones individuales y colectivas generen resultados sostenibles.

## 6. CONCLUSIONES

En la medida que se la población longeva se va constituyendo en una masa amplia de la sociedad, se exige un giro paradigmático hacia una valoración que combine apuestas históricas, valores colectivos, sistemas de creencias, órdenes sociales y organización productiva. Así pues, se presenta la necesidad de replantear el “retiro de la vida útil”, y evaluar distinto el potencial y capacidades de la población mayor.

La gestión de personas, puede conducir a un mejor manejo en lo que atañe al escenario específico de la organización productiva. Para ello, se sugieren un conjunto de estrategias de manejo y aprovechamiento del potencial de la población mayor de 60 años, quienes gozan de un cúmulo de experiencia y conocimiento por transmitir, pero, además, una serie de habilidades y capacidades que sólo se obtienen con los años. En esta dirección, las acciones de sostenimiento, mantenimiento y aprovechamiento de la capacidad de la persona mayor, surgen como alternativa para evitar un retiro temprano, lo que a su vez plantea un giro hacia la jubilación flexible, mejores contextos laborales y organización productiva encaminada a las necesidades de esta población, para propiciar el envejecimiento generativo como una alternativa ética, social y productiva para la tercera edad.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2016). Trabajos saludables en cada edad. Promoción de la vida laboral sostenible. Guía de la campaña. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. URL: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/campaign-guide-hwc2016-2017\\_ES.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/campaign-guide-hwc2016-2017_ES.pdf)
- Banco Mundial. (2019). The changing nature of work, World Development Report. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>
- Barnhoorn, J. S., Döhring, F. R., Van Asseldonk, E. H. y Verwey, W. B. (2016). Similar representations of sequence knowledge in young and older adults: A study of effector independent transfer. *Frontiers in Psychology*, 7, 1125. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01125>
- Bass, S. A., Caro, F. G., & Chen, Y. P. (1993). *Achieving a productive aging society*. Westport: Auburn House.
- Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2010). Implications of population ageing for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583-612. <https://www.jstor.org/stable/43664646>
- CEOE PRL. (2017, 5 de abril). Empresas españolas exponen sus mejores prácticas para fomentar el envejecimiento saludable de sus trabajadores. Recuperado de <https://prl.ceoe.es/5-empresas-espanolas-exponen-en-el-insht-sus-mejores-practicas-para-fomentar-el-envejecimiento-saludable-de-sus-trabajadores/>
- Chiesa, R. & Sarchielli, G. (2008). Prepararse para la jubilación: el papel del apoyo social en la gestión de la ansiedad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 365-388. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000300006&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000300006&lng=es&tlng=es).
- Clark, M., & Arnold, J. (2008). The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 473-484. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.002>
- Erikson, E. H. (1985). *The life cycle completed: A review*. W W Norton & Co.
- EU-OSHA, Cedefop, Eurofound and EIGE. (2017). *Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: <https://osha.europa.eu/es/publications/towards-age-friendly-work-europe-life-course-perspective-work-and-ageing-eu-agencies>

- Fundación Edad & Vida. (2021). Empresas responsables con el envejecimiento: Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores.
- Ilmarinen, J. (2012). Promoción del envejecimiento activo en el trabajo. URL: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Instituto Nacional de Estadística de España. (2022). URL: <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1994). NTP 367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad. Madrid. URL: [https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_367.pdf/f8b70a34-71ab-485d-ac08-a611e362816e](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_367.pdf/f8b70a34-71ab-485d-ac08-a611e362816e)
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2013). Beyond chronological age: examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27, 88–105.
- Linares FTM, Almirall HPJ, del Castillo MNP. (2015). Envejecimiento y condiciones de trabajo, ¿un problema para el tercer mundo? *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 16(1), 55-60.
- Maestas, N., Mullen, K. J., & Powell, D. (2023). The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force, and Productivity. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(2), 306–332. DOI: 10.1257/mac.20190196
- Morschhäuser M, Söchert R (2006). Trabajo Saludable en una Europa que Envejece: Estrategias e Instrumentos para prolongar la vida laboral. URL: <https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2023/06/28/trabajo-saludable-en-una-europa-que-envejece-8976102.pdf>
- OCDE. (2013). The survey of adult skills: reader's companion, OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264204027-en.
- Organización Mundial de la Salud. (2012) La buena salud añade vida a los años. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe Mundial sobre el envejecimiento y la salud. URL: <http://www.who.int/ageing/publications/world-report-2015/es/>
- Petretto, D.R., Pili, R., Gaviano, L., López, C., & Zuddas, C. (2016). Envejecimiento activo y de éxito o saludable: una breve historia de modelos conceptuales. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, 51, 229-241.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). *Successful aging*. Nueva York: Pantheon.
- Strehler, B.L. (1962). *Time, cells, and aging*. Nueva York: Academic Press.

- Triadó Tur, M. C., Celdrán Castro, M., & Villar Posada, F. (Dirs.). (2019). *Desarrollo adulto y envejecimiento*. Alianza. ISBN: 978-84-9181-702-4.
- Villar, F. (2013). Hacerse bien haciendo el bien: la contribución de la generatividad al estudio del buen envejecer. *Información Psicológica*, (104), 39–56. URL: <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/29>
- World Health Organization. (2002). *Health and ageing: a discussion paper*. Ginebra: World Health Organization.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange

# EL CONTRATO PSICOLÓGICO. CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES EN EL ENTORNO LABORAL

**Samuel Fernández-Salinero**

*Profesor del Departamento de Psicología*

*Universidad Rey Juan Carlos*

[orcid.org/0000-0003-0418-2828](https://orcid.org/0000-0003-0418-2828)

**Francisco Rodríguez-Cifuentes**

*Profesor del Departamento de Psicología*

*Universidad Rey Juan Carlos*

[orcid.org/0000-0001-9633-9137](https://orcid.org/0000-0001-9633-9137)

## 1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas que se establecen y desarrollan dentro de las organizaciones son una cuestión de enorme complejidad. Antes incluso de que un individuo comience una relación laboral, empleado y empleador van construyendo expectativas sobre las obligaciones y responsabilidades mutuas. En otras palabras, los trabajadores y empleadores esperan implícitamente y algo del otro respectivamente. En la actualidad, las prácticas de Recursos Humanos no solo se centran en la atracción del talento sino en su retención y desarrollo personal. El cuidado y la atención a los factores psicológicos de trabajadores y empleadores es una apuesta que redundará en un mejor desempeño y viabilidad de las organizaciones actuales. Es por ello, que las organizaciones del siglo XXI deben tomar como modelo aquellas prácticas que conlleven una mejor gestión de las personas, para poder convertir a los equipos de trabajo en, no solo entidades más eficientes, sino también más saludables y comprometidas.

Por mucho tiempo, las organizaciones se han ocupado de consumir recursos para intentar generar riqueza sin preocuparse por su restablecimiento (Vanka et al., 2020). Recientemente, los enfoques centrados en la sostenibilidad han ido teniendo cada vez más

peso y el contrato psicológico funciona a modo de vínculo implícito –ya que no está explicitado en ningún documento– entre empleador y empleado.

Por esto, las organizaciones deben ser conscientes y desarrollar una gestión ética de los Recursos Humanos, que tenga en cuenta la consecución de metas no solo económicas, sino también ambientales y sociales (Sarma y Rao, 2020). En este sentido, las organizaciones deben conocer cómo los empleados potenciales elaboran sus expectativas sobre el puesto y como esto puede condicionar el posterior desarrollo en la organización. Siguiendo los planteamientos de Elkington (1994), las relaciones que se establecen dentro de las organizaciones suponen un punto a tener en cuenta para la gestión sostenible. Es en este punto donde debemos analizar con rigor científico cómo se generan y manejan las expectativas mutuas que generan tanto empleados como empleadores, con objeto de tomar decisiones más ajustadas a la realidad, y garantizando que las prácticas de Recursos Humanos puedan estar orientadas a contribuir a la sostenibilidad, al bienestar y al desempeño. Llegados a este punto, es esencial introducir el concepto de contrato psicológico. Cuando pensamos en un contrato, generalmente lo asociamos con un documento que sirve de vínculo explícito que recoge las obligaciones y derechos recíprocos entre dos partes, habitualmente un trabajador y su organización. Los contratos pueden ser orales o escritos, pero generalmente se basan en el establecimiento de un sistema de compensaciones que están amparadas por la ley o por otras normativas (Barnard, 1973 citado en Rousseau, 1989). No obstante, en las organizaciones, el empleado no solamente se vincula con su organización a través de medios formales, sino que también operan en cada individuo expectativas acerca de cómo se comportarán ambas partes, al margen del contrato escrito y los formalismos legales. Estas expectativas, realistas o no, pueden influir en diversos procesos organizacionales, como en el rendimiento, el compromiso o la satisfacción, entre otros. Además, cuando las expectativas implícitas no se cumplen puede producirse una ruptura del del Contrato Psicológico, lo que puede conllevar resultados organizacionales indeseables como el aumento de la rotación, el absentismo, o incluso el burnout.

La correcta gestión del contrato psicológico puede redundar en mejorar la sostenibilidad social de la organización. No debemos olvidar que el contrato psicológico se relaciona con resultados tan deseables como el desempeño intrarol o las conductas de ciudadanía organizacional (Shen et al., 2009). Estas variables son de central importancia en la viabilidad y supervivencia de las organizaciones. Muchos autores han conectado la gestión de Recursos Humanos con la sostenibilidad utilizando diferente terminología como sistemas de trabajo sostenibles (Docherty et al., 2002), o gestión de personas sostenible (Ehnert, 2011).

Susomrith (2020) defiende que las organizaciones comprometidas con la gestión de Recursos Humanos sostenible deben buscar además de la productividad de sus empleados, su desarrollo y la retención. Un aspecto central en la retención del talento y la viabilidad a largo plazo de las organizaciones es la posibilidad de construir y mantener el contrato psicológico. Revisiones recientes han mostrado que un contrato psicológico saludable está

alineado con las metas de la gestión sostenible de los Recursos Humanos (Sarma y Rao, 2020). Sin ir más lejos, como veremos a continuación, las personas que perciben una discrepancia entre lo que pensaban que les habían prometido y lo que reciben de la organización, pueden optar por disminuir su implicación y rendimiento laboral, o, incluso, abandonar la organización.

A lo largo del presente capítulo, y dado que los recursos laborales no son entidades estáticas, sino que los procedimientos, prácticas y estrategias de Recursos Humanos pueden influir o incluso determinar los mismos, definiremos el término de contrato psicológico y los posibles resultados con los que se relaciona tanto su cumplimiento como su ruptura.

Dicho lo anterior, el objetivo central de este capítulo es explorar la definición del contrato psicológico y hacer una revisión de sus características principales. Además, otro objetivo es ahondar sobre los fundamentos teóricos que sustentan y explican de forma amplia el concepto. Por otro lado, también se busca explorar la relación del constructo con otras variables organizacionales de interés. Por tanto, en el presente capítulo abordaremos la definición y conceptualización del Contrato Psicológico, así como un breve recorrido histórico sobre su desarrollo y cuestiones principales. Posteriormente, haremos un breve análisis sobre los fundamentos y teorías que sustentan el constructo, para proceder a definir todos los componentes y variables que constituyen el mismo. Por último, abordaremos las relaciones más importantes entre el contrato psicológico y otras variables organizacionales.

## 2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico hace referencia a las creencias que tiene una parte sobre las obligaciones mutuas respecto de otra (Rousseau, 1998). Dichas creencias son fundamentadas debido a la percepción de que se ha llevado a cabo un acuerdo implícito sobre las obligaciones mutuas que las partes deben respetar. Es importante considerar que el contrato psicológico es un modelo mental, por lo tanto, es de crucial importancia saber definirlo de manera correcta así como conocer las formas fundamentales de medir el constructo.

El contrato psicológico aparece en el momento que una de las partes deduce que se ha llevado a cabo una promesa que implica obligaciones mutuas. Dichas obligaciones, en el ámbito laboral, generalmente se dan entre los empleados y su empleador, ya sea este una persona o una organización (Rousseau, 1989). Por una gran variedad de razones, las partes implicadas en los contratos desarrollan visiones diferentes de lo que se espera del acuerdo o de la otra parte. Lo que conlleva que, si no son bien explicitadas, pueden dar lugar a malentendidos e iniciar las relaciones laborales con bases no realistas que atañan a cuestiones importantes que en el futuro pueden condicionar la viabilidad de la relación laboral. Algo a tener en cuenta es que estas promesas pueden ser, o bien no planteadas, o planteadas parcialmente (MacNeil, 1975 citado en Rousseau, 1989).

No obstante, quizá el aspecto fundamental del contrato psicológico es que se trata de una interpretación individual, esto quiere decir que puede diferir sensible o notablemente de lo que aparece escrito en el contrato explícito que se ha firmado. Es completamente imposible tratar de hacer explícitos todos los elementos que están presentes en los intercambios sociales. No obstante, cobra aún más relevancia el procurar no dejar a la interpretación de cualquiera de las partes aspectos importantes o centrales del propio trabajo. Para analizar el Contrato Psicológico, la experiencia subjetiva del trabajador/empleador en cuestión es el foco de estudio esencial. Por ejemplo, un empleado de una empresa puede considerar que si trabaja más horas, estará más protegido frente a la crítica o a un posible despido. O mimsmanete, un trabajador puede pensar que tiene derecho a elegir ciertos días de vacaciones, y en el momento de pedir las se da cuenta de que la política de empresa es diferente. Estas cuestiones, que podrían haber sido resueltas en el reclutamiento, la selección o la formación, pueden convertirse en un problema en un futuro si no se atajan de manera correcta.

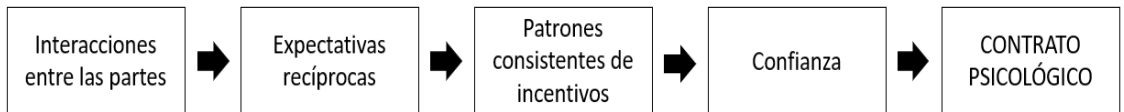
Siguiendo los planteamientos de Rousseau (1989), otro punto fundamental del contrato psicológico es la distinción entre expectativas y promesas. El contrato psicológico surge de la percepción de que han sido llevadas a cabo promesas en el ámbito laboral que dan cabida a obligaciones implícitas. Esto es de una gran importancia práctica, ya que el contrato psicológico hace referencia a la percepción de una obligación mutua. Debido a esto, la violación del contrato psicológico es un tema de una enorme implicación, como veremos en adelante, ya que puede tener unos resultados organizacionales indeseables.

Ahondando en el concepto, debemos diferenciar el contrato psicológico del contrato implícito. Macneil (1985) plantea que todos los contratos, ya sean escritos u orales son esencialmente psicológicos puesto que implican una construcción y representación mental llevada a cabo por las partes. Así pues, mientras el contrato psicológico, como hemos planteado antes, surge de la percepción de una promesa que genera unas obligaciones mutuas, el contrato implícito tiene su base en la estructura social en la que la relación en cuestión aparece. Es decir, el contrato implícito recoge los aspectos culturales y contextuales donde se lleva a cabo la relación. Por ejemplo, la costumbre puede condicionar el contrato implícito que los trabajadores pueden generar en una relación determinada. Para ilustrarlo, podríamos hacer referencia a la asunción cultural que puede existir respecto a hacer horas extra sin una retribución adecuada (v.g. como se produce con frecuencia, y por desgracia, en el sector de la hostelería). Estas condiciones estarían marcando el contrato implícito general; el contrato psicológico sería algo más específico, dado que incluso en ese contexto cultural, puedo tener unas promesas implícitas diferentes en mi relación laboral (i.e. no realizar horas extra o ser compensadas con días libres). Otro punto importante es que el contrato psicológico hace referencia a una construcción individual de la obligación, mientras que el contrato implícito recoge una visión relacional y sus elementos pueden ser percibidos por terceros (Rousseau, 1989).

Habiendo diferenciado entre contrato psicológico y contrato implícito, es necesario aclarar cómo se llevan a cabo las percepciones individuales que condicionan la formación del contrato psicológico. Para el surgimiento del contrato psicológico es esencial que el sujeto perciba que sus contribuciones, sean de la índole que sean, obligan a la organización a cierta reciprocidad. Específicamente, la creencia de que esa reciprocidad ocurrirá es de suma importancia para la gestación del contrato psicológico (Rousseau, 1989). Podemos ejemplificar esto pensando en la siguiente situación: un empleado puede pensar que, si llega todos los días pronto al trabajo, recibirá un día libre si lo pide. O si un trabajador cubre las bajas de sus compañeros, no tendrá problemas cuando él necesite que lo cubran. Adicionalmente, si en algún momento se realiza una promesa abierta, esto aumentará las probabilidades de la gestión del contrato psicológico. Por ejemplo, en una organización, durante el proceso de selección, en la entrevista, el reclutador puede prometer verbalmente que se llevará a cabo un curso para formar en inglés a los seleccionados. Este planteamiento generará en el candidato la creencia de que esto sucederá en el futuro. Mientras estas promesas se mantengan, empleador y empleado pueden sostener dicha creencia y confiar en la relación, lo que puede mejorar la motivación, la adhesión e incluso la confianza.

A modo de resumen, podemos considerar el surgimiento del contrato psicológico como un proceso dinámico en el que se ven envueltas las partes. En la figura 1, se muestra de manera genérica su desarrollo a través del tiempo.

**Figura 1**  
**Génesis del Contrato Psicológico**



Nota. Adaptado de Rousseau (1989)

En términos generales, entre más duradera sea la relación laboral, más ciclos de contribuciones se habrán establecido, por lo tanto, más arraigadas estarán las relaciones y el contrato psicológico. De nuevo, es necesario insistir en que son los individuos particulares los que desarrollan un contrato psicológico, no las organizaciones. Esto casa con la idea de que el contrato psicológico no tiene su base en normas sociales o en la cultura organizacional. Dicho constructo no refleja las normas sociales, sino la creencia individual de una promesa futura.

Es por esto por lo que el contrato psicológico es un constructo de difícil abordaje, ya que los individuos están insertos en sistemas sociales, pero el contrato psicológico no deriva de dicha estructura. No obstante, dado que el contrato psicológico surge de la interacción, puede haber variables organizacionales que correlacionen con la aparición de este. En esta línea Nicholson y Johns (1985) indican que un punto importante del contrato psicológico son las obligaciones de reciprocidad. Las personas en las organizaciones desarrollan unos modelos mentales de desempeño-resultado con características contractuales que pese a ser implícitos, condicionan las relaciones laborales (Rousseau, 1989). Una cuestión interesante a reflexionar es cuándo se forma el contrato psicológico, ya que, al ser un modelo implícito puede empezar a formarse incluso antes de ser contratado en la organización.

Con objeto de comprender más en profundidad las dinámicas relacionales y enmarcar el contrato psicológico en un contexto teórico, vamos a ahondar brevemente en las diferentes teorías que pueden explicar el constructo.

### 3. ESTABLECIMIENTO, ELEMENTOS CLAVE Y RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Con base en lo planteado anteriormente, podemos afirmar que todas las relaciones sociales implican en mayor o menor medida un conjunto de promesas y expectativas acerca de las acciones futuras (Farnsworth, 1982). Sin estos elementos, ninguna estructura social basada en el intercambio puede durar (Robinson y Rousseau, 1994). Concretamente en el plano laboral, el trabajo duro o la formación pueden ser ofrecidas por el trabajador a cambio de remuneración económica, mejor salario, oportunidades de desarrollo de carrera o de crecimiento profesional.

Como planteamos en la sección anterior, el contrato psicológico es definido como una creencia sobre los términos y condiciones de los intercambios sociales (Rousseau, 1989). Este contrato emerge cuando una parte percibe la promesa de una compensación futura. Indudablemente, si algo caracteriza las relaciones laborales es su predominante relación de intercambio. Las personas que forman parte de cualquier relación laboral desarrollan sus creencias acerca de las promesas inferidas en la otra parte. Sin embargo, la otra parte no necesariamente tiene que ser consciente de estas creencias para que exista el contrato. Este es un tema sensible en las organizaciones ya que los sujetos, inmersos en las diversas relaciones sociales, no necesariamente deben conocer las expectativas y promesas que han construido los demás (Robinson y Rousseau, 1994). Por esto, tomar consciencia de este fenómeno en los entornos laborales puede suponer una ventaja notable a la hora de promover lugares de trabajo saludables. Unos rigurosos procesos de reclutamiento, selección y onboarding pueden contribuir a desvelar estas condiciones implícitas y ayudar a un mejor ajuste individuo-organización.

Respecto de la estabilidad del contrato psicológico, Rousseau y Parks (1993) plantearon que, a diferencia del contrato escrito, el contrato psicológico se va revisando constantemente en función de la antigüedad del empleado. Siguiendo la teoría del intercambio social planteada anteriormente, a medida que el empleado va desarrollando su carrera en la organización, van surgiendo mayores ciclos de intercambio, lo que conlleva la redefinición de los términos de las transacciones. El Contrato Psicológico iría actualizándose con elementos como la experiencia, la antigüedad o incluso la percepción de las conductas de otros dentro de la organización.

En los estudios clásicos de Rousseau y Anton (1988) se encontró que el contrato en sí era considerado una promesa y que el desempeño por parte del empleado era considerado como una forma de pagar esa promesa. Además, el contrato psicológico tiene diferentes características en función de la temporalidad de la relación laboral. En contratos cortos, los empleados perciben la remuneración como pago al trabajo duro, mientras que, en contratos más largos, los sujetos pagan con lealtad la seguridad laboral. Imaginemos que no son las mismas recompensas ni obligaciones percibidas para un recién incorporado que para una persona veterana en la organización. Gestionar esto puede resultar complejo sobre todo en organizaciones que no tienen en cuenta estos procesos y no son conscientes de su evolución y transición. En la última sección del presente capítulo recapitulamos los resultados del establecimiento y cumplimiento del contrato psicológico, pero ahora, vamos a introducir la cuestión de la violación del contrato psicológico y sus resultados.

Ampliando lo anterior, Topa (2022) ubica el contrato psicológico entre dos polos opuestos. En primer lugar, menciona el contrato relacional, donde se busca un compromiso indefinido y basado en la confianza, mientras que por otro lado señala los contratos transaccionales que se caracterizan por una implicación más limitada y buscan beneficios directos e indirectos (Handy et al., 2020). Concretamente, Topa (2022) , ahondando en las características de los contratos relaciones, señala que entrañan implicaciones emocionales además de intercambios económicos. Por otro lado, implican tiempos indefinidos en la relación, además de afectar no solo al ámbito laboral sino también al personal, familiar y social. Por último, señala que los elementos presentes en el contrato son difícilmente observables para terceros.

También enumera las características de los contratos transaccionales. En primer lugar, las condiciones económicas suponen el lugar central de la relación. Son contratos más utilitarios con una función bien definida. Debido a esto, la implicación emocional y personal es bastante reducida. Además, en lo relativo a la temporalidad, esta es claramente definida. Se caracterizan por ser rígidos y ante las dificultades surge la necesidad de renegociar los términos. Adicionalmente, no se contempla el desarrollo del trabajador, sino que la relación está basada en la transacción. El trabajador negocia con las habilidades que ya tiene. Por último, los términos de la relación al ser más claros son más identificables por terceros.

Como puede observarse, la duración de la relación aparece como una variable clave, ya que las oportunidades para generar un vínculo más allá de la prestación de un servicio serán

un factor vital para la posibilidad de generar confianza. No obstante, siguiendo las consideraciones de la perspectiva de los stakeholders, parece recomendable tener en cuenta a todas aquellas partes con las que la organización puede tener contacto (Barney, 2018). Esto tiene implicaciones de gestión; es decir, que una relación sea breve no significa que podamos tratar de manera inadecuada a dicha persona. Incluso en el caso de que dicha persona no tenga de nuevo una vinculación laboral/profesional con la compañía, la ruptura del contrato psicológico puede tener consecuencias a futuro (i.e. recomendaciones negativas a futuros candidatos).

Siguiendo con el trabajo de Robinson y Rousseau (1994), la violación del contrato psicológico ocurre cuando una persona percibe que el otro ha fallado en cumplir las obligaciones prometidas. Al igual que hay una diferencia entre expectativas y contrato psicológico, también hay diferencias entre la violación de expectativas y del contrato. En los procesos de incorporación a las organizaciones, se dan varias fases. En la fase de anticipación la persona construye unas expectativas sobre lo que va a encontrarse. Esta fase de anticipación comienza incluso antes de que la persona se plantea aplicar para el puesto. Así, por ejemplo, albergamos en nuestro pensamiento una gran cantidad de información respecto a muchas organizaciones (sirva la idea de “trabajar en Google” que muchas personas tienen en su cabeza). En la fase de encuentro, la persona toma contacto con la realidad de la organización y sus expectativas, o bien se confirman, o se desmienten, pero indudablemente se ajustan. Si las expectativas habían sido poco realistas, la no confirmación de las mismas puede incidir en la satisfacción laboral, afectar al rendimiento y aumentar las posibilidades de rotación (Wanous et al., 1992).

Atendiendo al esquema que plantea Topa (2022) podemos afirmar que en primer lugar habría una fase de creación del contrato, seguida de una fase de mantenimiento del mismo. Siguiendo los diferentes ciclos de interacciones en la organización aumentaría la probabilidad de que apareciera un conflicto que diera lugar a la interrupción del contrato. Si hay un predominio de afecto positivo, esta interrupción puede dar pie a la renegociación de los términos del contrato que volvería a llevar a la persona a la fase de mantenimiento. Por otro lado, si hay un predominio del afecto negativo, se intentaría llevar a cabo una reparación de la relación. En caso de conseguirlo, se volvería a la fase de mantenimiento del contrato. En caso contrario, se produciría una salida de la relación.

Los estudios clásicos han planteado que la ruptura del contrato psicológico supone una reacción más intensa a la ruptura de las expectativas (Robinson y Rousseau, 1994), no obstante, también se han relacionado con una fuerte erosión de la confianza en la relación, aparte de con otras consecuencias adicionales. Además, los estudios han demostrado que la ruptura del contrato se asocia con la percepción de injusticia tanto en los procesos como en los resultados, lo que puede resultar dañino para la confianza en la organización. Debido a esto, no solo la confianza desciende, sino también la satisfacción y la intención de permanecer en la empresa.

En términos generales, las personas que tenían mayor confianza en el sistema mostraron peores reacciones a la ruptura del contrato. Con objeto de identificar los posibles ejemplos de ruptura de contrato psicológico, Robinson y Rousseau (1994) llevaron a cabo un análisis cualitativo donde identificaron diez tipos de rupturas que definieron y ejemplificaron. En la tabla 1 se recogen los tipos, junto a sus definiciones y algunos ejemplos. Los tipos se presentan según su frecuencia en el estudio original, en orden descendente.

**Tabla 1**  
**Tipos de rupturas/violaciones del contrato psicológico**

Tipo	Definición	Ejemplo
Formación/Desarrollo	Ausencia de formación, o una experiencia que no se ajusta a lo prometido	“Se me prometió una formación en cuanto a habilidades comunicativas. Nunca se realizó”
<b>Compensaciones</b>	Discrepancias entre lo prometido y lo obtenido realmente	“Tuviimos que estar luchando durante meses para recibir el bonus que nos habían prometido”
Promoción	No cumplimiento de las promesas en cuanto a la promoción o el calendario de crecimiento profesional	“Al conversar con mi supervisor entendí que podrían promocionar en menos de un año. Aunque recibí valoraciones excelentes, no fui ascendido”
Naturaleza del trabajo	Percepción de que se ha tergiversado el trabajo a realizar o la naturaleza del departamento	“Me dijeron que lideraría proyectos, pero realmente estoy atendiendo a clientes de proyectos en marcha”.
Seguridad laboral	Desajuste entre lo prometido respecto a seguridad laboral	“La empresa prometió que todos los que estábamos en el programa de prácticas seríamos contratados. Finalmente, tres personas no entraron a la compañía tras dicho programa”
Retroalimentación	Revisiones inadecuadas comparadas con lo prometido	“Se me prometió un acompañamiento durante los seis primeros meses; por ahora solo he recibido un «muy bien”.
Gestión del cambio	Trabajadores no tenidos en cuenta como se les fue prometido	“Se me prometió mayor conocimiento y control sobre mi futuro en la empresa”
Responsabilidad	Menores niveles de retos y responsabilidades de las esperadas	“Se supone que tendría un rol en la toma de decisiones”

Personas	Tergiversación en cuanto al tipo de personas y sus capacidades que conforman la organización	“Se me prometió un equipo dinámico, con ganas de colaborar. Al llegar me encontré un paisaje totalmente diferente”
Otros	Aquellas promesas percibidas como no cumplidas que no encajan en las demás categorías	“La imagen de mi organización en los mercados financieros no tiene nada que ver con la realidad”

Nota. Adaptado de Robinson y Rousseau (1994)

Llegados a este punto, surge aquí la cuestión de qué motivos podrían conducir a dicha ruptura. En una reciente revisión de Coyle-Shapiro et al., (2019) se muestran numerosos antecedentes de la ruptura del contrato psicológico. Los autores, en primer lugar, identifican variables individuales que condicionan las experiencias laborales. Por ejemplo, señalan que los estilos de procesamiento cognitivo, la personalidad o la susceptibilidad para experimentar dicha ruptura del contrato psicológico son variables importantes a la hora de predecir el fenómeno. Ahondando en esto, se plantea que las personas que habían experimentado previamente rupturas del contrato psicológico, era más probable que lo volvieran a experimentar. Sería posible aquí hacer un paralelismo con otro tipo de relaciones sociales, en concreto las amorosas, para entender ese bucle de desconfianza y repetición de desengaños. Por otro lado, también se ha propuesto que altos niveles de neuroticismo se relacionaban con la ruptura del contrato psicológico (Raja et al. 2004; citado en Coyle-Shapiro et al., 2019). En segundo lugar, también se señalan factores organizacionales que se relacionan con el contrato psicológico. Reseñan que la evidencia empírica muestra que los factores que más se relacionan con la brecha del contrato psicológico son; la confianza inicial en el empleador, el cambio organizacional, el apoyo organizacional percibido, las políticas organizacionales, la justicia y los recursos y demandas laborales.

#### 4. TEORÍAS Y ENFOQUES RELEVANTES QUE SUSTENTAN EL CONTRATO PSICOLÓGICO

##### 4.1. Teoría de la Equidad (Adams, 1965)

Según esta teoría, todos los procesos de intercambios humanos tienen la potencialidad de ser percibidos como justos o injustos (Adams, 1965). En los intercambios humanos, las personas buscan un equilibrio entre lo que aportan y lo que reciben a cambio, y este proceso también sucede en el ámbito laboral. Es decir, las personas comparan sus contribuciones con sus resultados, teniendo en cuenta las contribuciones de los demás junto a sus resultados. De acuerdo estos planteamientos, cuando un individuo percibe que no hay equidad entre sus aportes y sus recompensas pueden aparecer sentimientos negativos de injusticia. Este marco

teórico nos ayuda a situar el contrato psicológico e incluso a ampliar su perspectiva. El contrato psicológico puede verse influido no solo por las experiencias laborales de la persona en cuestión, sino también por las de sus equipos de trabajo. Siguiendo los clásicos planteamientos de Festinger (1957) sobre los efectos de la disonancia cognitiva, podemos afirmar que las personas que perciben inequidad, pueden sentir una tensión proporcional a la inequidad percibida. Por otro lado, la tensión motivará a su reducción, y en último lugar, en caso de no poder reducirla puede llegar a romper la relación. Esto traducido a entornos organizacionales puede explicar que las personas que ven un desequilibrio en el balance entre sus aportes y lo que creen que merecen, tengan más probabilidad de romper el contrato psicológico. Estos procesos pueden ser más difíciles de detectar puesto que, como mencionamos arriba, al ser el contrato psicológico implícito, la otra parte puede desconocer totalmente tanto el contenido, como el estado del mismo.

#### **4.2. Teoría del intercambio social (Blau, 1968)**

Este enfoque surge como un marco de referencia amplio para comprender cualquier conducta que puedan ser entendidas como transacciones o intercambios. Es por ello que esta teoría tiene en sus raíces elementos tanto de la psicología como de la economía. Concretamente, encuentra su mayor foco de aplicación en las interacciones informales de grupos pequeños. Uno de sus planteamientos principales es que los sujetos estiman los costes y beneficios potenciales de los intercambios sociales. La serie de teorías que derivan de este marco de referencia tienen en común la percepción de los eventos sociales como transacciones secuenciales entre dos o más personas (Mitchell et al., 2012). Siguiendo los planteamientos de Organ (1988, citado en Cropanzano et al. 2017), los eventos económicos tienden a ser más monitorizados, y probablemente ajustados a cierto marco normativo y legal, mientras que los eventos sociales suelen ser más abiertos e implicar un mayor grado de confianza y flexibilidad. Cropanzano et al. (2017) señalan que las teorías que derivan del marco del intercambio social tienen en común el trato de un sujeto con otro, una respuesta siguiente, y el establecimiento de una relación. En relación con el contrato psicológico, y según lo mencionado arriba, se puede apreciar cómo esta teoría puede abarcar los procesos que ocurren en el marco organizacional y ayudar a su comprensión. Obviamente, estos procesos contemplados desde la teoría del intercambio social pueden ser de índole positiva o negativa. En función de este cariz, las relaciones que pueden surgir o desarrollarse en el ámbito laboral pueden ir escalando. Por ejemplo, si un sujeto percibe que aporta algo positivo a la organización, puede anticipar que la organización generará algo positivo para él. De esta manera, se puede generar una espiral positiva que ayude y conlleve a un mejor clima laboral. La calidad de las relaciones en el ámbito laboral transformará los entornos y puede contribuir a lograr individuos más comprometidos. Por otro lado, imaginemos que un trabajador estima que debido a un duro esfuerzo de trabajar todos los días fuera de su horario laboral le va a suponer un ascenso en la próxima revisión de plantilla. El trabajador

puede esperar que el coste de quedarse hasta tarde conllevará el beneficio del ascenso. Imaginemos que, después de un año de espera y sin haberlo hablado, en la próxima revisión de plantilla no asciende. Este tipo de circunstancias pueden promover el daño o la ruptura en el contrato psicológico y el descenso consiguiente de la motivación.

### 4.3. Principio de reciprocidad

Es importante, para enmarcar el fenómeno que nos ocupa, hacer referencia al principio de reciprocidad. Este principio puede ser enfocado desde diferentes perspectivas. Trivers (1971) define la reciprocidad como el acto de ayudar a aquellos que pueden generar resultados positivos a su vez. En este punto se puede afirmar que la conducta provee beneficios a quien la recibe y costes a quien la lleva a cabo. Trivers (1971) señaló que la simpatía podría ser el motivador para que las personas cooperaran, la gratitud podría ser la medida de la ayuda, la culpa la razón para no engañar y la confianza el mecanismo de la elección de compañero. Con base en estos principios, el autor planteó que la reciprocidad es un intercambio de bienes o servicios entre varias personas que son contingentes.

Algunos autores como Schweinfurth y Call (2019) en su análisis de la reciprocidad, plantean que algunas teorías restringen el término reciprocidad solo a aquellas situaciones en las que se ha podido llevar a cabo un cómputo de costes-beneficios. Estos planteamientos tienen parte de una base biológica, ya que este principio no solo es aplicable al ser humano, sino que incluso algunos animales parecen regir sus intercambios con este principio (Bowles y Gintis, 2011). Incluso se ha descubierto que las actitudes vinculadas a la cooperación no solo son el producto de sentirse bien, sino también de la cooperación percibida (Schmid et al., 2017).

Schweinfurth y Call (2019) recogen varias formas de reciprocidad en su estudio. En primer lugar, mencionan la reciprocidad directa, en la cual, las personas solo ayudan a aquellos que les han ayudado previamente. En segundo lugar, la reciprocidad indirecta que tiene su base en la información en la que los individuos pueden ser observados y categorizados como personas que ayudan. Por último, la reciprocidad generalizada, que radica en un aumento de la tendencia a ayudar debido a una experiencia previa de ayuda. Adicionalmente plantean que la reciprocidad puede ser inmediata, actitudinal, emocional o calculada. En cada tipo de reciprocidad intervienen unos factores u otros. Para el texto que nos ocupa, es interesante tener en cuenta la reciprocidad en el ámbito organizacional para comprender el contrato psicológico ya que, dado que el contrato surge y se actualiza con cada una de las interacciones, en caso de romperse puede generar una escalada de malestar que dañe las relaciones. Teniendo en cuenta el Contrato Psicológico, debemos pensar, ¿con quién se vincula el trabajador? ¿Puede haber varios contratos psicológicos a la vez? ¿Puede romperse uno pero permanecer algún otro? Imaginemos que puede haber un empleado que considere que daría todo por su manager directo (ya que considera que se preocupa por él), pero sin embargo estar absolutamente desvinculado de la organización, con quien tiene el

contrato psicológico absolutamente roto y solo se rige por el contrato formal. Analizar con rigor estas situaciones nos puede ayudar a detectar posibles problemas y a intervenir de forma más fiable en la organización.

## 5. CONTRATO PSICOLÓGICO Y OTRAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

Llegados a este punto, vamos a analizar algunos de los resultados más importantes en relación con el contrato psicológico. Autores como Gracia et al., (2007) han hallado relaciones positivas entre el cumplimiento del contrato psicológico y la satisfacción con la vida, con el bienestar, la confianza y con la justicia organizacional, y negativas con el conflicto familia-trabajo. Recientemente, otros autores como Collins y Bearegard (2020) han encontrado las mismas relaciones entre el contrato psicológico y satisfacción laboral y bienestar. En cuanto a su relación con el desempeño, algunas investigaciones han planteado que el cumplimiento del contrato psicológico se relaciona de manera positiva con tres tipos diferentes de conductas de empleado: las conductas intra-rol, las conductas de ciudadanía organizacional dirigidas hacia otros individuos y las conductas de ciudadanía organizacional dirigidas hacia la propia organización (Turnley et al., 2003). No obstante, la relación más fuerte parece ser con este último tipo de comportamientos. Estos resultados tienen una importancia capital, pues muestran cómo, pese a que el contrato psicológico surge principalmente a través de las interacciones con personas concretas, sus consecuencias se amplían a la organización en su conjunto.

Por otro lado, cabe destacar que el contrato psicológico se ha puesto en juego no solamente como variable dependiente o independiente. Algunas investigaciones recientes lo han propuesto como un importante mediador entre las prácticas de recursos humanos y otras variables organizacionales. Por ejemplo, Sobaih et al. (2019), plantearon que el cumplimiento del contrato psicológico mediaba dichas prácticas con variables como la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional. Adicionalmente, Ahmad et al., (2019) han encontrado que el estilo de liderazgo ético se relaciona con el rendimiento y con las conductas de ciudadanía organizacional, a través del cumplimiento del contrato psicológico. Teniendo en cuenta las variables contextuales, investigaciones actuales han demostrado que la ruptura del contrato psicológico tiene especial impacto en las conductas de los empleados cuando estos están insertos en climas con altos niveles de justicia procedimental, o grupos adheridos a estrictas normas y obediencia a la autoridad (Shen et al., 2019).

## 6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el contrato psicológico es un constructo sumamente complejo de entender, al menos en la práctica. Esto se debe a que es necesario prestar atención tanto a aspectos individuales como organizacionales, sin olvidar otras variables contextuales que pueden estar influenciando en las relaciones laborales. Un ejemplo de ello, son los cambios laborales motivados en los últimos años, como la mayor adopción del teletrabajo. Encuestas recientes muestran como algunas personas serían reticentes de volver a las condiciones previas de trabajo presencial, incluso prefiriendo buscar un nuevo trabajo (Barrero et al., 2021).

Es por esto, que parece necesario incluir aquí una serie de aspectos a tener en cuenta de cara a gestionar de manera adecuada el contrato psicológico en nuestras organizaciones. Siguiendo la evolución por fases ya propuesta, podríamos identificar diferentes momentos y recomendaciones asociadas a los mismos.

En cuanto a la fase de creación, es necesario realizar una gestión de las expectativas adecuadas. De nada sirve atraer talento poniendo maquillaje a la realidad, si posteriormente no podremos retenerlo. Estos procesos generarán costos tanto económicos como de tiempo; anticipar de manera realista el trabajo ayudará a reducirlos, ya que facilitará la autoselección por parte de los candidatos (Alcover et al., 2015). La transparencia aparece como una estrategia de cara a generar relaciones más honestas y claras. Este principio encaja con el denominado liderazgo auténtico, que tiene en consideración a los seguidores y se ha relacionado positivamente con conductas de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006, citado en Alcover et al., 2012).

Respecto al mantenimiento, el liderazgo también parece ser un aspecto clave. Ya se ha presentado como los contratos pueden ser relacionales o transaccionales, que encuentran su paralelismo en los estilos de liderazgo más estudiados: el transformacional y el transaccional. Pese a que no podemos afirmar que un estilo sea superior a otro (Geraldo-Campos et al., 2020), pues depende de una enorme cantidad de variables (i.e. características de la tarea, personalidad, ...), sí parece recomendable tener una visión largo-placista y amplia como la ya mentada perspectiva de los stakeholders. Es responsabilidad de todas las personas generar entornos de trabajo saludables y favorecedores del bienestar, independientemente de la duración de la interacción o el tipo de contrato laboral. Desde luego, el liderazgo ético y auténtico puede favorecer una mayor cercanía y diálogo para poder establecer abordajes más realistas al contrato psicológico.

Un aspecto de vital importancia es entender que el mundo laboral se encuentra expuesto a constantes cambios, ya sean internos o externos a la organización. Los nuevos desafíos de gestión sostenible de personas requieren de la incorporación de la gestión del contrato psicológico a las decisiones organizacionales. Teniendo en cuenta lo mencionado en el mismo, las organizaciones pueden potenciar la productividad, la competitividad y el

bienestar de sus empleados. Además, con una gestión saludable del contrato psicológico se pueden evitar reacciones adversas como el abandono laboral o la pérdida de motivación. De nuevo aquí, el papel del líder y/o supervisor aparecen como claves. La reducción de violaciones del contrato psicológico se puede lograr a través de varios caminos, ya sea favoreciendo una apertura al cambio, o disminuyendo el cinismo respecto al cambio.

No obstante, debemos tener en cuenta que la complejidad reinante en el siglo XXI, también se refleja en la gestión del contrato psicológico. De esta manera, uno de los retos a los que atender en las organizaciones, es entender que el contrato psicológico no corresponde a un convenio único y unitario. Alcover et al. (2016) señalan que una perspectiva multifocal pudiera encajar mejor actualmente. Es decir, entender que distintos contratos psicológicos emergen con diferentes agentes dentro de una organización, lo que lleva a entender conceptos como la ruptura del contrato psicológico como una simplificación excesiva de la realidad. Comprender las relaciones organizacionales de una manera integral y amplia es el primer paso para un desarrollo profesional y personal de los integrantes de una organización.

## 7. CONCLUSIONES

El contrato psicológico es un constructo de especial relevancia en las organizaciones actuales. Su cumplimiento se ha demostrado que conlleva resultados positivos tanto en el rendimiento dentro de las organizaciones como en otras variables como la satisfacción y el bienestar.

De manera inversa, la brecha del contrato psicológico puede conllevar una espiral que merme los resultados y procesos dentro de las organizaciones, y que afecte posteriormente a la persona en su vida laboral.

Los managers y directivos no deben perder de vista los factores contextuales en los que se enmarcan sus organizaciones y los diferentes tipos de contrato psicológico que pueden estar en juego en función de la modalidad contractual y la temporalidad.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange en L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A. y Waris, M. (2019). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel review*, 48(1), 98-117. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0325>

- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., Rodríguez-Mazo, F. y Domínguez, R. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo* (2ª. ed.). McGraw-Hill España.
- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. UNED
- Alcover, C.M., Rico, R., Turnley, W.H. y Bolino, M.C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 1-32.  
<https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39, 3305-3325 <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barrero, J. M., Bloom, N. y Davis, S. (30 de julio de 2021). *Survey: How US employees feel about a full return to the workplace*. World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/agenda/2021/07/could-a-full-return-to-the-workplace-cause-u-s-employees-to-quit>
- Blau, P. M. (1968). Justice in Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bowles, S. y Gintis, H. (2011). A cooperative species en *A Cooperative Species: Human reciprocity and its evolution* (pp. 1-7). Princeton University Press.  
<https://doi.org/10.1515/9781400838837>
- Collins, A. y Beauregard, A. (2020). The effect of breaches of the psychological contract on the job satisfaction and wellbeing of doctors in Ireland: a quantitative study. *Human Resources for Health*, 18(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00534-3>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W. y Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. y Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Docherty, P., Forslin, J. y Shani, A. B. (2002). *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice*. Psychology Press.
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management: A model and suggestions for future research. En A. Wilkinson y K. Townsend (Eds.), *The future of employment relations* (pp. 215–237). Palgrave.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>

- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Little, Brown & Co.
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16, 401.
- Geraldo-Campos, L. A., Mera-Sánchez, A.R. y Rocha-Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M. y Fortes-Ferreira, L. (2007). The state of the psychological contract and its relation to employees' psychological health. *Psychology in Spain*, 11(1), 33-41
- Handy, J., Gardner, D. y Davy, D. (2020). Relational expectations and transactional obligations: Incompatible psychological contracts and triadic employment relationships. *SAGE Open*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020932672>
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-526
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. y Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties en K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 99–118). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_6)
- Nicholson, N. y Johns, G. (1985). The absence culture and psychological contract— who's in control of absence? *Academy of management review*, 10(3), 397-407. <https://doi.org/10.2307/258123>
- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. y Anton, R. J. (1988). Fairness and implied contract obligations in job terminations: A policy-capturing study. *Human Performance*, 1(4), 273-289. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0104\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0104_4)
- Rousseau, D. M. y McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.

- Rousseau, D. M. y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Sarma, E. y Rao, M. B. (2020). Sustainable Human Resource Management: Making Human Resources More Responsible. En S. Vanka, M.B. Rao, Singh, S. y M.R. Pulaparathi (Eds.), *Sustainable Human Resource Management* (pp. 37-55). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_3)
- Schmid, R., Schneeberger, K. y Taborsky, M. (2017). Feel good, do good? Disentangling reciprocity from unconditional prosociality. *Ethology*, 123(9), 640-647. <https://doi.org/10.1111/erh.12636>
- Schweinfurth, M. K. y Call, J. (2019). Reciprocity: Different behavioural strategies, cognitive mechanisms and psychological processes. *Learning & behavior*, 47(4), 284-301. <https://doi.org/10.3758/s13420-019-00394-5>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. y Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shen, Y., Schaubroeck, J. M., Zhao, L. y Wu, L. (2019). Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach. *Frontiers in psychology*, 10, 67. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00067>
- Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y. y Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>
- Susomrith, P. (2020). Incorporating Psychological Contract into the Sustainable HRM Model. En S. Vanka, M.B. Rao, Singh, S. y M.R. Pulaparathi (Eds.), *Sustainable Human Resource Management* (pp. 37-55). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_4)
- Topa, G., Moriano, J.A., Laguía, A., García-Ael, C. y Molero, F. (2022). *Psicología de las Organizaciones*. Sanz y Torres.
- Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly review of biology*, 46(1), 35-57. <https://doi.org/10.1086/406755>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. y Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)

- Vanka, S., Singh, S. y Rao, M.B. (2020). From Sustainability to Sustainable HRM – An Evolutionary Perspective. En S. Vanka, M.B. Rao, Singh, S. y M.R. Pulaparathi (Eds.), *Sustainable Human Resource Management* (pp. 1-8). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_1)
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. y Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288>

# GESTIÓN SOSTENIBLE DE EQUIPOS EN LA ORGANIZACIÓN

**Baltasar González-Anta**

*Profesor Ayudante Doctor  
IDOCAL, Universitat de València  
orcid.org/0000-0002-0706-0642*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de [PSI2016-79351-P] y [PID2021-126048OB-I00]*

## 1. INTRODUCCIÓN. EQUIPOS Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

El trabajo en equipo es inherente a la propia sociedad. Desde el ámbito laboral hasta el deportivo, desde la educación hasta la política, los equipos se encuentran en todas partes. Son entidades dinámicas que reúnen a individuos con habilidades complementarias y objetivos comunes, permitiéndoles colaborar, razonar colectivamente, innovar y lograr resultados que de otro modo serían inalcanzables. Ya sea en el mundo empresarial, en proyectos creativos, en la gestión de RRHH o en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras, los equipos se han convertido en el pilar fundamental para enfrentar desafíos y alcanzar el éxito. Pero ¿qué es un equipo? Existe de hecho un debate en cuanto a las diferencias y similitudes entre términos como grupo y equipo, trabajo en equipo y otros términos similares (Mathieu et al., 2019). Sin embargo, se tiende a converger en el uso indistinto de estos términos (p.ej. Peñalver et al., 2020). Con el fin de tener un marco común, definiremos los equipos en la organización como un grupo de personas que trabajan juntas, interactuando en torno a tareas o resultados interdependientes, y poseen metas comunes y compartidas. Estos equipos tendrán generalmente roles y responsabilidades diferenciados y se incluirán en un suprasistema (Ayestarán, 1999; Kozlowski y Ilgen, 2006).

Su uso generalizado, sin embargo, ha traído consecuencias inesperadas, manifestándose retos asociados a su gestión eficaz, más allá de los propios resultados de eficacia y

productividad. Así, los empleados que operan en equipos pueden percibir problemas de confianza, percepción de distancia y falta de claridad (Breuer et al., 2016; Marlow et al., 2017), que socavarán la base de la relación interpersonal y puede desencadenar holgazanería social (Peñarroja et al., 2017), ya que este trabajo grupal puede producir más fácilmente incertidumbre y tensiones entre los miembros. También el trabajar en equipo está estrechamente vinculado a la aparición de conflictos grupales (Peñarroja et al., 2022), y la falta de comunicación (González-Anta et al., 2020; Marlow et al., 2017), que puede desencadenar malentendidos y desacuerdos, mientras que la sobrecarga de comunicación puede resultar abrumadora, afectando a los distintos resultados del equipo.

No sólo los resultados científicos evidencian estas dificultades. Imagínese o recuerde por un momento el -antes común- equipo de vendedores a puerta fría. Había equipos de ventas cuyo salario por productividad era mayor que el salario base (resultados objetivos); mientras que la gran mayoría experimentaban gran rotación de sus miembros por no alcanzar los mínimos de venta (conflictos, tensiones entre los miembros, etc). De similar manera, en el fútbol existen equipos de primera y de tercera división. Los primeros están compuestos por estrellas del fútbol (personas con gran habilidad/competencia personal) y buenos líderes que planean estrategias ganadoras, trabajando las sinergias y la colaboración eficaz entre los jugadores (miembros del equipo). Esto se traduce en pingües beneficios para ese equipo de fútbol. Por otro lado, los equipos de tercera división acaban reuniendo peores jugadores, pues los mejores jugadores aspiran a equipos de primera. Sus logros deportivos -desempeño grupal- (y sus beneficios económicos) son mucho más modestos. Traducido al mundo de las organizaciones, es evidente que hacer funcionar un equipo de manera exitosa es complejo. Pero entonces, ¿qué es y qué hace a un equipo “sostenible”? Para responder a esta cuestión, los gestores de RRHH tienen en el paradigma del diseño sostenible de RRHH (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018) una posibilidad de lograr lo que entenderíamos por “equipos sostenibles”. Atendiendo a las características de este paradigma, hablaríamos de equipos que:

1. Trabajan con una clara orientación al largo plazo.
2. Se preocupan por el bienestar de sus miembros (no sólo por los resultados objetivos). En este sentido, es muy común equiparar la sostenibilidad (de un equipo o una organización) a la presencia de bienestar en sus miembros (González-Anta, Orengo, Zornoza, Peñarroja, y Gamero, 2021), atendiendo también al tándem bienestar-eficacia como complementarios (Peiró et al., 2014, 2021).
3. Tienen miembros que se sienten parte del equipo y a su vez se integran de manera óptima en la organización.
4. Son eficaces en la consecución de sus objetivos. En este sentido, el equipo coopera para alcanzar las metas individuales, propias y del suprasistema en el que esté integrado.
5. Tienen y son capaces de obtener recursos y posibilidades de desarrollo y de participación de la toma de decisiones, propia y de la organización que los acoge.

6. Actúan respetando y acogiendo las diversidades, opiniones, percepciones individuales y sensibilidades en sus distintos niveles.

7. Son conscientes y se preocupan por el mantenimiento del ecosistema (en sus distintas definiciones) en el que están inmerso.

Fruto de lo expuesto, estos equipos sostenibles tendrán también entre sus características una baja rotación de miembros, fenómeno típicamente causado por la existencia de conflictos relacionales y funcionamiento deficitario del equipo que disparará el malestar entre los miembros. De hecho, es también común equiparar la sostenibilidad de un grupo al mantenimiento o la participación de sus miembros (p.ej. González-Anta, Orengo, Zornoza, Peñarroja, y Martínez-Tur, 2021).

En resumen, un equipo sostenible se refiere a un equipo eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos, que es capaz de mantener altos niveles de bienestar entre sus miembros, perdurar y desarrollarse, respetando el entorno y a otros stakeholders, sin agotar sus recursos materiales y humanos. Además, están integrados adecuadamente en la organización y generan sinergias ajustándose a los principios de sostenibilidad medioambiental, social y económica (Elkington, 1994).

## 2. ENTENDIENDO LOS EQUIPOS SOSTENIBLES: DE LOS MODELOS LINEALES A LOS MODELOS SISTÉMICOS.

Considerando la conceptualización usada, es evidente que los equipos de trabajo son estructuras y configuraciones complejas, especialmente en los últimos años con la generalización de equipos con distinto grado de virtualidad (González-Anta, 2024). Sus miembros interactúan dentro del grupo y entre los grupos y el contexto más amplio, por lo que entender cómo promover su sostenibilidad desde RRHH es una tarea compleja. Su diseño y gestión requiere por tanto del uso de marcos que recojan esta complejidad y se alejen de simplificaciones y recetas basadas en el *one best way* (Orengo et al., 2011). En esta línea, la investigación presta cada vez más atención a intentar establecer modelos teóricos de análisis y marcos de eficacia (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2019; Maynard et al., 2012; Marks et al., 2001; Hackman y Morris, 1975; Salas et al., 2014).

Inicialmente, para entender el funcionamiento del equipo y mejorarlo se plantearon modelos de funcionamiento de equipo basados en marcos Input-Proceso-Output e Input-Mediador-Output-Input (I-P-O/I-M-O-I) (Hackman y Morris, 1975; Marks et al., 2001; McGrath, 1984). El modelo inicial IPO propone un esquema secuencial de factores en la eficacia del grupo en el que cada factor influye en el siguiente. Así, las variables de entrada o Inputs incluyen factores antecedentes, atributos y características del grupo que afectan a las interacciones de los miembros. Los Procesos ocupan un papel central en el marco, siendo las interacciones de los miembros hacia la consecución de los objetivos. Específicamente, los procesos incluyen actos interdependientes que convierten los antecedentes en resultados a

través de elementos cognitivos, verbales o conductuales orientados a organizar las tareas para conseguir unas determinadas metas. Estos procesos utilizan diversos recursos personales y grupales para tal fin, como puede ser las competencias individuales o los presupuestos asignados al equipo. Por último, los Resultados u Outputs son los resultados objetivos (por ejemplo, el rendimiento del equipo) y subjetivos (por ejemplo, el bienestar colectivo) de la actividad del equipo; así como otros sub-resultados fruto de la acción del equipo que son valorados por otros stakeholders (Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2000). Además, Marks y colaboradores (2001) ya proponen que al considerar los procesos en términos amplios se limita el estudio de los estados emergentes como por ejemplo la cohesión o la eficacia colectiva. Estos estados emergentes son propiedades grupales dinámicas que varían en función del resto de elementos. Estos atienden a motivaciones, actitudes, valores y consideraciones de los miembros que podrían considerarse tanto inputs como outputs proximales fruto de las experiencias del equipo (Marks et al., 2001). Asimismo, plantean un modelo de fases recurrentes de los procesos de equipo, en los que exponen la importancia de los factores temporales y su impacto en los procesos grupales. Cuando pensamos en un equipo sostenible, nos imaginamos un equipo que cumple con las deadlines, que lo hace además coordinando eficazmente sus esfuerzos, sincronizando adecuadamente los tiempos y los horarios de los miembros. Se destaca por tanto la complejidad y el desarrollo temporal en el que operan los equipos.

De manera similar, Ilgen y colaboradores (2005) ponen en duda la asunción de un ciclo único de trayectoria lineal en el desarrollo de un equipo. Es decir, la progresión lineal del efecto principal (un enfoque simple de causa-efecto). Ante esto, se propone un modelo IMOI con fases recurrentes y cíclicas que puede captar mejor los matices de los equipos en las organizaciones (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2019). Además, los procesos de interacción se sustituyen por “mediadores”, lo que refleja una inclusión más amplia de variables (Arrow et al., 2000; Ilgen, 2005; Marks et al., 2001). La estructura de este marco también da cuenta de los bucles de retroalimentación que se producen entre los factores y sus interacciones.

Estos marcos iniciales apoyaron el desarrollo de la gestión de RRHH (sus políticas y prácticas) desde una perspectiva que algunos han considerado reduccionista, aunque es cierto siguen valorándose para estudiar las realidades de los grupos en algunos contextos o dentro de investigaciones específicas (p.ej. (González-Anta et al., 2020; Pitts et al., 2012). Sin embargo, los modelos más recientes tienden a perspectivas dinámicas, en red y más abiertas (Jimenez et al., 2017; Mathieu et al., 2019; Salas et al., 2018). Muchos de estos modelos tienen además una vertiente mucho más orientada a la práctica profesional. Estos planteamientos no se habían fomentado hasta recientemente al analizar equipos, sin embargo, no son nuevos en el ámbito de la Psicología Organizacional. Por ejemplo, Peiró (1999) plantea el Modelo de “Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión en las Organizaciones” (AMIGO), un modelo eminentemente útil para la gestión integral de RRHH, de gran utilidad para comenzar a entender los equipos como entidades con

profundidad y de naturaleza activa, integrados en la organización e influyentes en los procesos y desarrollo de la misma. El modelo AMIGO plantea la gestión de RRHH entendiendo que la organización (en su caso) es un sistema social complejo con múltiples constituyentes colectivos. Este modelo propone en primer lugar unas facetas “Hard”: elementos técnicos, estructurales y económicos. Estos se ajustan dinámicamente a las facetas “Soft”: elementos personales y de interacción como son los individuos y los equipos, las prácticas o el clima organizacional entre otros. Sobre estos y de manera transversal está la estrategia y elementos de diseño organizacional como la misión/visión. Fruto de todo este ajuste se producen resultados para el sistema, el supra- y el subsistema; y para el ambiente que retroalimenta el propio sistema. Vemos aquí por tanto muchos elementos de marcos previos, como los bucles de retroalimentación y la importancia de los factores mediadores de distinta naturaleza (Peiró, 1999).

Considerando modelos dinámicos y multidimensionales de equipos, Mathieu y colaboradores, (2017, 2019) desarrollan un marco complejo de eficacia de equipo que muestra las distintas variables que influyen en los resultados del equipo y del individuo como simultáneas en el tiempo, superpuestas e interrelacionadas entre sí. Sostienen que, a lo largo del tiempo, las estructuras del equipo y las tareas que desarrollan, los atributos de los miembros y la composición del equipo y los mecanismos mediadores (procesos y estados emergentes) son variables dinámicas y recíprocas (Mathieu et al., 2017). Mathieu y colaboradores, (2019) explican con más detalle este marco y le añaden aclaraciones, destacando la importancia de la dinámica temporal en el modelo con el objetivo de captar la complejidad de los equipos de trabajo. Un principio esencial de su modelo es que estas facetas se presentan como características coevolutivas y superpuestas de los equipos. Sin embargo, también reconocen la naturaleza dependiente del tiempo de las relaciones que pueden darse. Además, añaden factores contextuales que afectan a la naturaleza del equipo, como el liderazgo externo o la estructura organizacional y la cultura.

Estos planteamientos que entienden una unidad organizacional como compleja, dinámica, con procesos superpuestos e intereses a distintos niveles son de gran relevancia para entender cómo funciona, en el caso que nos ocupa, un equipo y cómo hacerlo sostenible. Aprendiendo sobre esta evolución de los modelos podemos entender que la gestión sostenible de equipos en la organización tiene un alcance amplio e intenta abordar diferentes preguntas. Los distintos marcos expuestos consideran la efectividad del grupo como una suma de componentes interconectados que actúan como dimensiones en las que el grupo puede variar en intensidad. El conocimiento de los distintos marcos conocimiento nos permitirá apartarnos de las perspectivas más procustianas, en las cuales la realidad se adapta a un determinado marco simplificado para la investigación. De hecho, nos aproxima a marcos más ergonómicos, que desde una aproximación holística nos ayudan a comprender cuáles son los retos para la sostenibilidad de los equipos y los distintos abordajes que se pueden hacer desde la gestión de RRHH.

### 3. GESTIÓN SOSTENIBLE DE EQUIPOS: DE LOS RETOS A LAS SOLUCIONES

Una vez hemos adquirido esta visión del equipo sostenible como una conjunción compleja de factores, vamos a exponer algunas de las principales dificultades a las que los equipos se enfrentan. Además, trataremos de proponer vías de actuación que desde RRHH se podrán implementar para atajar estas dificultades. Atenderemos por lo tanto algunos de los problemas más comunes que todos hemos encontrado al trabajar grupalmente y que sin duda son un reto para la sostenibilidad del equipo.

Así, el primer reto al que un equipo se enfrenta para ser sostenible es la creación de verdaderas metas compartidas. Fomentar metas compartidas en un equipo es fundamental para lograr un alto rendimiento y una colaboración efectiva. Es evidente que todo equipo tiene, por definición, un conjunto de metas u objetivos compartidos del cual emana, en parte, su interdependencia. Junto a esto, todos los miembros del equipo tienen a su vez metas individuales. Las metas de ambos niveles pueden ser explícitas o implícitas y tener distinta temporalidad (metas a corto/largo plazo), pero si las metas entre los distintos niveles no se alinean y/o se priorizan las metas colectivas, las asimetrías surgirán. Estas metas compartidas han de ser explícitamente apoyadas por la organización, los stakeholders y los miembros del equipo. Así, un equipo que no atienda a este reto se caracterizará por un estado de estancamiento en su consecución de metas y crecimiento, una falta de capacidad de reacción común ante las dificultades y un probable malestar entre sus miembros. Esto último se podrá percibir especialmente en aquellos miembros que, queriendo formar parte de un equipo sostenible, no logren liderar o coordinar al equipo hacia esta visión compartida sobre las metas.

Ante este reto, algunas de las distintas soluciones que se pueden considerar son:

1- Hacer una adecuada selección de miembros para los equipos. Estos miembros han de priorizar las metas colectivas o bien tener metas individuales efectivamente alineadas con las colectivas.

2- Generar participativamente metas colectivas y SMART. La participación, aunque sea parcial, de los miembros en la definición de objetivos llevará a estos a un mayor aprecio por las metas. Además, las metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (conocidas como metas SMART, por sus siglas en inglés) facilitarán la adecuada comprensión y aceptación de estas.

3- Establecer un óptimo flujo de colaboración y comunicación abierta y asertiva. Crear un entorno de trabajo colaborativo y con comunicación fluida donde todos los miembros del equipo se sientan valorados y escuchados será clave para un equipo sostenible. Se deberá animar a los miembros del equipo a colaborar entre sí, exponer sus puntos de vista, el intercambio de ideas, el compartir conocimientos y habilidades, y trabajar juntos para alcanzar las metas establecidas.

4- Promover la visión compartida. Esta visión compartida, o “modelos mentales compartidos” (Mathieu et al., 2000; Zornoza, 2013) implica que los miembros del equipo se coordinen anticipando y prediciendo las necesidades de los demás a través de una comprensión común del entorno y las expectativas de capacidad y rendimiento. Esta visión compartida enfatiza los elementos cognitivos compartidos por el equipo y con otros stakeholders (Ilgen et al., 2005). En esta línea es también necesario ayudar al equipo a comprender la visión global de la organización y cómo su trabajo grupal encaja en esa visión. Será necesario para ello comunicar regularmente la importancia del trabajo en equipo que se realiza y cómo contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa.

En estrecha relación con lo anterior, el siguiente reto que consideramos clave exponer en relación con la gestión sostenible de equipos es el fomento de la *accountability* (Lencioni, 2002), en ocasiones entendida y traducida como responsabilidad (que puede generar confusión) y/o rendición de cuentas. Nos referimos realmente a ese concepto amplio, generalmente usado en inglés, que hace referencia a la capacidad individual y colectiva de asumir responsabilidades y obligaciones. También se podría considerar una etiqueta como corresponsabilidad activa o consciente. Esta se caracteriza por una expectativa por parte de los miembros de que sus acciones y las del equipo podrán tener que justificarse y evaluarse por una determinada audiencia (Kou y Stewart, 2018). La *accountability* individual es un rasgo y actitud clave de los miembros de equipos sostenibles. Se relaciona estrechamente con la responsabilidad como rasgo de personalidad. Esta responsabilidad se ha relacionado con la efectividad del liderazgo en equipos (Farrell et al., 2025) que a su vez se relaciona con el desempeño grupal mediante su impacto en la calidad de la comunicación (Eman et al., 2023). En sentido amplio, la *accountability* implica un alto compromiso colectivo por el cual todos los componentes asumen su responsabilidad en los resultados, entendiendo que es fruto de la calidad de su desempeño. Además, aplicado al grupo este rasgo hará que los distintos individuos sean capaces de manifestar explícitamente un inadecuado desempeño o conducta de un compañero que podría dañar al funcionamiento del equipo. En este sentido, el seguimiento mutuo del desempeño puede generar cierto malestar interpersonal en el equipo, pero un equipo que evite conversaciones difíciles jamás podrá lograr un adecuado desempeño y ser por tanto sostenible. Así, equipos que no posean esta cualidad se caracterizarán por una incapacidad para alcanzar un alto rendimiento, adoptando soluciones mediocres. También realizarán una excesiva delegación de la gestión del equipo en los líderes y superiores; una complacencia superficial del equipo y una sensación de resentimiento con aquellos integrantes cuyos estándares de desempeño y *accountability* sean óptimos.

Ante este reto, algunas de las distintas soluciones que se pueden considerar son:

1- Publicitar los estándares esperados de desempeño del equipo. Reconocer explícitamente qué se espera del equipo y de los miembros hará que se rompa la ambigüedad sobre las expectativas. Esto implica pormenorizar cómo cada uno va a trabajar sobre el proyecto común y cómo cada parte se va a integrar en el output final.

2- Realizar seguimiento y evaluación eficaz y frecuente. Es decir, hacer un seguimiento regular del progreso y proporcionar retroalimentación constructiva y clara al equipo, de tal modo que cada participante reciba información directa sobre cómo está contribuyendo.

3- Priorizar recompensas grupales. Al fomentar las recompensas grupales evitaremos la potencial asimetría de metas expuesta en el primer reto y generaremos un clima de compromiso que hará que se equiparen los esfuerzos entre miembros. Estas recompensas grupales pueden incluir reconocimientos públicos, premios o incentivos que refuercen la importancia del trabajo en equipo y el logro de objetivos conjuntos.

En tercer lugar, la necesidad de exponer y gestionar los conflictos es otro de los retos que se observan a menudo al analizar equipos de trabajo. De manera similar a lo ya expuesto, muchos individuos evitarán el conflicto en el equipo por la carga emocional o cognitiva que les puede suponer. Pese a ello todos los equipos van a enfrentarse, en mayor o menor medida, al conflicto (Ayestarán, 1999; Salas et al., 2018). Sin embargo, aquellos equipos que logran exponerse al conflicto y transitarlo, comunicándose abiertamente sobre las divergencias logran llegar a mejores soluciones, más creativas e innovadoras (De Dreu, 2006; Gilson et al., 2021). Para ello, es importante la comunicación frecuente entre miembros y el apoyo social (Davcheva & González-Romá, 2022). Además, la gestión activa de los conflictos implica una reducción del malestar emocional y las conductas disfuncionales que podrían darse fruto de su no gestión (Gilson et al., 2021). De este modo, los equipos que no sean capaces de “abrirse” al conflicto se caracterizarán por un marcado pensamiento grupal y la aparición de diversos sesgos cognitivos, formas de trabajo rutinarias y alejadas de la innovación que podría mejorar sus procesos (Gilson et al., 2021) y la falta de aprovechamiento de las perspectivas diversas que pueden traer esta relevante innovación.

Ante este reto, algunas de las distintas soluciones que se pueden considerar son:

1- Estimular activamente el disenso si no emerge. El disenso explícito, incluso cuando la solución o procedimiento parece o es evidente facilitará que se tengan en cuenta todas las perspectivas de los miembros y alternativas posibles, considerando el coste de oportunidad. Para tal fin se pueden usar distintos métodos, como “la regla del décimo hombre”, popularizada a raíz de una novela, que plantea que, a la hora de tomar decisiones importantes en un equipo se requerirá que un miembro defienda y argumente el proceder o tesis más opuesta a lo decidido. Esta divergencia activa se hará aún si todos los miembros están de acuerdo en el proceder. Esta idea también ha sido desarrollada bajo la etiqueta de “minero de conflictos” (Lencioni, 2002), planteándose que este rol requerirá de la explicitación de opiniones divergentes y obligará al resto a considerarlas, rebatiendo los distintos argumentos que el minero exponga.

2- Fomentar el conflicto de tarea. El conflicto surge a raíz de las diferencias y tensiones entre los miembros del grupo (De Dreu y Weingart, 2003). Este puede ser, principalmente, de tarea, proceso o relacional. Los conflictos relacionales abarcan disputas que surgen debido a diferencias en percepciones personales, preferencias, valores o estilos interpersonales (De Dreu, 2006). Por ejemplo, los miembros del equipo pueden enfrentarse por sus estilos de

trabajo individual, creencias, valoraciones subjetivas de otros miembros o estilos de comunicación. Por otro lado, los conflictos de tarea giran en torno a desacuerdos relacionados con la información sobre las tareas, la asignación de recursos, políticas, y la interpretación de los hechos (De Dreu, 2006). Por ejemplo, los miembros de un equipo podrían encontrarse en desacuerdo al determinar cómo distribuir un presupuesto o llegar a un consenso sobre la interpretación de los hallazgos de una investigación. Los conflictos no resueltos relacionados con los procesos (por ejemplo, desacuerdos sobre cómo se realiza el trabajo, roles de los miembros, responsabilidades y plazos asignados a las actividades de trabajo) son el tipo de conflicto más problemático dentro de los equipos, incluso más que los conflictos de relación. Como hemos visto en la primera solución propuesta, el rendimiento del equipo mejora significativamente cuando se abordan los conflictos de proceso en estadios iniciales. Esto ocurre porque estos equipos dedican tiempo a discutir sus desacuerdos y se esfuerzan por llegar a un consenso sobre su metodología de trabajo, a diferencia de aquellos que evitan resolver tales conflictos (Gilson et al., 2021).

Sin ser sistemáticos, la literatura tiende a converger en la capacidad del conflicto de tarea para potenciar la innovación y otros resultados positivos para la sostenibilidad del equipo, si bien se ha de atender a la importancia de la seguridad psicológica de los miembros y la colaboración en la resolución de problemas (Gilson et al., 2021; Salas et al., 2018; Wax et al., 2024). Para fomentar el conflicto de tarea dentro de un equipo, es fundamental una cultura de comunicación abierta y respeto. Definir la tarea y establecer un ambiente donde los miembros del equipo se sientan seguros al expresar sus ideas sin temor a ser juzgados. Será también útil establecer reglas para el conflicto constructivo y en ocasiones, actuar como facilitador durante las discusiones para evitar el conflicto relacional, manteniendo el foco en la tarea o el proceso. Por último, será clave evaluar regularmente la dinámica del equipo e intervenir si los conflictos se vuelven improductivos, procurando mantener un ambiente de trabajo positivo.

Se han enumerado 3 de los retos que se ven a menudo al tratar de crear equipos exitosos. Esta lista no es exhaustiva, y se han expuesto estos retos desde la perspectiva del propio trabajo del equipo y la gestión de RRHH. Sin embargo, hay muchos otros elementos, especialmente procesos y estados emergentes que la evidencia científica destaca (Mathieu et al., 2019). Por ejemplo, la confianza grupal y la seguridad psicológica son elementos clave (Breuer et al., 2016, Wax et al., 2024). De igual manera, la cohesión del equipo se relaciona con el desempeño grupal (Grossman et al., 2022). Para fomentar estas variables será necesario gestionar los mencionados retos y establecer un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo, de apertura, honestidad y empatía entre los miembros del equipo. Esto se puede potenciar también mediante actividades específicas como por ejemplo ejercicios de team-building (Carron et al., 2002) o intervenciones de distinta naturaleza. De hecho, las intervenciones grupales constituyen una estrategia respaldada por la investigación para abordar los desafíos y enfrentar los obstáculos inherentes a la gestión de equipos (Salas et al., 2018). En esta línea, si bien la gestión de equipos virtuales requiere de marcos conceptuales

(p.ej. teoría de la riqueza del medio) y análisis específicos vinculados al contexto virtual (González-Anta, 2024), diversos estudios han abordado su gestión sostenible -en sentido amplio- desde la intervención. Por ejemplo, Peñarroja y colaboradores (2017) destacan la utilidad del entrenamiento en equipos virtuales para gestionar adecuadamente la holgazanería social y fomentar la satisfacción de los miembros (Peñarroja et al., 2017). De manera similar, Martínez-Moreno y colaboradoras (2015) exponen como la intervención mediante feedback y reflexión del equipo puede facilitar la gestión de los conflictos grupales -un reto, recordemos, presente en todo tipo de equipos- (Martínez-Moreno et al., 2015). Pese a ello, las intervenciones específicas grupales es un tema que merecería un capítulo específico, y que se aleja de la gestión de equipos desde el marco de la gestión sostenible de RRHH, por requerir especialistas en cada ámbito sobre el que se interviene.

#### 4. ESTUDIO DE CASO: APLICANDO LO APRENDIDO

A continuación, presentaremos un caso ficticio en el cual aplicaremos los principios, teorías, estrategias e intervenciones aquí expuestas para poder entender mejor de qué modo se aplicaría en un contexto real.

##### *Nimertis S.A- Construyendo equipos sostenibles*

*Nimertis S.A, una empresa mediana con más de 20 años de experiencia en componentes mecánicos. Opera en una zona industrial. Durante años, ha sido el proveedor principal de piezas y servicios para la industria cerámica local. Sin embargo, la deslocalización de algunas de las empresas clientes ha afectado negativamente sus finanzas. La dirección sospecha que la excesiva especialización, aunque fue una fortaleza en el pasado, ahora limita sus oportunidades. Esta rigidez dificulta la adaptación a las nuevas industrias emergentes en la zona, como la fabricación de motores para vehículos eléctricos.*

*Ante esta situación desde la dirección de Nimertis se creó un equipo multidisciplinar para buscar una solución que permita a la organización sobrevivir a este cambio de ciclo. El equipo está compuesto por:*

- 8 operarios/as de planta, en representación y para dar voz al resto de los operarios/as.*
- 2 supervisores (Ingenieros), en representación de los 15 supervisores existentes en la empresa.*
- María (Marketing y Desarrollo Organizacional), que fue recientemente contratada por su experiencia en marketing y desarrollo organizacional.*
- Andrés (ADE-Derecho), estudiante becado que va a estar un año en la organización.*

*Este equipo en teoría tenía los conocimientos y competencias para proponer ideas sobre cómo abordar el nuevo escenario al que la organización se enfrenta, sin embargo, tras 6 meses trabajando (con infinidad de reuniones periódicas, varias propuestas sobre la mesa, cambio de miembros incluso por renuncias voluntarias de los trabajadores) no han conseguido solventar el reto planteado. De hecho, en palabras de la propia dirección “están peor que al principio”.*

*Ante esta situación, han incorporado a:*

*- Raquel (RRHH), que ascendió desde los puestos administrativos tras formarse como Psicóloga especializada en Organizaciones y RRHH. Su trabajo en el equipo no tendrá relación únicamente con la tarea, sino que también estará encargada de gestionar el equipo y coordinar sus tareas y desarrollo.*

*Ante esto, Raquel, conocedora de la necesidad de analizar el funcionamiento del equipo mediante las “gafas” de la teoría, hizo una evaluación inicial y detectó un conjunto de problemas que hacían que el equipo no estuviera funcionando. En primer lugar, observó que los supervisores no estaban aportando buenas soluciones y de hecho estaban bloqueando las propuestas que María exponía. De hecho, María intentaba implementar metodologías de desarrollo de equipo para suavizar el ambiente o mejorar el desempeño, pero esto parecía molestar más a los supervisores, que se habían instalado en una complacencia laboral que les hacía “ir en automático”, incluso con los conflictos. Al entrevistarse con ellos, detectó que tenían miedo de que sus puestos peligraran o se vieran negativamente afectados, es decir, no existían verdaderas metas compartidas. Esto afectaba muy negativamente a María y a Andrés, pues veían como diversas propuestas que habían hecho habían sido despreciadas y duramente criticadas, en su opinión sin sentido. Tal era este extremo, que las discusiones entre Andrés y María por un lado, y los dos supervisores por otro, habían generado un exagerado mal clima en el equipo. Discutían por todo incluso si no estaba relacionado con los objetivos del grupo, realizando ataques personales (en especial hacia María, con comentarios machistas por parte de uno de los supervisores), es decir, había un alto nivel de conflicto relacional, que no respeta las diversidades del equipo y que no coopera para alcanzar las distintas metas.*

*Además, Raquel observó que, aunque todos asistían a las reuniones, varios miembros de los operarios/las no habían hecho ninguna aportación relevante, y en las reuniones sólo apoyaban lo que otros decían, sin asumir nunca tareas de búsqueda de propuestas, documentación, realización de informes, etc. Es decir, había una mezcla de conformismo y holgazanería social, que además había sido aceptada por el resto del equipo, muy inmersos en sus propios problemas para fomentar una adecuada accountability entre los miembros.*

*Ante esta evaluación, Raquel propuso varias acciones para que el equipo funcionara. En primer lugar, al observar que los supervisores no priorizaban las metas colectivas, decidió sustituir a uno de ellos por otro miembro. Además, trabajó con el otro para que comprendiera que las recompensas eran realmente grupales, y si perseguía sus intereses perjudicando a las metas del equipo, la empresa acabaría cerrando. Además, se le explicó que, si daban con una solución óptima, podría haber ascensos entre los miembros del grupo. Es decir, se priorizaron las recompensas grupales.*

*Tras esto, trabajando con el resto del equipo, trocearon el objetivo general en metas SMART (por ejemplo, tenían que cada dos semanas hacer un plan de propuesta por escrito, con su análisis de posibles contingencias y dificultades, así como el razonamiento de por qué podría ser una solución). Estas metas se decidían entre todos los miembros, escuchando las propuestas de cada uno y valorando por qué sí o no podría ser viable, es decir, se estableció un flujo óptimo de*

*colaboración y comunicación abierta y asertiva. Además, la participación en el equipo (que pasó a ser voluntaria) implicaba un trabajo específico de cada miembro, a cumplir mensualmente. Se asignaron distintos roles. Por ejemplo, en el caso de aquellos miembros que anteriormente no participaban, en sucesivas reuniones se les nombró “mineros de conflictos”, obligándoles no sólo a participar, si no a ir a contracorriente, estimulando el disenso sobre la tarea (conflicto de tarea).*

*Además, a raíz de los antecedentes, todos los miembros de la organización recibieron formación en diversidad organizacional para que no se repitieran conductas machistas en la organización u otro tipo de discriminación que pudiera surgir.*

*Con todo ello, y teniendo el modelo AMIGO en mente, Raquel consideró que sus propuestas serían efectivas porque atendió tanto a las facetas Hard (p.ej. los miembros del grupo) como a las facetas Soft (las interacciones y el clima grupal), siempre con la estrategia y la misión en mente.*

*De este modo, el equipo comenzó a generar mejores opciones para afrontar los retos, algunas muy innovadoras que están haciendo que la empresa comience a competir (por ejemplo, se vendió parte de la maquinaria y en su lugar se alquiló, mediante un sistema de “leasing”, maquinaria para fabricar nuevos componentes que eran demandados por las empresas automovilísticas). Además, el equipo obtuvo mejores oportunidades de desarrollo para sus miembros, ya que la dirección ascendió a algunos de los operarios a supervisor. Es más, todos los miembros “estaban encantados de trabajar en este equipo multidisciplinar”, en palabras de Andrés.*

## 5. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos establecido qué es un equipo sostenible, hemos analizado los principales marcos para entender el funcionamiento de los equipos (marcos IPO, IMOI, modelo AMIGO y el Marco coevolutivo de eficacia de equipos). Tras profundizar en desarrollos más teóricos para comprender los equipos sostenibles, se presentan tres retos clave de los equipos: la coordinación y metas compartidas, la *accountability* individual y colectiva; y la gestión de los diversos conflictos. Se ofrecen distintas acciones y propuestas para la mejora de todos estos retos, como la comunicación abierta, el feedback, la promoción del conflicto saludable o el entrenamiento basado en la reflexión guiada o la gestión emocional entre otros. Hemos visto además a través de un ejemplo práctico como abordar los distintos desafíos que se presentan al optimizar equipos de trabajo desde la gestión sostenible de RRHH (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018). Hemos mostrado cómo algunos marcos teóricos y las distintas propuestas de acción podrían mejorar estos desafíos, logrando así equipos eficaces, felices y sostenibles.

Podemos concluir que muchas veces la investigación científica tiende a analizar individuos y grupos como dos entes claramente diferenciados, pero la realidad es, tal como hemos aprendido, que los equipos organizacionales son entidades de gran complejidad, cuyos miembros se influyen, tienen un impacto en el resto de la organización y son afectados por el proceder del equipo. Promover su sostenibilidad es un proceso continuo y “vivo”.

Requiere un esfuerzo constante y activo, coordinación, liderazgo y modelado de rol tanto por parte de los gestores de equipos y de RRHH como de los propios miembros. Gracias a los conocimientos y propuestas expuestas en este capítulo se podrán promover equipos sostenibles, captando a los mejores miembros, reteniéndolos y haciendo que su bienestar personal influya en los resultados del equipo y de la organización.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 203-217.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168-188. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.2.168>
- Davcheva, M., & González-Romá, V. (2022). Proportion of women in work teams and team performance: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 42(29), 25028–25041. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03534-9>
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Eman, G., Hernández, A., & González-Romá, V. (2023). Charismatic leadership, intra-team communication quality, and team performance: The role of average leadership perceptions and their homogeneity. *European Management Journal*, 42(5), 735–744. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.011>
- Farrell, W., Richards, M., Taras, V., Kamous, H. E., Karnadi, L., Singh, D. P., & Idelson, M. (2025). Perceptions of leadership effectiveness in global virtual teams: Gender,

- personality, and self- versus peer evaluations. *The Leadership Quarterly*, 101859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101859>
- Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A., & Maynard, M. T. (2021). Putting the “TEAM” back into virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100847. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847>
- González-Anta, B. (2024). Virtual Teams. In V. Ratten (Ed). *International Encyclopedia of Business Management* [Online First]. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00184-5>.
- González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., Gamero, N., & Peñarroja, V. (2020). Collaboration and Performance in Virtual Teams with Faultlines: An Emotional Management Intervention. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho/psychology: Organizations and Work Journal*, 20, 1237-1246. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.08>
- González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2021). Sustainable Virtual Teams: Promoting Well-Being through Affect Management Training and Openness to Experience Configurations. *Sustainability*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063491>
- González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., Peñarroja, V., & Martínez-Tur, V. (2021). Understanding the Sense of Community and Continuance Intention in Virtual Communities: The Role of Commitment and Type of Community. *Social Science Computer Review*, 39(3), 335-352. <https://doi.org/10.1177/0894439319859590>
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238. <https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 8, Número 3, pp. 45-99). Academic Press/Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8)
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Kou, C.-Y., & Stewart, V. (2018). Group Accountability: A Review and Extension of Existing Research. *Small Group Research*, 49(1), 34-61. <https://doi.org/10.1177/1046496417712438>

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., Orengo, V., & Thompson, L. F. (2015). The effects of team self-guided training on conflict management in virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 24(5), 905-923. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9421-7>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Knippenberg, D. V., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Prentice-Hall.
- Orengo, V., Peiró, J. M., & Zornoza, A. (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional / Work teams in organizations. Recent research contributions and implications for professional practice. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 2-6.
- Peiró, J. M. (1999). El modelo «amigo»: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar Sostenible en el Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., Djourova, N. P., & Ayala, Y. (2021). Revisiting the happy-productive worker thesis from a eudaimonic perspective: A systematic review. *Sustainability*, 13(6), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su13063192>
- Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Group Positive Affect and Beyond: An Integrative Review and Future Research Agenda. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7499.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17207499>
- Peñarroja, V., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., & Gamero, N. (2022). Reducing Relationship Conflict in Virtual Teams With Diversity Faultlines: The Effect of an Online Affect Management Intervention on the Rate of Growth of Team Resilience. *Social Science Computer Review*, 40(2), 388-404.  
<https://doi.org/10.1177/0894439320907575>
- Peñarroja, V., Orengo, V., & Zornoza, A. (2017). Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(8), 424-435. <https://doi.org/10.1111/jasp.12449>
- Pitts, V. E., Wright, N. A., & Harkabus, L. C. (2012). Communication in Virtual Teams: The Role of Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.001>
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593-600.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798.  
<https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Wax, A., Asencio, R., Bentley, J.R. & Warren, C. (2024). Safety first! Psychological safety as a driver of learning in functionally diverse, self-assembled teams. *Team Performance Management*, 30 (7), 173-194. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0017>
- Zornoza, A. M. (2013). Trabajo en grupo. En J.M. Peiró (Dir.). *Introducción a la psicología del trabajo* (p. 323-355). Ediciones CEF. <http://hdl.handle.net/20.500.12226/555>

SEGURIDAD PSICOLÓGICA: ENTORNOS SEGUROS PARA LAS  
PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

**Milena da Silva Guimarães**

*Personal investigador predoctoral en formación  
IDOCAL. Universitat de València.  
orcid.org/0000-0003-4559-380X*

**Núria Tordera**

*Profesora Titular de Universidad  
IDOCAL. Universitat de València.  
orcid.org/0000-0002-0379-4657*

**Isabel Rodríguez**

*Profesora Titular de Universidad  
IDOCAL. Universitat de València.  
orcid.org/0000-0002-6671-8213*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación del Ministerio de Ciencia e  
Innovación de España (PID2020-116742RB-100)*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los contextos actuales en los que se mueven las organizaciones requieren respuestas cada vez más complejas y ágiles, en las que la participación activa de los distintos grupos de interés se hace imprescindible. El modelo Triple Bottom Line (“triple resultado”), propuesto por Elkington (1997), habla de tres dimensiones interconectadas que son referencia para el desarrollo de una gestión sostenible de recursos humanos: productividad (Profit), que representa la creación de valor financiero y la viabilidad económica a largo plazo, asegurando la supervivencia y crecimiento de la organización; personas (People), que abarca el impacto social de la organización mediante prácticas laborales justas, el respeto por los derechos humanos y las relaciones positivas con las comunidades, promoviendo así el bienestar y el desarrollo social; y planeta (Planet), que considera la responsabilidad ambiental a través de la gestión sostenible de recursos naturales, la minimización de impactos negativos en el ecosistema y la promoción de prácticas regenerativas. Este enfoque integral propone que una organización verdaderamente sostenible debe equilibrar y optimizar simultáneamente estas tres dimensiones, transformando los aparentes conflictos entre los objetivos económicos, sociales y ambientales en sinergias que generen valor compartido para todos los grupos de interés y las generaciones futuras.

Asimismo, una parte esencial para la gestión sostenible de recursos humanos es la participación activa de los distintos grupos de interés de la organización. Estos se refieren a las personas y los grupos que la componen, pero también a otras organizaciones, grupos o personas del entorno con el que se relacionan. Por tanto, se pone de manifiesto la necesidad de modelos sobre gestión sostenible de recursos humanos, que reclaman un giro hacia una gestión más centrada en las personas y su relación con el entorno (DePrins et al., 2014) y que responda al triple objetivo de la sostenibilidad: productividad, personas y planeta (Elkington, 1997).

Para facilitar un modelo de alta participación y conexión entre los distintos grupos de interés, se hace necesario el fomento de una cultura organizacional que permita, tanto a nivel interno como a nivel supraorganizacional, mantener conversaciones abiertas y honestas, en entornos de respeto mutuo (Edmonson, 2019). En este contexto, la expresión de ideas, preocupaciones o, incluso, errores, no debería suponer un riesgo para el mantenimiento de las relaciones existentes entre los distintos actores sino una oportunidad de mejora para las personas, las organizaciones y su entorno.

Así pues, la gestión sostenible de recursos humanos requiere necesariamente el fomento de entornos participativos, diversos y seguros que faciliten el desarrollo organizacional a lo largo de tres dimensiones.

En primer lugar, identificar, atraer, desarrollar y mantener todo el talento disponible para incrementar la eficiencia organizacional, conectando simultáneamente con los valores de los propios empleados y del entorno para contribuir conjuntamente al bienestar social y ambiental. Este enfoque trasciende la visión tradicional centrada exclusivamente en

resultados económicos para abrazar una perspectiva más integral y ética del impacto organizacional (Ehnert, 2009).

En segundo lugar, promover la formación de equipos que sean, no solo eficaces en términos de resultados, sino también cohesionados y con voluntad de permanencia, capaces de establecer sinergias con otros equipos dentro y fuera de la organización. La investigación ha demostrado que este tipo de dinámica grupal resulta especialmente efectiva para potenciar la creatividad y la colaboración en los equipos de trabajo, generando soluciones innovadoras frente a problemas complejos (Newman et al., 2017).

En tercer lugar, implementar acciones que fomenten la sostenibilidad de las carreras profesionales, generando altos niveles de empleabilidad y mantenimiento de la capacidad de trabajo a lo largo de todo el ciclo vital (Stuer et al, 2019). Este planteamiento adopta una perspectiva ética y conectada con las necesidades cambiantes de las personas en diferentes etapas de su vida laboral, reconociendo la importancia de equilibrar el desarrollo profesional con el bienestar personal.

Los tres aspectos mencionados requieren una orientación a políticas inclusivas que permitan que las personas y los grupos que componen las organizaciones se sientan cómodos expresando ideas, asumiendo riesgos y contribuyendo con todo su potencial al desarrollo organizacional y social. En este contexto, el constructo de seguridad psicológica resulta altamente pertinente.

## 2. LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL

La seguridad psicológica fue identificada por primera vez como un estado cognitivo necesario para el aprendizaje y el cambio, y para que las personas se sientan capaces de modificar y ajustar su comportamiento cuando enfrentan desafíos organizacionales frecuentes (Schein & Bennis, 1965). En la década de 1990, este concepto adquirió mayor importancia cuando autores como Kahn (1990) lo mencionaron en su reconocido estudio sobre el compromiso y desvinculación de los empleados en el trabajo.

Según Kahn (1990), uno de los prerrequisitos para que las personas se involucren en su entorno laboral y utilicen su ser, tanto cognitiva como emocionalmente, es la seguridad psicológica, junto con la significatividad y la disponibilidad. Para el autor, la seguridad psicológica se centra en las percepciones individuales; en si los empleados se sienten cómodos e interesados en expresarse sin miedo a consecuencias negativas o juicios que pudieran afectar su autoimagen, estatus o carrera profesional. Asimismo, el concepto de seguridad psicológica se mostró relevante para entender los procesos de aprendizaje en los entornos organizacionales (Schein, 1993), para disminuir los efectos ligados a la frustración o la

sensación de sentirse incompetente que pueden acompañar a los procesos de aprendizaje cuando el entorno no admite el error.

Posteriormente, este concepto se ha ido extendiendo a otros niveles organizacionales, principalmente a los equipos de trabajo. Así, el concepto de seguridad psicológica, tal como lo conocemos en la actualidad, fue desarrollado por Edmondson (1999), quien empezó a investigar el aprendizaje en los equipos de trabajo. Edmondson define la seguridad psicológica como "una creencia compartida por los miembros de un equipo de que el equipo es seguro para la asunción de riesgos interpersonales" (Edmondson, 1999, p. 354). Clark (2020) menciona cuatro dimensiones de la seguridad psicológica: la seguridad de incluir, la seguridad de aprender, la seguridad de contribuir y la seguridad de desafiar. Estas dimensiones son necesarias tanto a nivel individual como de equipo y también a nivel organizacional, ya que la seguridad psicológica es una variable individual, pero siempre vinculada a un fenómeno de equipo. En este sentido, estos autores destacan que la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones actuales requiere que los empleados sean activos en sus roles, compartan sus contribuciones, se desarrollen y participen en una variedad de otros comportamientos en los que la seguridad psicológica es clave, ya que implican asumir riesgos, cometer errores y ser cuestionados por otros (Edmondson, 2019).

En esta línea, la seguridad psicológica tiene mayor relevancia y valor en escenarios inciertos, ya que principalmente implica el compromiso en riesgos interpersonales (Edmondson, 2019; Edmondson & Lei, 2014). En los contextos de trabajo post-pandemia, no solo los entornos de equipo se transformaron radicalmente, sino que la incertidumbre y el miedo generalizados respecto a las perspectivas de carrera se volvieron prevalentes (Aloisi & De Stefano, 2021; Baert et al., 2020a). Este entorno, a veces hostil, puede cambiar las percepciones sobre la seguridad psicológica.

Sin embargo, de forma simultánea, la seguridad psicológica aumenta su valor para las organizaciones actuales que desean alcanzar sus objetivos mediante la colaboración y los comportamientos de aprendizaje de los empleados.

### 3. SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS HUMANOS

En el pasado, diversos autores han apuntado la importancia de la seguridad psicológica como un elemento fundamental para apoyar la gestión estratégica de las organizaciones. Generar entornos psicológicamente seguros facilita la contribución de las personas para sugerir nuevas ideas, experimentar nuevas formas de hacer las cosas o colaborar con otros (Negara et al., 2023). Por tanto, la seguridad psicológica tiene una importancia clave para facilitar altos niveles de desempeño organizacional (Newman et al., 2017).

Todavía es mayor su relevancia si incorporamos la cuestión de la sostenibilidad en el ámbito de los recursos humanos (Ehnert, 2009). Tal y como se define en el modelo desarrollado por DePrins et al. (2014), la gestión sostenible de recursos humanos busca equilibrar la orientación de la gestión y las prácticas de recursos humanos hacia objetivos económicos, sociales y ambientales. Propone la integración de las tres dimensiones fundamentales del enfoque "triple bottom line" (triple resultado) para que la gestión sea verdaderamente sostenible: Respeto (Personas), Apertura (Planeta) y Continuidad (Productividad). Por tanto, este modelo supone un enfoque que requiere estimular el diálogo y la búsqueda de sinergias entre tres objetivos que tradicionalmente se han visto como opuestos o en conflicto. La necesidad de integrar distintos objetivos pone todavía un mayor énfasis en el establecimiento de relaciones que permitan a las personas y los grupos una participación genuina e inclusiva y la orientación hacia relaciones de compromiso frente a relaciones de control.

El elemento central en su formulación es el foco en las personas, y una aproximación ética a las relaciones dentro de la organización. Desde dicha perspectiva se enfatiza la necesidad de conexión de la organización con su entorno y los distintos grupos de interés a través del respeto mutuo, la seguridad y el logro de los niveles de desempeño necesarios para su continuidad. Así, se resaltan la participación, el desarrollo humano y el favorecimiento del bienestar sostenible como piedras angulares de la vida organizacional.

Algunas investigaciones han empezado a analizar el papel de la seguridad psicológica en el contexto de la gestión sostenible de recursos humanos. Concretamente, la validez de estos planteamientos se ve respaldada por investigación empírica que ha aportado evidencia robusta sobre la relación entre seguridad psicológica y los tres resultados fundamentales (económico, social y ambiental).

Tal y como se ha comentado anteriormente, se ha establecido de forma consistente una relación positiva entre seguridad psicológica y altos niveles de desempeño (Newman et al 2017), pero también para afrontar situaciones inesperadas o de emergencia que pueden poner en jaque a las organizaciones. Así, su importancia quedó especialmente evidenciada durante la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19. Como señala Gutiérrez Álvarez (2022), la gestión adecuada de la seguridad psicológica en entornos de salud permitió que el personal sanitario, a pesar de trabajar en situaciones de alto riesgo, pudiera desarrollar su labor de forma razonable. Por el contrario, los elementos que amenazaban dicha seguridad pusieron en serio riesgo el cumplimiento de dicha función.

Además de la relación con variables relacionadas con la productividad y el desempeño, la seguridad psicológica ha mostrado relaciones positivas con diversos procesos grupales y organizacionales tales como: compartir información, conductas de aprendizaje o creatividad (Frazier et al 2017). Pero también con variables relacionadas con el bienestar de los individuos y los grupos. Así, por ejemplo, Frazier et al. (2017) encontraron relaciones positivas, a nivel

individual, el engagement, la satisfacción y el compromiso. Encontraron que las relaciones eran consistentes también a nivel grupal.

La seguridad psicológica ha mostrado ser un mecanismo relevante a través del cual las prácticas de recursos humanos sostenibles generan resultados positivos, mejorando el desempeño, el bienestar y las conductas proambientales en las organizaciones (Ye & Li, 2024). De este modo, en ocasiones se considera como un mecanismo, a través del cual la políticas y prácticas de gestión impactan sobre los resultados organizacionales. No obstante, también se ha considerado como el elemento catalizador que potencia los efectos de las estrategias organizacionales orientadas a la sostenibilidad.

Por tanto, es importante analizar qué prácticas de recursos humanos permiten fomentar la seguridad psicológica, lo que propiciaría, a su vez, la sostenibilidad en las tres dimensiones analizadas: económica, social y ambiental.

#### 4. CÓMO FOMENTAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH Y EL LIDERAZGO

La Organización Internacional del Trabajo (2023) señala que solo el 20% de las organizaciones en países en desarrollo integran activamente principios de sostenibilidad en sus políticas de gestión de recursos humanos.

Sin embargo, como ya hemos señalado, son cruciales para lograr un ambiente de seguridad psicológica que, a su vez, contribuya tanto a los resultados económicos (productividad), como sociales (bienestar) y ambientales de las organizaciones.

Como señalan Silva y Duarte (204), las prácticas de recursos humanos que ponen el foco en las personas pueden contribuir a crear ambientes psicológicamente seguros que aumenten la disposición de estas a contribuir a su organización. Esta percepción de seguridad psicológica les permite mostrarse tal como son sin temor a consecuencias negativas, por lo que sería una condición fundamental para que inviertan física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo.

Por tanto, la seguridad psicológica no debe tratarse como un producto de los procesos laborales sino como un objetivo con una importancia única (Frazier et al 2017). En este apartado nos centraremos en analizar algunas de las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos orientadas hacia la sostenibilidad que pueden contribuir a generar esos ambientes psicológicamente seguros, y en consecuencia tener impactos positivos sobre los resultados de la organización.

#### 4.1. Prácticas de diversidad e inclusión

Cuando hablamos de diversidad, hay una mayor énfasis en la heterogeneidad y la composición demográfica de grupos y organizaciones, mientras que cuando se habla de inclusión, se centra en la participación de los colaboradores y la integración de la diversidad en los sistemas y procesos organizacionales (Farndale et al., 2015; Roberson, 2006).

Como señalan Soekotjo et al. (2025), la inclusividad en la gestión de recursos humanos se refiere a estrategias y políticas intencionadas orientadas a fomentar lugares de trabajo donde todos los empleados, independientemente de su origen o identidad, se sientan respetados, valorados y seguros para contribuir a la organización de manera significativa. Así pues, la propia definición de estas iniciativas incorpora intrínsecamente la creación de entornos con suficiente seguridad psicológica para que todas las personas puedan expresarse y compartir sus perspectivas de forma auténtica. Este concepto va más allá de la diversidad, al enfatizar la equidad y el sentido de pertenencia como componentes esenciales de la cultura organizacional. Implica prácticas como el reclutamiento equitativo, evaluaciones de desempeño libres de sesgos y programas de desarrollo adaptados a grupos marginados, asegurando que se aborden eficazmente las barreras sistémicas.

Así pues, estas prácticas permean toda la gestión de recursos humanos, abarcando desde los procesos iniciales de reclutamiento y selección hasta las fases de desarrollo profesional, mantenimiento del talento o gestión de la salida organizacional.

Los ambientes laborales inclusivos potencian la seguridad psicológica, disminuyen la discriminación y fomentan la satisfacción laboral, conduciendo a un mayor compromiso de los colaboradores con la organización y a una disminución en la tasa de rotación (Soekotjo et al., 2025). En esta línea, Dongrey y Rokade (2021) demostraron empíricamente que la percepción de los empleados sobre las prácticas igualitarias de oportunidades de representación y desarrollo profesional, así como las iniciativas de promoción de la igualdad de género, correlacionaron positivamente con el desempeño contextual. Estos hallazgos refuerzan la tesis de que las organizaciones inclusivas no solo cumplen un imperativo ético, sino que también obtienen beneficios tangibles en términos de rendimiento y compromiso organizacional.

La investigación reciente ha reconocido a las prácticas de inclusión como catalizadoras que permiten a las organizaciones desarrollar una mayor capacidad para responder de forma resiliente e innovadora ante los requisitos de los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), logrando así armonizar el doble objetivo social y económico que persiguen las organizaciones contemporáneas (Soekotjo et al., 2025). Esta capacidad adaptativa resulta fundamental en un panorama empresarial caracterizado por cambios acelerados y desafíos multidimensionales.

Por tanto, estas prácticas no solo promueven la seguridad psicológica y potencian la dedicación de los trabajadores, sino que también sitúan a las empresas líderes en inclusión

en mejor situación para captar talento variado y responder de forma resiliente e innovadora en mercados de trabajo competitivos.

#### **4.2. Programas de formación.**

La formación puede ser un elemento clave para desarrollar la seguridad psicológica. Programas que desarrollan habilidades para expresar opiniones y gestionar conflictos contribuyen a crear espacios seguros para la interacción (Baer & Frese, 2003).

Es importante fomentar una cultura de apertura y comunicación, permitiendo que los empleados compartan ideas, dudas o errores sin temor a represalias, aumentando así la seguridad psicológica (Edmondson, 1999). A este respecto, es importante también la formación de los líderes. Formar a los líderes en empatía, escucha activa y gestión de la diversidad es clave tanto para la sostenibilidad de los recursos humanos como para la creación de un entorno psicológicamente seguro. Los líderes que muestran empatía, apoyo y que valoran las contribuciones de sus empleados facilitan un entorno donde las personas se sienten seguras para expresarse (Kahn, 1990).

Por último, nos gustaría resaltar el papel de la cultura. Frazier et al (2017) ofrecen evidencia de que los efectos de la seguridad psicológica pueden variar según la cultura. Por lo tanto, los autores señalan que las organizaciones deben tener en cuenta la cultura en la que operan. Por ej., el tema de la seguridad psicológica puede ser aún más crítico para líderes en contextos donde la norma no sea asumir riesgos; o en el caso de expatriados que trabajan en una cultura diferente a la suya. En este caso, es posible que deban recibir formación sobre los supuestos subyacentes de la cultura en la que están trabajando, tanto para entender cómo reaccionan los subordinados como para manejar sus propios prejuicios.

#### **4.3. Seguridad psicológica y liderazgo**

Como hemos señalado anteriormente, el papel del líder es importante. La calidad de las relaciones que se establecen con líderes y compañeros de trabajo tiene un efecto positivo significativo en la percepción de seguridad psicológica de los trabajadores (May et al., 2004; Newman et al., 2017).

La literatura científica ha abordado la relación entre liderazgo y seguridad psicológica principalmente desde dos aproximaciones teóricas, el liderazgo transformacional y la teoría del intercambio líder-miembro (Leader-Member Exchange, LMX).

La investigación realizada sobre liderazgo y seguridad psicológica revela que esta última es considerada mayoritariamente como un mecanismo mediador de la relación entre el liderazgo y los resultados individuales. Los estudios desde el enfoque LMX se han orientado principalmente hacia resultados procesuales (job crafting, comportamiento de voz, conducta

prosocial) y actitudinales (conductas discrecionales de los empleados, rotación), aunque también se ha analizado su relación con indicadores de bienestar como el engagement. En el marco del liderazgo transformacional, se ha explorado una mayor diversidad de resultados, encontrándose apoyo para el rol mediador de la seguridad psicológica en la relación con el bienestar hedónico (como la satisfacción laboral), pero especialmente con diversas medidas de bienestar eudaimónico (engagement, significado del trabajo).

En síntesis, existe abundante evidencia empírica que respalda tanto la relación entre liderazgo y seguridad psicológica como entre liderazgo y diversos resultados organizacionales: satisfacción laboral, job crafting, comportamientos de voz, transgresión prosocial de normas, engagement y reducción de la intención de abandono, entre otros. Además, se constata consistentemente el rol mediador de la seguridad psicológica, confirmando su función como mecanismo explicativo clave en estas relaciones, lo que subraya su importancia estratégica para la gestión sostenible de recursos humanos.

De acuerdo con el trabajo de Edmondson and Bransby (2023), la seguridad psicológica suele actuar como mediadora entre el estilo de liderazgo y diferentes resultados, tales como la creatividad, el comportamiento innovador, la satisfacción laboral, el comportamiento de voz, entre otros. Está claro que líderes que fomentan un ambiente seguro permiten que sus subordinados se sientan cómodos para compartir ideas y asumir riesgos sin temor a represalias, lo cual permite que estos resultados deseables puedan ser alcanzados. Además, los líderes que escuchan activamente, demuestran competencia y son transparentes generan un clima de seguridad psicológica, ya que compartir críticas y sugerencias recibidas previamente normalizan la vulnerabilidad y fomentan la reciprocidad en el equipo.

En general, se puede destacar que los líderes y organizaciones que ya adoptan estilos éticos, inclusivos, transformacionales, LMX o de servicio suelen facilitar la comunicación abierta y la colaboración.

La inclusividad del líder puede caracterizarse como aquellos líderes que demuestran públicamente un comportamiento inclusivo, son accesibles para los demás, se conectan a través de valores compartidos y promueven la diversidad, la equidad y la inclusión dentro de su grupo de trabajo (Woods et al., 2024). La literatura ha encontrado una relación positiva entre liderazgo inclusivo y seguridad psicológica (por ej. Carmeli et al., 2010). Sin embargo, Woods et al. (2004) trataron de explicar los mecanismos a través de los cuales el liderazgo inclusivo promueve dicha seguridad. Los autores señalan que, aunque el líder es parte del equipo, actúa como un modelo de rol que pueden fomentar que los miembros de su equipo se involucren en discusiones y actividades relacionadas con la diversidad, equidad e inclusión, lo cual aumentaría su seguridad psicológica.

## 5. CONCLUSIONES

La seguridad psicológica se ha consolidado como un constructo fundamental en el ámbito de la gestión sostenible de recursos humanos, representando un pilar esencial para la creación de entornos organizacionales que permitan la expresión auténtica, la participación inclusiva y el aprendizaje continuo. A lo largo de este trabajo se ha evidenciado cómo este concepto, que surgió inicialmente como un requisito para el aprendizaje organizacional (Schein & Bennis, 1965) y que posteriormente fue desarrollado en el contexto de los equipos de trabajo (Edmondson, 1999), ha evolucionado hasta convertirse en un elemento clave para la sostenibilidad organizacional.

En contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) como los actuales, la seguridad psicológica adquiere un valor estratégico sin precedentes. La investigación empírica ha demostrado consistentemente su relación positiva con resultados organizacionales alineados con el triple objetivo de la sostenibilidad: productividad, personas y planeta (Elkington, 1997). Así, se ha constatado su impacto positivo tanto en variables de desempeño y rendimiento (Newman et al., 2017) como en el bienestar de los empleados (Frazier et al., 2017) y en conductas proambientales (Ye & Li, 2024).

Las organizaciones que priorizan la creación de entornos psicológicamente seguros están mejor posicionadas para responder a los desafíos contemporáneos que requieren altos niveles de colaboración, innovación y adaptabilidad. Esto se hace particularmente evidente en situaciones de crisis o transformación organizacional, donde la seguridad psicológica actúa como un amortiguador frente a la incertidumbre y facilita procesos críticos como la transferencia de conocimiento (Rao-Nicholson et al., 2016).

Los hallazgos analizados subrayan la importancia de dos vías principales para el fomento de la seguridad psicológica: las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos y el liderazgo. Por un lado, las prácticas de diversidad e inclusión, al generar contextos donde todos los empleados se sienten respetados y valorados independientemente de sus características personales, contribuyen significativamente a la creación de entornos psicológicamente seguros (Soekotjo et al., 2025). Por otro, los programas de formación pueden tener un papel importante para desarrollar las habilidades de comunicación de los empleados. También es importante, en el caso de los líderes, fomentar competencias que les permitan desarrollar un liderazgo inclusivo. Los líderes pueden tener la capacidad de generar ambientes de seguridad psicológica que, a su vez, pueden promover resultados positivos tanto para las personas como para las organizaciones.

Futuras líneas de investigación deberían explorar más profundamente la interacción entre distintos niveles de seguridad psicológica (individual, grupal y organizacional), así como su papel en contextos emergentes como el trabajo remoto o híbrido. Asimismo, resultaría valioso ampliar el estudio de la seguridad psicológica a relaciones interorganizacionales y su contribución a la sostenibilidad desde una perspectiva más amplia

de ecosistema empresarial, en línea con los planteamientos más recientes sobre sostenibilidad social en las organizaciones (Jebsen & Lueg, 2024).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2021). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161(2), 289–314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Baer, M., & Frese, M. (2002). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the Covid-19 crisis will affect our careers (if any remain)? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3584927>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. [10.1688/mrev-2014-04-Prins](https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins)
- Dongrey, R., & Rokade, V. (2021). Assessing the effect of perceived diversity practices and psychological safety on contextual performance for sustainable workplace. *Sustainability*, 13(21), 11653. <https://doi.org/10.3390/su132111653>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019). The role of psychological safety. *Leader to Leader*, 2019, 13–19. <https://doi.org/10.1002/ltl.20419>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and *Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677–687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gutiérrez Alvarez, A. K. (2022). La gestión de la seguridad psicológica, una alternativa en emergencias sanitarias. Ponencia presentada en *Psicosalud 2022, Conferencia Internacional de Psicología de la Salud*.
- Jebsen, S., & Lueg, K. (2024). The way forward: Future research directions in social sustainability across sectors. En *Social sustainability and good work in organizations* (pp. 199–212). Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Negara, A. I. S., Helmi, M. F., Wijaya, A. T., & Madistriyatno, H. (2023). How important psychological safety is in supporting strategic management to achieve success: A narrative literature review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1083–1091. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v6i5.175>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Stokes, P. (2016). Making great minds think alike: Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 25(1), 103–113.

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2024). The role of work engagement and psychological safety in how socially responsible human resources management affects employee voice behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4820>
- Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating ecological and inclusive perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Stuer, D., De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2019). A sustainable career perspective of work ability: The importance of resources across the lifespan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2572. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142572>
- Woods, A., Zajac, S. A., Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Hayes, W. C., Johnson, S. K., & Holladay, C. L. (2024). Doing the work: The role of inclusive leadership in promoting psychological safety and openness to diversity through diversity, equity, and inclusion practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 115–142. <https://doi.org/10.1037/mgr0000158>
- Ye, W., & Li, Z. (2024). The impact of socially responsible human resource management on employees' environmental citizenship behavior: The role of psychological safety and contingent reward leadership. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241254272>

# LIDERAZGO SOSTENIBLE EN ENTORNOS REMOTOS E HÍBRIDOS

**Felipe Bravo-Duarte**

*Investigador*

*IDOCAL Universitat de València*

*Facultad de Psicología, Universidad UNIACC, Chile*

*orcid.org/0009-0002-1330-732X*

**Núria Tordera**

*Profesora Titular de Univeridad*

*IDOCAL Universitat de València*

*orcid.org/0000-0002-0379-4657*

*Este trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto Digylid financiado por el  
Ministerio de Ciencia e Innovación PID2020-116742RB-100*

## 1. INTRODUCCIÓN

La rápida evolución de la tecnología y el aumento del trabajo remoto, urgen a las organizaciones y sus líderes a adaptarse y encontrar nuevas formas de gestionar sus equipos de manera efectiva y sostenible (Bell et al., 2023). En este capítulo, se explorarán las características y prácticas del liderazgo sostenible en contextos digitales y cómo aplicar estos principios para mejorar su desempeño y el de sus equipos, a la par que se promueve el bienestar de las personas, las organizaciones y el entorno.

## 1.1. Liderazgo sostenible

El liderazgo sostenible se concibe como una nueva forma de liderazgo que promueve la sostenibilidad en las organizaciones. Se centra en fomentar trabajadores que florecen y son resilientes, ayudando a construir empresas y organizaciones prósperas y sólidas (Di Fabio y Peiró, 2018).

Este liderazgo contribuye a los tres ámbitos de sostenibilidad señalados por Elkington (1994): beneficios para las personas, beneficios para las empresas y beneficios para el planeta. Por un lado, el liderazgo sostenible aborda los elementos humanos (como la gestión del talento) y, por otro, se centra en los procesos y sistemas (como los canales de comunicación) necesarios para poder dirigir a las personas; asimismo, tiene un alcance más amplio, dado el contexto moderno de complejidad e interdependencia de las necesidades de la sociedad y la ecología (Tideman et al., 2013). Tal y como lo definen Di Fabio y Peiró (2018), el liderazgo sostenible se centra en compaginar el uso de procesos de toma de decisiones que tomen en cuenta -a la vez- las necesidades económicas, sociales y ambientales junto con el desarrollo de las personas en las organizaciones, a través del aprendizaje continuo y el crecimiento personal.

El liderazgo sostenible integra diferentes funciones y dimensiones, como lo son los liderazgos éticos, conscientes y de servicio (Di Fabio y Peiró, 2018). Este constructo va más allá de la definición tradicional de liderazgo, al posicionarse en el *cambio positivo* hacia *individuos sanos en empresas sanas, que fomentan entornos sociales inclusivos y ecosaludables* (p.8). Reconoce la importancia de invertir en el bienestar de los colaboradores como medio para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, tanto para las personas como para las organizaciones.

## 1.2. Entornos virtuales e híbridos

El liderazgo sostenible requiere a su vez una adaptación continua a unos entornos laborales y sociales cada vez más dinámicos. Estos cambios provienen de distintos frentes, pero uno de los que tiene un impacto clave en la actualidad es el de los procesos de digitalización, automatización y robotización. Estos nuevos entornos desafían la visión prototípica del trabajo de finales del siglo XX que pasa de desarrollarse en la fábrica, la oficina (o cualquier lugar de prestación de servicios) a entornos virtuales o virtualizados, al menos una importante parte del tiempo. El espacio físico de interacción, donde existen oportunidades de mayor contacto entre las personas, es suplantado (al menos en parte) por un entorno virtual en el que la sostenibilidad requiere necesariamente gestionar la distancia operativa, social e identitaria que produce la distancia física y/o tecnológica (Lojeski y Reilly, 2020).

En los últimos tiempos, la contingencia que supuso la COVID-19 y la necesidad de adaptar la realidad laboral a la situación de confinamiento, mostró las variadas posibilidades

de este tipo de modalidades de trabajo, pero también sus desafíos y dificultades. A pesar de las reticencias de empresas y trabajadores y la vuelta a la oficina, dicha circunstancia ha servido sin duda de fulcro para la transformación del panorama laboral. El trabajo a distancia y las modalidades híbridas han pasado de ser un instrumento utilizado como una medida de flexibilidad, al que sólo tenían acceso un pequeño porcentaje de empresas y/o trabajadores, a una nueva forma de configurar las organizaciones a nivel mundial (Baert et al, 2020). Es así como -por ejemplo -según el Foro Económico Mundial- el 20,5% de las empresas a nivel global han indicado que parte de sus estrategias a corto plazo incluyen el ofrecer más oportunidades para trabajar a distancia y/o de forma híbrida (World Economic Forum, 2023). En España, según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), el teletrabajo total ha pasado del 13,2% en el primer trimestre de 2023 (2.725.100 personas) al 14,4% en el mismo periodo de 2024 (3.057.400 personas) (ONTSI, 2024).

Esta transformación está motivada por varios factores, entre ellos: el aumento del número de personas que viven en ciudades; la escasez de espacio para oficinas; la necesidad de flexibilidad; y los resultados positivos que ha mostrado la implementación de distintos tipos de arreglos de trabajo en entornos digitales virtuales (Anakpo et al., 2023) o semivirtuales, a diversos niveles.

En el trabajo virtual se hace un uso intensivo de herramientas digitales como las plataformas de colaboración online, los chats, redes sociales, correos, las videoconferencias o la mensajería instantánea. El alto nivel de desarrollo que han alcanzado estas herramientas y la promesa de nuevos desarrollos en un futuro próximo genera un alto potencial para desarrollar interacciones y resultados de alta calidad, siempre y cuando se realice una adecuada gestión del uso de los medios y se faciliten los espacios para reducir la distancia virtual que se produce en estos contextos (Lojeski y Reilly, 2020).

### **1.3. Beneficios del trabajo remoto e híbrido para una gestión sostenible**

Tomando como base el modelo de Triple Bottom Line de Elkington (1994), se puede ver que el trabajo remoto o híbrido ofrece diversas oportunidades para llevar a cabo un liderazgo y una gestión sostenible de los recursos humanos.

*A nivel de personas*, puede suponer reducciones en los tiempos de traslado y mayor flexibilidad en distintos aspectos relacionados con el tiempo y el lugar de trabajo. Esto puede ayudar a que los trabajadores pasen más tiempo dentro de su círculo íntimo-familiar y puedan rodearse de personas dentro de su núcleo cercano. Asimismo, ofrece la oportunidad de que puedan relacionarse con otros círculos, como lo son sus vecinos y su comunidad. También les permite participar en actividades que anteriormente no eran factibles dado que, por ejemplo, se realizan dentro del horario que utilizan las personas para volver a casa desde su trabajo (Tavares et al., 2021).

Por otro lado, el teletrabajo se considera una medida de flexibilización laboral que puede generar una mejor conciliación de los tiempos personales y laborales (Anakpo et al., 2023) y ofrecer a las personas posibilidades de “movilidad” y mejora laboral sin requerir esfuerzos personales y/o familiares adicionales. Así, puede permitir trabajar para empresas ubicadas fuera de su ámbito de residencia preferente, en puestos más interesantes o de mayor relevancia dentro de la propia empresa.

A *nivel de beneficios para las empresas*, el trabajo remoto e híbrido supone ganancias a nivel de capital humano; por ejemplo, al poder acceder a talento desde cualquier parte del mundo, disminuir costos de contratación y generar mayores acciones de *engagement* con los trabajadores, especialmente de las generaciones más jóvenes que valoran en mayor medida la flexibilidad laboral como parte de sus condiciones óptimas de trabajo (Nagata et al., 2021). Del mismo modo, permite una mayor atracción a distintos grupos de trabajadores (mayores, personas con discapacidad, etc.), que por características variadas (conciliación familiar, dificultades de movilidad, preferencias personales) pueden encontrar mayor atractivo en este tipo de arreglos. Asimismo, el poseer equipos multiculturales compuestos por personas con mayor diversidad en sus lugares de procedencia y residencia, puede generar mayores oportunidades de aprendizaje y colaboración, lo que supone un beneficio a largo plazo para la gestión del conocimiento organizacional (Cagiltay et al., 2015).

Por otro lado, teletrabajo también puede ayudar a que las empresas adquieran una mejor imagen, tanto para atraer talento como para otros grupos de interés en su entorno, ya que se muestran más amigables con el medio ambiente y otorgan la oportunidad de trabajar en un entorno sostenible o incluso en un “lugar verde” (Guerin, 2021). Estas modalidades de configurar las empresas y redes interpersonales pueden también ayudar a implementar políticas e iniciativas ecológicas en diversos entornos y comunidades locales o nacionales.

Por último, y unido a lo anterior, *a nivel de planeta*, el teletrabajo puede generar también beneficios para el medio ambiente, debido a las reducciones en contaminación ambiental relacionados con los desplazamientos con motivos laborales. Cabe tener en cuenta que los desplazamientos desde y hacia el trabajo juegan un rol relevante en la producción de los gases de efecto invernadero (Lian et al., 2020) por lo que el teletrabajo también puede contribuir a disminuir el nivel de dióxido de carbono y metano en la atmósfera que se genera en el transporte casa-trabajo (Guerin, 2021). Asimismo, también se reducen las inversiones en infraestructura y servicios básicos que se necesitan para poder mantener a las empresas, como la electricidad (Guerin, 2021) o los gastos derivados del mantenimiento de redes viarias.

No obstante, más allá de los potenciales beneficios o ventajas, el teletrabajo también puede presentar diversas dificultades o inconvenientes. De hecho, trabajar de manera remota ha estado vinculado con estresores adicionales tales como la doble presencia, la falta de separación familia-trabajo, el aislamiento y la acentuación de los trastornos laborales por falta de ergonomía y espacios físicos adecuados en el hogar (Beauregard et al, 2019; Offstein, et al., 2010). También se ha señalado que puede influir negativamente en el rendimiento (y

por ende, los resultados para las empresas), al dificultar diversos procesos tanto operativos como relacionales (Offstein, et al., 2010). Por último, el uso de herramientas y tecnologías digitales está relacionada también con importantes efectos nocivos en el medio ambiente. La producción de dispositivos tecnológicos, el uso de los mismos y los residuos que producen al finalizar su vida útil generan altos niveles de contaminación y de explotación de recursos.

Así pues, en último término, la contribución de estas nuevas formas de trabajo requiere de un liderazgo sostenible que dirija la toma de decisiones a distintos niveles de acción, político, organizacional e individual. Esto se detallará en el siguiente apartado.

## 2. DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO SOSTENIBLE EN ENTORNOS REMOTOS E HÍBRIDOS

### 2.1. Desafíos del liderazgo a distancia para la sostenibilidad

En el entorno organizacional, el liderazgo es un factor crítico para garantizar el bienestar y el desempeño en teletrabajo. En este sentido, se ha señalado que el rol de liderazgo se ha vuelto más crítico en entornos digitales y virtualizados (Louie, 2017). Dado que los entornos virtuales suponen un cambio en las dinámicas entre líderes y equipos (Lojeski y Reilly, 2020), también surgen nuevos desafíos, que se relacionan también con la gestión sostenible de personas. Algunos de estos son:

- a) *Uso de medios digitales para comunicarse:* es importante que en los entornos virtuales los líderes fomenten la comunicación y el trabajo en equipo para mantener a los trabajadores motivados, comprometidos y conectados con el resto de la organización (Kurland y Cooper, 2002). Sin embargo, la comunicación en entornos digitales requiere el dominio de unos códigos, herramientas y sistemas distintos; a su vez, existen dificultades como la menor riqueza del medio (limitación de la comunicación no verbal) y falta de información de contexto, lo que puede llevar a malentendidos y conflictos (Flavian et al., 2019). Por otro lado, el trabajo en equipo y la colaboración pueden verse afectados por la falta de interacción cara a cara, donde el consultar dudas y resolver problemas se da de forma espontánea, por lo que la distancia operacional del equipo aumenta (Lojeski y Reilly, 2020).
- b) *Mantener resultados y cumplir objetivos a lo largo del tiempo, independiente de la modalidad de trabajo.* Las organizaciones buscan sostenerse en el tiempo y, para lograrlo, es fundamental que sus objetivos sean cumplidos y que el trabajo se lleve a cabo de forma efectiva. Sin embargo, en el contexto del teletrabajo, las posibilidades de monitorear el cumplimiento de objetivos son más escasas, los resultados pueden ser menos visibles y la gestión de la información puede ser

menos eficiente. Por esta razón, es importante implementar medidas que permitan un seguimiento adecuado del desempeño en este nuevo contexto (Malhotra et al., 2007).

- c) *Aislamiento e invisibilidad*: el teletrabajo puede generar un sentimiento de aislamiento laboral, produciendo sentimientos de desconexión de las personas hacia la empresa y de sus compañeros de trabajo (Kurland y Cooper, 2002). Estrechamente relacionado con los sentimientos de aislamiento se encuentra la invisibilidad tanto de la tarea como de las propias personas que la desarrollan a distancia, impactando negativamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización (Golden et al., 2008). Por ende, también debe considerarse que el teletrabajo genera una distancia relacional de la persona con su equipo de trabajo (Lojeski y Reilly, 2020).
- d) *Generar una identidad grupal y organizacional a través de la distancia*. Generar una identidad grupal y organizacional en equipos en teletrabajo puede ser un desafío. La mayoría de las tareas se realizan de manera autónoma y asincrónica, mientras que, en las reuniones o tareas grupales, se pierden las claves contextuales y la sensación de estar acompañado disminuye. Asimismo, las personas se pueden encontrar en distintas ciudades, países o pertenecer a contextos geográficos muy distintos; por lo tanto, para los líderes es más difícil hacer que las personas se sientan pertenecientes al equipo y que compartan la cultura de la organización (Gajendran y Garrison, 2007).
- e) *Líneas difusas entre lo personal y lo laboral*: en un contexto de teletrabajo, los límites entre lo personal y lo laboral se vuelven cada vez más difusos. El lugar y el tiempo de trabajo dejan de estar claramente separados. El trabajo ha entrado en los hogares, lo que implica que los asuntos privados y laborales se entremezclan con mayor frecuencia. Esto requiere un liderazgo con mayor foco en la conciliación entre la vida personal y el trabajo, exigiendo el cumplimiento de objetivos, pero que atienda a la vez a las necesidades de sus colaboradores de atender sus situaciones personales y familiares (Flavian et al., 2019).
- f) *Dificultades para crear y mantener la confianza a distancia*: Debido a la distancia operacional y relacional (Lojeski y Reilly, 2020) los líderes pueden desconfiar si sus colaboradores están motivados para realizar sus tareas (Malhotra et al., 2007). Por ende, uno de los desafíos del liderazgo en este contexto es generar confianza desde la formación de los equipos virtuales o de la implementación de teletrabajo o modalidades híbridas, donde los líderes deben redoblar esfuerzos para sobrepasar las limitación y falta de relaciones que genera el entorno digital; asimismo, deben generar acciones para mantener y reforzar esta confianza a través del tiempo (Newman et al., 2020).

## 2.2. Cómo liderar de forma sostenible en entornos digitales e híbridos

Atendiendo a estas dificultades y volviendo al modelo de Elkington (1994), es importante que los líderes manejen tanto competencias digitales (manejo de herramientas y sistemas) como también competencias digitalizadas (Peiró y Martínez-Tur, 2022). Estas últimas van más allá de la mera transferencia de las habilidades existentes a los entornos digitales/virtuales, dado que implican reconceptualizar los procesos de liderazgo, considerando la dinámica única de estas formas de trabajo. A continuación se expondrán algunas ideas de cómo implementar estas competencias digitalizadas en entornos digitales e híbridos, favoreciendo la sostenibilidad en estas formas de trabajo:

*A nivel de personas*, es crucial que los líderes generen un ambiente de confianza y desarrollen vínculos sólidos entre las personas a través de los medios virtuales. Para lograr esto, es importante utilizar los medios digitales de manera efectiva, aprovechando sus ventajas para fomentar la comunicación y la colaboración en lugar de permitir que generen más distancia relacional entre los miembros del equipo (Lojeski y Reilly, 2020). Los líderes deben ser proactivos en la creación de oportunidades para la interacción y el trabajo en equipo, y deben estar atentos a las necesidades y preocupaciones de las personas para asegurar un ambiente de trabajo saludable y productivo (Vatamanescu et al., 2022).

Algunas conductas concretas que se pueden desprender de esta premisa incluyen elegir el medio de comunicación adecuado para transmitir cada mensaje, asegurarse de que el equipo reciba la cantidad adecuada de información y familiarizar a los nuevos miembros con los medios digitales utilizados (Bravo-Duarte et al., 2025a). Asimismo, es importante mostrar un buen uso del lenguaje no verbal en el contexto digital (por ejemplo, en la voz o expresiones faciales), dado que este se ve más limitado por la falta de claves contextuales (Flavian et al., 2019).

Además de fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, los líderes también deben atender las necesidades y preocupaciones de las personas. Esto incluye establecer mecanismos digitales para que las personas puedan solicitar ayuda si la necesitan y monitorear que nadie se quede aislado dentro del equipo (Bravo-Duarte et al., 2025b; Wojcak et al., 2016). También es importante realizar acciones a través de medios digitales para reforzar la pertenencia al equipo y fomentar la cohesión (Ben Sedrine et al., 2020; Bravo-Duarte et al., 2025b).

Por otro lado, también deben tener en cuenta el aspecto social del trabajo en equipo, algo que antes se daba de manera espontánea, pero que ahora se debe intencionar. Esto incluye planificar eventos sociales virtuales para que los colaboradores puedan conocerse mejor en un nivel más personal y humano. Estos eventos pueden ayudar a fomentar relaciones más fuertes y mejorar la colaboración y el trabajo en equipo (Bravo-Duarte et al., 2025b; Kurland y Cooper, 2002).

También cabe añadir que, según la concepción del liderazgo sostenible de Di Fabio y Peiró (2018), es importante la gestión del bienestar de sus trabajadores a distancia. Para lograr esto, es crucial poder gestionar los límites con los trabajadores. La teoría de los límites (Ashforth et al., 2000) ofrece un marco fructífero para comprender la interacción entre los factores laborales y no laborales, que cabe esperar que tenga implicaciones para la sostenibilidad psicológica en el contexto del teletrabajo.

Aplicando esta teoría, y llevándola a conductas concretas, se puede traducir en establecer acuerdos de desconexión, acomodar los horarios laborales para atender situaciones personales urgentes y viceversa, y utilizar una forma de gestión que sea lo menos invasiva para el hogar donde se sitúa la persona (Bravo-Duarte et al., 2025b; Peiró et al., 2024). Además, es importante fomentar una interacción abierta y transparente entre líderes y trabajadores para asegurar que las necesidades y preocupaciones de ambas partes sean escuchadas y atendidas (Han et al., 2017).

A nivel de *beneficios para las empresas*, es crucial que los líderes puedan realizar una adecuada planificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos organizacionales utilizando los medios digitales (Bravo-Duarte et al., 2025a; Thomas y Bostrom, 2011). Sin embargo, es importante hacerlo de manera que no genere una sensación de vigilancia continua hacia el trabajador (como se hacen, por ejemplo, a través de los *bossware*), generando un equilibrio entre confianza y control.

Para lograr esto, es fundamental aclarar cuáles son los criterios sobre los cuales se van a trabajar, qué medios se utilizarán para qué tareas y dónde y cómo se va a reportar su cumplimiento (Thomas y Bostrom, 2011). Asimismo, resulta esencial hacer visible el trabajo y la información que necesita el equipo, para así todos poder conocer el avance y las necesidades que tiene el equipo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no ver físicamente a los compañeros de trabajo (Newman et al., 2020).

Por otro lado, es importante definir sobre qué resultados se va a evaluar y premiar a las personas, para tener criterios claros de feedback y evaluación de desempeño que permitan una mejora continua de los equipos. De esta manera, se fomenta un ambiente de confianza y transparencia en el equipo, lo que puede mejorar la productividad, cuidando también el desarrollo y el bienestar de los teletrabajadores (Karani y Mehta, 2022).

Para finalizar, *a nivel de planeta*, los líderes digitales tienen la capacidad de fomentar conductas amigables con el medio ambiente entre sus colaboradores, independientemente de si trabajan en las instalaciones de la empresa o en remoto (Wojcak et al., 2016). Por ejemplo, pueden incentivar el reciclaje y la reutilización de materiales, promover el ahorro energético, reducir la generación de contenido físico y las impresiones en papel, y fomentar el uso de medios de transporte sostenibles como bicicletas o vehículos eléctricos (Robertson y Barling, 2013).

Derivado de lo anterior, los líderes pueden contagiar a su equipo con el entusiasmo por cuidar el medio ambiente; de hecho, pueden ejercer un *liderazgo transformacional verde*,

que implica inspirar y motivar a las personas para que adopten comportamientos y actitudes respetuosos con el medio ambiente, así como crear una cultura que valore la sostenibilidad (Hu et al., 2023). En concreto, el *liderazgo transformacional verde* puede aumentar la identificación de las personas con los valores y objetivos medioambientales, lo que a su vez puede conducir a una mayor disposición a adoptar y aplicar estrategias de innovación medioambiental (Hu et al., 2023).

Por último, Robertson y Barling (2013) también sugieren que los líderes ecológicos transformacionales pueden influir positivamente en la pasión y los comportamientos proambientales de los miembros de su equipo, tanto si se encuentran presencialmente como a distancia. Para esto, también deben ejercer como un modelo de persona amigable con el medio ambiente. Asimismo, no se puede perder de vista que las altas direcciones de la organización deben promover el cuidado del medio ambiente a través de políticas de sostenibilidad y generar una imagen congruente frente a sus colaboradores (Robertson y Barling, 2013).

### 3. RECOMENDACIONES PARA LA PRÁCTICA DE RECURSOS HUMANOS

Antes de finalizar este capítulo, se indicarán algunas recomendaciones para profesionales de recursos humanos que deseen fomentar un liderazgo sostenible en entornos virtuales o híbridos. Algunas se desprenden de las investigaciones expuestas anteriormente, y otras son ofrecidas por los autores. Estas son:

- Respecto a acciones para mejorar la comunicación digital, las organizaciones deben proveer un adecuado soporte tecnológico para gestionar el trabajo y las interacciones entre sus colaboradores, así como establecer lineamientos para el uso de estas herramientas (Bell et al., 2023).
- Respecto al aislamiento, es fundamental facilitar que las personas que trabajan virtualmente se sientan pertenecientes a la organización. Los líderes deben actuar como un puente entre las personas y la empresa, brindando espacios y recursos para favorecer la interacción entre sus miembros a través de medios virtuales (Bravo-Duarte et al., 2025b).
- Respecto a facilitar la conciliación vida-trabajo, las líneas difusas entre lo personal y lo laboral, es importante generar políticas claras sobre los límites dentro de los que los líderes puedan otorgar flexibilidad y autonomía a sus equipos, así de cómo pueden gestionar el tiempo de trabajo (por ejemplo, hora y duración de reuniones virtuales y en persona, tiempos de respuesta y comunicación fuera del horario laboral) (Bell et al., 2023).

- Asegurar que las políticas e iniciativas que vayan dirigidas al bienestar de las personas también sean aplicables en teletrabajo o trabajo híbrido. Esto incluye los programas de salud y bienestar, así como oportunidades de desarrollo profesional.
- Por último, se recomienda entrenar a los líderes en habilidades de liderazgo digitalizadas (Peiró y Martínez-Tur, 2022), que les permitan tener un impacto positivo en el bienestar y desempeño de las personas en contextos de teletrabajo e híbridos. Esto incluye habilidades como la comunicación digital, confianza digital, gestión de objetivos en remoto, desarrollo de relaciones en entornos virtuales y conciliación vida-teletrabajo (Bravo-Duarte et al., 2025a; 2025b).

El liderazgo sostenible en entornos virtuales e híbridos requiere una combinación de habilidades que apuntan al desarrollo de las personas, el cumplimiento de resultados y cuidado del ambiente, utilizando nuevos medios y sorteando las dificultades y desafíos que supone la interacción digital. Es por esto que los líderes deben ser capaces de utilizar herramientas tecnológicas para comunicarse y colaborar de manera efectiva con sus equipos, al mismo tiempo que fomentan un ambiente de trabajo positivo incluso si no se encuentran físicamente con personas a cargo.

Asimismo, los líderes digitales deben ser conscientes de la importancia de la sostenibilidad en todas sus decisiones y acciones. Esto incluye la promoción de prácticas y relaciones sostenibles, así como la consideración de los impactos personales, empresariales y sociales de las decisiones que realizan día a día.

El liderazgo sostenible en entornos virtuales e híbridos es esencial para el éxito a largo plazo de las organizaciones. Los líderes deben estar dispuestos a adaptarse y evolucionar para enfrentar los desafíos únicos que presentan estos entornos, al mismo tiempo que mantienen un enfoque en la sostenibilidad y el bienestar de sus equipos y del planeta.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Baert, S. Lippens, L. Moens, E. Weytjens, J. Sterkens, P. (2020). The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. *IZA Discussion Paper No. 13229*.
- Beauregard, T. Basile, K.A. & Canónico, E. (2019) *Telework: outcomes and facilitators for employees*. En: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and*

- Employee Behavior. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543. ISBN 9781108649636.
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10:339–62
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388.
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025a). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competences for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1499248. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025b). Wellbeing in Telework: A Systematic Review of Leadership Competences. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1576926. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576926>
- Cagiltay, K., Bichelmeyer, B., & Kaplan Akilli, G. (2015). Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart Learning Environments*, 2, 1-16.
- Di Fabio, A., & Peiró, J. M. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustainability*, 10(7), 2413.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Flavian, C., Guinalú, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 2–24.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Guerin, T. F. (2021). Policies to minimise environmental and rebound effects from telework: A study for Australia. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 18-33.
- Han, S. J., Kim, M., Beyerlein, M., & DeRosa, D. (2020). Leadership Role Effectiveness as a Mediator of Team Performance in New Product Development Virtual Teams. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 20–36.

- Hu, L., Chang, T. W., Lee, Y. S., Yen, S. J., & Ting, C. W. (2023). How Does Sustainable Leadership Affect Environmental Innovation Strategy Adoption? The Mediating Role of Environmental Identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 894.
- Karani, A., & Mehta, S. A. (2022). “I am OK when you are with me”—Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(5/6), 583-602.
- Kurland, N. Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research* 13, 13, 107–126.
- Lian, X., Huang, J., Huang, R., Liu, C., Wang, L., & Zhang, T. (2020). Impact of city lockdown on the air quality of COVID-19-hit of Wuhan city. *Science of the Total Environment*, 742, 140556.
- Lojeski, K. S. Reilly, R. R. (2020). *The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work*. John Wiley & Sons.
- Louie, P. A. (2017). *A Phenomenological Study on the Leadership Experience of Teleworking Leaders*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 4154. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4154>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
- Nagata T, Nagata M, Ikegami K, Hino A, Tateishi S, Tsuji M, Matsuda S, Fujino Y, Mori K & CORoNaWork project (2021). Intensity of home-based telework and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(11), 907.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2024). *Flash Teletrabajo 2024*. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/Teletrabajo-2024>
- Offstein, E. H., Morwick, J. M. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9 (2), pp. 32-37.
- Peiró, J. M., Bravo-Duarte, F., González-Anta, B., & Todolí-Signes, A. (2024). Supervisory performance in telework: the role of job demands, resources, and satisfaction with telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1430812. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1430812>

- Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). 'Digitalized' competences. a crucial challenge beyond digital competences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 189-199. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a22>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 15(3), 334-349.
- Thomas, D., & Bostrom, R. (2011). Building Trust and Cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence. *Information Systems Management*, 25(1), 45-56.
- Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, (49), 17-33.
- Vătămănescu, E. M., Dinu, E., Stratone, M. E., Stăneiu, R. M., & Vintilă, F. (2022). Adding knowledge to virtual teams in the new normal: from leader-team communication towards the satisfaction with teamwork. *Sustainability*, 14(11), 6424.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum, Génova, Suiza.

COMPRENSIÓN DEL CONTINUO BIENESTAR-MALESTAR LABORAL:  
ADICCIÓN AL TRABAJO, BURNOUT, SATISFACCIÓN LABORAL Y  
WORK ENGAGEMENT.

**Jonathan Peñalver**

*Profesor adjunto*  
*Universidad Internacional de Valencia*  
[orcid.org/0000-0003-1339-7484](https://orcid.org/0000-0003-1339-7484)

**Amalia Raquel Pérez-Nebra**

*Profesora*  
*Universidad de Zaragoza*  
[orcid.org/0000-0001-8386-1233](https://orcid.org/0000-0001-8386-1233)

**Hugo Figueiredo-Ferraz**

*Director del Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales*  
*Universidad Internacional de Valencia (VIU)*  
[orcid.org/0000-0001-8176-7016](https://orcid.org/0000-0001-8176-7016)

**Luna Sinisterra**

*Investigadora pre-doctoral*  
*Universidad Jaume I*  
[orcid.org/0009-0002-0990-2011](https://orcid.org/0009-0002-0990-2011)

**Mario del Líbano**

*Profesor Titular de Universidad*  
*Universidad de Burgos.*  
[orcid.org/0000-0001-6190-2778](https://orcid.org/0000-0001-6190-2778)

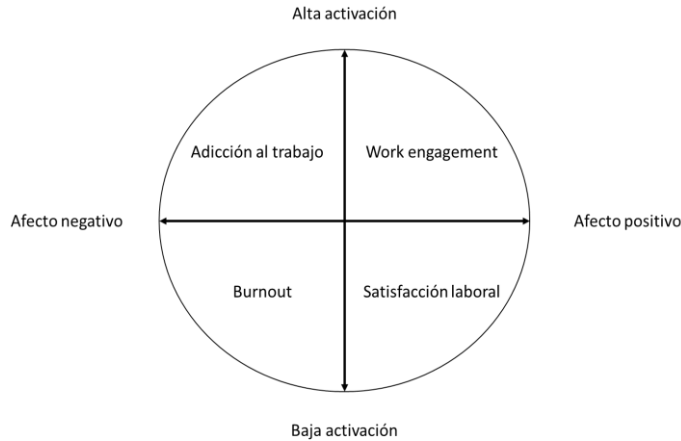
*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Universidad Internacional de Valencia [PII2021\_09]*

La Organización Mundial de la Salud (1984) definió la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. De esta definición, se pueden extraer dos conclusiones. Por un lado, la salud es un continuo, es decir, puedes “tener salud”, “no tener salud” o estar en un “punto intermedio”. Sin embargo, debe comprenderse que no poseer una mala salud, implica por consecuencia disponer de una buena salud. Por otro lado, el objetivo no debería únicamente centrarse en “no tener una mala salud”, sino que deberíamos ampliar nuestros horizontes hasta llegar a ese “estado completo de bienestar” y no la mera ausencia de malestar. Tomando esta idea como punto de partida, se puede generalizar que el bienestar laboral funciona de una manera similar. En el continuo bienestar-malestar, los empleados y empleadas pueden llegar a desarrollar una amplia variedad de experiencias laborales tanto positivas como negativas.

Algunos autores tales como Schaufeli y Salanova (2014), han realizado propuestas respecto a cómo integrar los diferentes tipos de experiencias laborales dentro del modelo circunflejo del afecto (Russell, 1980). El modelo circunflejo del afecto parte de la base de que todas las emociones humanas pueden trazarse en la superficie de un círculo definido por dos dimensiones: placer-desagrado (alto placer-bajo placer) y activación-desactivación (alta activación-baja activación). En otras palabras, todas las emociones son una combinación de diversos grados de placer y activación. Por ejemplo, la excitación es una emoción agradable y activa, la tristeza es una emoción desagradable e inactiva, la calma es agradable e inactiva, mientras que la hostilidad es desagradable y activa. Del mismo modo, estas dos dimensiones también pueden constituir el bienestar de los empleados, es decir, los empleados que experimentan principalmente emociones negativas pueden sufrir burnout o adicción al trabajo, mientras que los empleados que experimentan principalmente emociones positivas pueden sentirse satisfechos o engaged en el trabajo. Además, los empleados pueden sentirse activados, como en la adicción al trabajo y el work engagement, o desactivados, como en el burnout y la satisfacción laboral (Véase la figura 1). A continuación, se explorarán en profundidad estas experiencias laborales atendiendo a su conceptualización, sus antecedentes y sus consecuencias.

Figura 1.

Propuesta de experiencias positivas y negativas enmarcado en el modelo circunflejo del Afecto (Russell, 1980) adaptado de Schaufeli y Salanova (2014).



## 1. ADICCIÓN AL TRABAJO

### 1.1. Conceptualización de la adicción al trabajo

El concepto de adicción al trabajo se define por primera vez de forma científica por Oates (1971). Desde entonces, el concepto ha ido adquiriendo cada vez mayor popularidad tanto en la investigación científica como en el ámbito empresarial. Una definición consensuada en la comunidad científica sería la que considera la adicción al trabajo como “un daño psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente” (Salanova et al., 2008; p. 1). Es un "daño" psicosocial porque el trabajador no se siente bien, presentando síntomas de estrés y malestar psicológico.

El trabajo excesivo y el trabajo compulsivo constituyen las dimensiones principales que definen la adicción al trabajo. La primera se caracteriza por trabajar más de lo que marca el contrato de trabajo. Es habitual que las personas adictas se lleven trabajo a casa, trabajen los fines de semana, durante las vacaciones e incluso estando enfermas (i.e., presentismo). Ese trabajo excesivo se realiza debido a un impulso que orienta a trabajar (el trabajo compulsivo), ya sea a través de la realización de tareas directamente relacionadas con el trabajo, o mediante pensamientos recurrentes sobre aspectos laborales, a la planificación de las tareas que faltan por completar, que se tienen que iniciar, etc.

Además de estas dimensiones básicas, existen otros tres factores clave que caracterizan la adicción al trabajo (e.g., Del Líbano & Llorens, 2012):

1. *Negación del problema*. La persona adicta tiende a justificar su exceso de dedicación inventando excusas para legitimar su sobrecarga de trabajo. Tal llega a ser la negación de su problema que llega a creer que tales justificaciones son ciertas (Porter, 1996).

2. *Necesidad de control*. La persona adicta tiene una alta necesidad de control acerca de todos los aspectos relacionados con su trabajo (e.g. modo de hacer las tareas), ya que disponiendo de control se asegura poder trabajar siempre que lo desee y contrarresta las amenazas que en ocasiones percibe en el ambiente en contra de sus propios logros (Porter, 1996).

3. *Manipulación de la información*. Es frecuente que la persona adicta al trabajo manipule situaciones o a sus compañeros para asegurarse una necesidad continua de trabajo. Así, el ocultamiento de la información, traicionar la confianza de los demás y la incapacidad para compartir o delegar responsabilidades, son los métodos más utilizados para tener asegurado una carga de trabajo permanente (Porter, 2001).

## 1.2. Antecedentes de la adicción al trabajo

### 1.2.1. Antecedentes individuales

#### A) La familia de la persona adicta al trabajo

Robinson (1998) mantiene que la adicción al trabajo se puede entender como un indicador de un sistema familiar irregular. La adicción al trabajo es intergeneracional y pasa a las generaciones futuras a través de procesos y dinámicas familiares. Desde este punto de vista, la adicción es una respuesta aprendida que se produce por la existencia de un sistema familiar disfuncional, y que en la literatura se ha asociado a falta de salud tanto en padres como en hijos (e.g., Robinson & Kelley, 1998).

#### B) Valores personales y laborales

Los valores reflejan nociones generales y abstractas respecto a pensamientos y acciones. Además, actúan como guías de acción (Schwartz & Bilsky, 1987) y ayudan a que se prioricen unos ámbitos de la vida y no otros. Snir y Harpaz (2004) comprobaron que aquellas personas con una baja centralidad familiar (que atribuyen poca importancia a su familia), tienen más probabilidades de dedicar más tiempo a otras áreas de su vida como el trabajo y, por tanto, tienen mayores probabilidades de desarrollar adicción al trabajo. Por su parte, otras investigaciones (e.g., Burke, 2001a) concluyen que las personas adictas al trabajo poseen valores organizacionales positivos más fuertes que trabajadores no adictos, lo que en otras investigaciones se ha relacionado con una mayor impulsividad para trabajar y un mayor desequilibrio familia-trabajo (e.g., Burke, 2001a).

#### C) Autoestima

Se refiere al grado en el que una persona se valora positivamente a sí misma. (Brockner, 1988). Las personas que poseen bajos niveles de autoestima dedican mucho tiempo a trabajar de forma compulsiva, lo que les permite tener buen rendimiento, sentirse respaldados y con mayor probabilidad de ser aprobadas por los demás (e.g., Burke, 2004). La adicción al trabajo les otorgaría a las personas con baja autoestima, poder y control sobre su conducta, lo que sería una forma de demostrar su valía social y organizacional (Cochran y Rabinowitz, 2000).

#### D) Creencias personales rígidas

Se refieren a las creencias de que es necesario seguir trabajando hasta que se considere que se ha hecho lo suficiente, lo que permite a la persona demostrar su valía mediante el trabajo. Este tipo de creencias predice el trabajo compulsivo y excesivo (Van Waihe et al., 2014).

### *1.2.2. Antecedentes organizacionales*

#### A) Comportamientos organizacionales

Robinson (1998) mantiene que la adicción al trabajo se puede entender como un indicador de un sistema familiar irregular. La adicción al trabajo es intergeneracional y pasa a las generaciones futuras a través de procesos y dinámicas familiares. Desde este punto de vista, la adicción es una respuesta aprendida que se produce por la existencia de un sistema familiar disfuncional, y que en la literatura se ha asociado a falta de salud tanto en padres como en hijos (e.g., Robinson & Kelley, 1998).

#### B) Características de los puestos de trabajo

Aunque la adicción al trabajo está principalmente relacionada con características personales, existen algunos estresores o demandas laborales que pueden llegar a convertirse en potenciadores de la adicción, son las denominadas demandas retadoras (Lepine et al., 2005). Así, cuando personas potencialmente ‘adictas’ perciben la presencia de determinadas demandas laborales retadoras en sus puestos de trabajo, éstas últimas pueden multiplicar la posibilidad de desarrollar adicción al trabajo. En concreto, la presencia de demandas retadoras como la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas límite, pueden incentivar la adicción al trabajo. Por otro lado, también los recursos laborales que el trabajador/a tenga a su disposición, como puede ser la autonomía, pueden facilitar el desarrollo de la adicción.

### 1.3. Consecuencias de la adicción al trabajo

#### 1.3.1. Consecuencias individuales

Se ha encontrado que las personas adictas al trabajo informan de altos niveles de estrés laboral (Burke et al., 2010), burnout (e.g., Cheung et al., 2018), presentan quejas de salud relacionadas con su impulsividad (Buelens & Poelmans, 2004), alteraciones del sistema inmune (Trinkoff et al., 2006), depresión y otros trastornos psicológicos (Shields, 1999), así como en una mayor probabilidad de cometer errores (Akerstedt et al., 2002), problemas de sueño y un mayor riesgo de trastorno cardiovascular (Salanova et al., 2016). Además, las personas adictas presentan una menor satisfacción extra-laboral (Buelens & Poelmans, 2004) y un menor bienestar físico y psicológico (e.g., Andreassen et al., 2007).

#### 1.3.2. Consecuencias organizacionales

Debido a sus problemas para delegar, en ocasiones la persona adicta asume parte del trabajo de sus compañeros, inmiscuyéndose en sus tareas (Mudrack & Naughton, 2004), haciendo que se sientan poco valorados, que experimenten más estrés y perjudicando su rendimiento (Porter, 2001). Esta incapacidad para delegar también afecta al rendimiento a medio o largo plazo de la propia persona adicta (e.g., Falco et al., 2013).

#### 1.3.3. Consecuencias sociales

Las personas adictas al trabajo muestran un importante deterioro de su círculo social y familiar (e.g., Matuska, 2010). Además, se ha constatado que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre las personas adictas al trabajo (Robinson et al., 2001), así como sus niveles de sobrecarga de trabajo y de conflicto familia-trabajo (Del Líbano et al., 2012).

## 2. BURNOUT

### 2.1. Definición del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout).

El 1 de enero del año 2022, el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) fue incluido en la 11.<sup>a</sup> Revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno ocupacional (Organización Mundial de la Salud, 2018). Hasta esta revisión, el “burnout” se incluía entre los “problemas relacionados con la dificultad en el control de la vida” (Z73.0), dentro de la categoría genérica de “personas que entran en contacto con los servicios sanitarios en otras circunstancias”. Sin embargo, con esta nueva clasificación, el síndrome de desgaste profesional se incluye en el capítulo 24: “Factores que influyen en el estado de salud o el contacto con los servicios de salud” dentro de la subcategoría de

“problemas asociados con el empleo y el desempleo” y es codificado como QD85: Síndrome de desgaste ocupacional.

Sin embargo, hasta lograr este hito, muchos investigadores desarrollaron sus ideas sobre el síndrome. La primera vez que se definió el SQT en una publicación científica fue desde una perspectiva clínica, por Herbert Freudenberger (1974) un psiquiatra neoyorquino. Según el autor, este es el término que mejor se ajusta a la situación que definió como “fallar, agotarse, o llegar a desgastarse debido a un exceso de fuerzas, demandas excesivas de energía o recursos”. Si esto ocurre a un profesional, es sinónimo de que está “quemado”. Según esta orientación, el SQT sería un estado, que surgiría con más frecuencia en los profesionales más comprometidos y que trabajan de manera más intensa ante la presión y las demandas de su trabajo que intentan satisfacer, poniendo en un segundo plano sus propios intereses. En su opinión, son los trabajadores de organizaciones de servicios de ayuda los más afectados por el SQT.

Pero fue a raíz de los estudios de Maslach y Pines (1977) cuando el SQT cobra el sentido psicológico que persiste hasta el momento actual. Desde un enfoque psicosocial, los autores lo han definido como un síndrome de agotamiento físico y emocional que implica el desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, pobre autoconcepto y pérdida de interés por los clientes, que aparece en los profesionales que trabajan en organizaciones de servicio.

Una de las definiciones más aceptadas es la de Maslach et al. (2001) que definen el SQT y sus tres dimensiones como: agotamiento emocional, que se caracteriza por una falta o carencia de energía, entusiasmo y sentimiento de que se agotan los recursos; despersonalización, cinismo, que se caracteriza por tratar a los clientes y colegas como objetos; y la disminución de la realización personal en el trabajo, que se caracteriza por una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa.

## 2.2. Síntomas del SQT

La delimitación de los síntomas es el punto de partida adecuado para definir lo que es el SQT, ya que de esa forma nos permite describir la patología en su totalidad. Así, existe un problema a la hora de delimitar los síntomas, pues son tan numerosos los que se asocian al SQT que se puede tener la idea equivocada de que todos los problemas psicológicos y conductuales asociados al trabajo tienen que ver con él.

Otro problema es el que surge respecto a la diferenciación entre el SQT y otros problemas de salud mental como es el caso de la depresión. Antes, y aun actualmente, pero con menos fuerza, algunos estudios han concluido que el burnout y la depresión no son entidades separadas (Bianchi & Brisson, 2017). Sin embargo, la distinción entre el burnout y la depresión está respaldada en parte por investigaciones empíricas. Aunque el burnout y la depresión están correlacionados positivamente, parecen ser dos constructos y fenómenos

distintos donde el burnout representa una entidad diagnóstica separada en lugar de una forma de depresión (Figueiredo-Ferraz et al., 2021)

Según Gil-Monte (2005) la literatura señala más de 100 síntomas asociados al SQT. Estos síntomas afectan negativamente las emociones (agotamiento emocional, odio, irritabilidad), las cogniciones (baja autoestima, baja realización profesional, sentimiento de impotencia para el desempeño del rol profesional), las actitudes (cinismo, despersonalización), las conductas (aislamiento, conductas agresivas hacia los clientes), y el sistema fisiológico (insomnio, dolores de cabeza, de espalda, fatiga e hipertensión, alteraciones hormonales).

En esta línea, estudios realizados por la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSIPO) sugieren que se debe considerar la evaluación de los componentes cognitivos, afectivos, actitudinales, conductuales y físicos, aunque los indicadores más característicos del SQT son los síntomas cognitivos, afectivos y de carácter conductual. La variedad de síntomas asociados al SQT puede originar que todo individuo que se sienta estresado crea que sufre de SQT. De ese modo, es muy importante señalar que los síntomas que caracterizan el SQT no indican necesariamente la presencia del síndrome.

### **2.3. El modelo de desarrollo del SQT de Gil-Monte (2005)**

Gil-Monte (2005) define el SQT como una respuesta psicológica al estrés laboral crónico que aparece en los profesionales que trabajan en el sector de servicios en contacto directo con los clientes o usuarios de la organización. Es un síndrome no psiquiátrico caracterizado por un deterioro cognitivo (es decir, pérdida de ilusión hacia el trabajo), el deterioro emocional (es decir, el desgaste psíquico), y las actitudes y comportamientos de indiferencia y, a veces, actitudes abusivas hacia el cliente (es decir, la indolencia). Además, en algunos casos, las actitudes negativas en el trabajo, en especial hacia las personas con las que el trabajador establezca relaciones de trabajo, conllevan altos sentimientos de culpa.

La Ilusión por el trabajo es una variable cognitiva definida como el deseo del individuo por alcanzar los objetivos en el trabajo como una fuente de placer personal. El Desgaste psíquico se define como la aparición de agotamiento emocional y físico debido a que el individuo tiene que enfrentarse a diario con gente en el trabajo que presenta problemas. Por Indolencia se entiende la aparición de actitudes negativas de indiferencia y cinismo hacia los clientes de la organización, como los estudiantes y familiares. La culpa es conceptualizada como la aparición de sentimientos de culpa acerca de las actitudes negativas desarrolladas en el trabajo, en especial hacia las personas con las que el individuo establece relaciones de trabajo.

De esta forma se propone un modelo explicativo del proceso del SQT, que pretende ser facilitador para el diagnóstico y tratamiento del síndrome, donde se pueden identificar los antecedentes, así como las consecuencias derivadas del síndrome (Figura 1). El proceso

del SQT va a ser una función de la interacción entre las condiciones del entorno laboral y las variables personales. El entorno laboral será el desencadenante de la etiología de los síntomas y su progreso, pues, las diferentes fuentes de estrés afectan de manera diferente a la intensidad y a la frecuencia con la que se desarrolla esa sintomatología.

La idea fundamental del modelo se sustenta en que es posible identificar dos perfiles distintos en el proceso de desarrollo del SQT. Por un lado, un perfil que no incorpora los sentimientos de culpa (Perfil 1) y por otro, un perfil que los incorpora (Perfil 2), distinguiendo así, dos tipos de individuos que sufren y afrontan el síndrome de forma diferente. De esa forma, según el perfil que el individuo tenga, las consecuencias para su salud serán más o menos graves. Los sentimientos de culpa según este modelo son un síntoma más que debe ser evaluado para la realización de un diagnóstico adecuado. En este modelo, el deterioro cognitivo y afectivo aparece, en un primer momento, como respuesta a las fuentes de estrés laboral crónico, siendo el paso siguiente el desarrollo por parte de los individuos de actitudes negativas hacia las personas que atienden en su trabajo. Los sentimientos de culpa surgen de forma posterior a estos síntomas, pero no se presentan en todos los individuos. En el Perfil 1, los individuos, aun desarrollando SQT, pueden adaptarse al entorno laboral, debido a que el síndrome no incapacita al profesional de desarrollar su actividad laboral, aun resultando esta deficiente para los clientes y para la organización. Los comportamientos de indolencia, cinismo o despersonalización funcionan como un mecanismo de afrontamiento por parte del individuo para minimizar las consecuencias del síndrome. En el Perfil 2, la incorporación de los sentimientos de culpa puede originar un ciclo vicioso que intensifique los síntomas del SQT haciéndolo más severo. El autor señala que, a medio o largo plazo, se produce un deterioro de la salud, un aumento de la tasa de absentismo y un deseo cada vez mayor de abandonar la organización y la profesión. Este modelo fue probado empíricamente en diferentes estudios (Gil-Monte, 2005; Figueiredo-Ferraz et al., 2021; Olivares-Faúndez et al., 2014).

El "Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo" (CESQT) (Gil-Monte, 2011) fue desarrollado para evaluar estos cuatro aspectos del SQT y ha sido validado en diferentes países de Europa como Republica Checa (Alföldy & Gil-Monte, 2010), Alemania (Bosle & Gil-Monte, 2010), Italia (Guidetti et al., 2018), Polonia (Misiolek et al., 2017), Portugal (Figueiredo-Ferraz et al., 2013) y Reino Unido (Cramer et al., 2020). Asimismo, es uno de los cuestionarios más ampliamente aplicados para la evaluación del síndrome en América Latina (Díaz & Gómez, 2016). Se ha probado su estructura factorial e invarianza entre profesionales de 17 países (Gil-Monte et al., 2023.)

Su manual está disponible en castellano con baremos para las poblaciones de España, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Puerto Rico (Gil-Monte, 2011) y en portugués con baremos para la población de Portugal (Gil-Monte et al., 2023).

Figura 2  
Modelo teórico sobre el SQT (Gil-Monte, 2005)

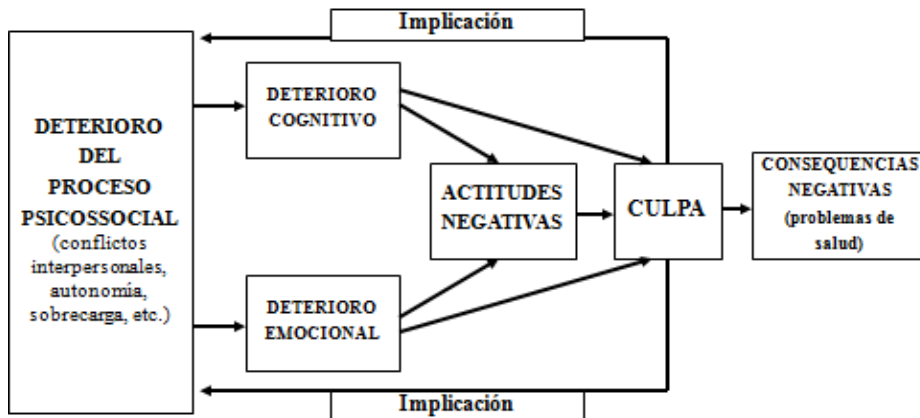


Tabla 1  
Taxonomía de Gil-Monte (2005) sobre los antecedentes y consecuencias del SQT

Estresores organizacionales	Consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo
<p>Entorno social de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones sociodemográficas</li> <li>• Cambios en la normativa y legislación</li> <li>• Sociedad de la queja</li> <li>• Pérdida de prestigio social</li> <li>• Agresiones de clientes</li> <li>• Sobrecarga laboral</li> <li>• Expectativas profesionales irreales</li> <li>• Trabajo emocional</li> </ul>	<p>Salud/Familia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úlceras</li> <li>• Infecciones respiratorias</li> <li>• Enfermedad coronaria</li> <li>• Insomnio</li> <li>• Depresión</li> <li>• Dolores de cabeza</li> <li>• Alergias</li> <li>• Suicidio</li> <li>• Divorcio</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<p>Sistema físico-tecnológico de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables estructurales</li> <li>• Configuración estructural</li> <li>• Política organizacional</li> <li>• Falta de apoyo institucional</li> <li>• Normas burocráticas</li> <li>• Características de la tarea</li> <li>• Tecnología de la organización.</li> </ul>	<p>Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo</li> <li>• Rotación</li> <li>• Sabotaje</li> <li>• Accidentes laborales</li> <li>• Deterioro de la calidad</li> <li>• Toma de decisiones con eficacia disminuida, etc.</li> </ul>

### Sistema social-interpersonal de la organización

- Conflicto de rol
- Ambigüedad de rol
- Incertidumbre relación con clientes
- Implicación en problemas de cliente
- Falta de control sobre los resultados
- Falta de apoyo social en el trabajo
- Conflictos interpersonales
- No reciprocidad en intercambios sociales
- Contagio

### Antecedentes del sistema personal de los miembros de la organización

- Baja autoeficacia
- Motivación para la ayuda
- Variables sociodemográficas
- Otras variables de personalidad:
  - Personalidad resistente
  - Locus de control
  - Modelo Big Five
  - Patrón conductual tipo A
  - Afectividad negativa
  - Estrategias de afrontamiento.

## 3. SATISFACCIÓN LABORAL

### 3.1. Conceptualización de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo y probablemente una de las variables más estudiadas dentro del área de comportamiento organizacional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Concretamente, la satisfacción laboral se puede definir como “una respuesta psicológica multidimensional al trabajo” (Hulin & Judge, 2003, p. 203). Además, se distingue de otros constructos precisamente por ser una respuesta evaluativa de las características laborales, a diferencia del work engagement, que es experiencial, o de las emociones, que son fugaces y episódicas (Christian et al., 2011; Eid & Larsen, 2008). La satisfacción no incluye solamente una evaluación afectiva (me gusta-no me gusta), sino también una evaluación cognitiva (positiva o negativa). Asimismo, la satisfacción laboral puede tener un carácter general (el trabajo), como un carácter específico (los compañeros/as de trabajo). Estos componentes, aunque se propongan como independientes, son muy difíciles de medirlos por separado (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

En la actualidad, existen una infinidad de modelos que tratan de explicar porque uno está satisfecho/a. Por ejemplo, de acuerdo con McGregor (1960), la satisfacción está relacionada con una percepción de saciedad y estar lleno; mientras que para Locke (1969) se encuentra más relacionada con la discrepancia entre lo que uno espera y lo que uno tiene. Aunque esta última explicación es el modelo más conocido de satisfacción en el trabajo, varios desarrollos posteriores sobre puntos de saciedad, expectativas y roles. Otro relevante modelo que considera la satisfacción como un resultado es el Modelo de las Características del Puesto (Hackman & Oldham, 1975).

Respecto a la evaluación de la satisfacción laboral, también existen varias propuestas, que difieren en contenido, longitud e incluso en el tipo de escala de respuesta usada. Por ejemplo, Warr et al. (1979) propusieron una escala de 15 ítems para conocer el grado de satisfacción sobre diferentes aspectos (e.g., seguridad laboral, salario, supervisión). Por supuesto, poco a poco comienzan a aparecer nuevas propuestas basadas en el uso del mono-ítem. Es decir, que mediante una única pregunta se evalúa la satisfacción laboral del empleado/a (e.g., “en general, ¿cómo de satisfecho/a está en su trabajo?”). Esto implica un ahorro de tiempo y no agota a los participantes. Sin embargo, en la comunidad científica todavía hay discrepancias respecto a su uso, debido a su falta de validez y fiabilidad. Por último, en cuanto a la escala de respuesta, se usan diferentes escalas de respuesta tipo Likert: de acuerdo-desacuerdo, satisfecho-insatisfecho, escala de caras (Kunin, 1955).

### **3.2. Antecedentes de la satisfacción laboral**

Es posible organizar los antecedentes de la satisfacción laboral en dos niveles de análisis: disposicional y situacional.

En términos disposicionales, se sabe que la satisfacción laboral está relacionada con la personalidad (Judge et al., 2017) Algunas características de la personalidad relacionadas con la satisfacción laboral son: la estabilidad emocional, la autoestima, los procesos de atribución causal, como el locus de control interno, y la percepción de autoeficacia (Hough & Furnham, 2003). Por otra parte, Judge et al. (2002) identifica la extraversión, el neuroticismo y la responsabilidad como antecedentes importantes de la satisfacción laboral.

Siendo la satisfacción una actitud, se sabe que el ser humano ajusta su actitud hacia el trabajo y hay evidencias de que esta actitud hacia el trabajo es relativamente estable a lo largo de su vida. Es decir, por más que una persona trate de rediseñar su trabajo o el entorno que le rodea, o incluso cambie de trabajo con el fin de influenciar en su satisfacción laboral, las personas tienden a volver a un patrón inicial (Mitchell & Daniels, 2003; Staw, 1986).

En términos situacionales, los antecedentes de la satisfacción laboral son muchos, entre los que encontramos la autonomía, el feedback constante y constructivo, la variedad de tareas, el reconocimiento, las condiciones laborales, el clima organizacional, los valores de la organización, la percepción de la justifica organizacional y el ajuste persona-contexto.

Además de estas características intrínsecas del trabajo, las variables sociales del entorno de trabajo (ej. las relaciones entre compañeros y supervisores) también actúan como antecedentes de la satisfacción con el trabajo (Judge et al., 2017). Es importante tener en cuenta que, dependiendo del tipo de trabajo, serán más importantes para la satisfacción laboral unas variables u otras. Por ejemplo, en los trabajos con tareas de servicio, como la enfermería o la docencia, el feedback y el reconocimiento son variables que inciden particularmente en la satisfacción.

### **3.3. Consecuencias de la satisfacción laboral**

Al igual que los antecedentes, las consecuencias de la satisfacción laboral pueden organizarse en distintos niveles. En general, la satisfacción laboral genera consecuencias y resultados positivos en la organización y en las personas (Hulin & Judge, 2003). Dentro del nivel más individual, la principal consecuencia de la satisfacción laboral es el desempeño. A pesar de destacar como consecuencia de la satisfacción, existen estudios que demuestran que el desempeño puede ser también un antecedente de esta (Magdaleno et al., 2020; Peiró et al., 2019).

Otras consecuencias a nivel individual de la satisfacción con el trabajo son la reducción de la intención de abandono, la edad de jubilación, las conductas prosociales en el trabajo, o la creatividad, entre otras (Hulin & Judge, 2003).

Por otro lado, encontramos las consecuencias de la satisfacción laboral a nivel grupal y organizacional. Entre estas destacan una mayor cohesión grupal y mejores relaciones entre compañeros y supervisores, mayor difusión del conocimiento, alto capital social, una mejor imagen organizacional y la reducción de los accidentes laborales.

## **4. WORK ENGAGEMENT**

### **4.1. Conceptualización del work engagement**

Aunque inicialmente fue planteado por Kahn (1990), ha sido en los últimos años cuando el work engagement ha ido ganando relevancia y, curiosamente, ha sido la investigación en burnout la que ha incentivado la mayoría de su actual investigación (Bakker et al., 2008). El work engagement se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). El vigor se refiere a altos niveles de energía y resiliencia mientras trabajamos, la voluntad de esforzarnos en nuestro trabajo, y la perseverancia incluso en situaciones desfavorables. La dedicación se relaciona con un fuerte compromiso con el trabajo y por experimentar significado, entusiasmo y desafíos. Mientras que, la absorción se refiere a la sensación de

estar totalmente concentrado/a, absorto/a en el trabajo y la sensación de que el tiempo pasa rápido.

Muchos son los estudios que se han realizado para evaluar el work engagement (Kulikowski, 2017). Sin embargo, el instrumento que más se ha validado en diferentes países con diferentes muestras es con diferencia el Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Inicialmente desarrollado como una escala de 17 ítems, el instrumento UWES ha pasado por dos reducciones de ítems diferentes, UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) y UWES-3 (Schaufeli et al., 2019). Este hecho revela dos cuestiones: 1) En las organizaciones, existe la necesidad de evaluar el work engagement; 2) Hay una inquietud constante entre académicos y profesionales de utilizar escalas cada vez más reducidas, pero sin perder fiabilidad y validez de medición.

#### **4.2. Antecedentes del work engagement**

El modelo Demandas-Recursos (Demerouti et al., 2001) es el modelo que mejor ilustra cómo se desarrolla el work engagement en el ámbito laboral y que se puede resumir en seis proposiciones: 1) A pesar del gran número de organizaciones y tipos de trabajos, se pueden clasificar las características del trabajo en dos categorías: demandas laborales y recursos laborales. Las demandas laborales (e.g., sobrecarga cuantitativa, presión temporal, ambigüedad de rol) son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo o emocional sostenido, dificultando tener bienestar y/o un buen desempeño (Bakker y Demerouti, 2017). 2) Sin embargo, no todas las demandas laborales son iguales. De hecho, se reconocen dos tipos: demandas amenaza (e.g., conflicto de rol) y demandas reto (e.g. sobrecarga cuantitativa). Por un lado, las demandas amenazantes tienen el efecto negativo previamente mencionado y pueden producir el llamado auto-desgaste; esto es, comportamientos negativos de los/as trabajadores, como mala comunicación o comportamientos conflictivos (Bakker et al., 2023). Por otro lado, las demandas reto pueden tener un efecto motivador o retardador en los colaboradores dependiendo de cómo éstos las perciben (Crawford, et al. 2010). 3) Por otra parte, los recursos laborales (e.g., autonomía, un buen líder, trabajo en equipo) son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que fomentan el aprendizaje, crecimiento personal y consecución de objetivos, así como pueden amortiguar el efecto negativo de las demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2017). 4) Los recursos personales, como el optimismo, la autoeficacia o la resiliencia, son entendidos como aquellas características de las personas que amortiguan las demandas y sus costes asociados, así como interaccionan con los recursos laborales, multiplicando el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas. Al contrario que los recursos laborales, los recursos personales no dependen de la organización, sino que son propios de cada persona. Dicho de otro modo, “es lo que cada uno lleva en su propia mochila”. 5) Existen dos procesos: de deterioro de la salud y de motivación. En el proceso de deterioro de la salud, las demandas laborales producen un



Aunque gracias al modelo demandas-recursos laborales sabemos que los recursos (personales, laborales) y las demandas laborales (reto, amenaza) ayudan a entender cómo se produce el work engagement; lo cierto es que la investigación científica ha puesto de manifiesto que potenciar los recursos tiene un impacto positivo mucho mayor en el work engagement que reducir las demandas (Christian et al., 2011, Halbesleben, 2010). Sin embargo, pese a los resultados discordantes, no todos los recursos tendrían el mismo peso. En la tabla 2, aparece una recopilación de las conclusiones extraídas de los últimos meta-análisis sobre el tema.

**Tabla 2**  
**Recopilación de estudios sobre los recursos con mayor aportación en el desarrollo de work engagement.**

<b>Autor</b>	<b>Halbesleben (2010)</b>	<b>Crawford et al. (2010)</b>	<b>Christian et al. (2011)</b>	<b>Lesener et al., (2020)</b>	<b>Mazzeti et al. (2021)</b>
<b>Resultados (de mayor a menor relación)</b>	Feedback	Variedad del trabajo	Variedad de tareas	Recursos de tarea (por ejemplo, control del trabajo,	Recursos de desarrollo (ej. perspectiva de carrera)
	Autonomía	Ajuste persona-	Importancia de las tareas	oportunidades de desarrollo profesional)	Recursos organizacionales (ej. justicia organizacional)
	Apoyo social	trabajo	Personalidad proactiva		
	Clima laboral	Oportunidades de desarrollo	Apoyo social		
		Apoyo social	Intercambio		Recursos laborales (ej. variedad de tareas)
		Clima positivo	líder-miembro (LMX)		
			Liderazgo transformacional		Recursos sociales (ej. apoyo social)

En cuanto a los recursos personales, existe consenso en cuanto a determinar cuáles son los más relevantes para desarrollar work engagement: Personalidad proactiva (Bakker et al., 2014), Optimismo, Autoestima y Autoeficacia (Xanthopoulou et al., 2009). Concretamente, las creencias de eficacia constituyen tanto un antecedente del work engagement como una consecuencia de este, generando lo que se ha denominado como espirales positivas o de ganancias (Salanova, 2009). Es decir, cuando una persona cree en sus propias capacidades para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria, esto influirá positivamente en su work engagement lo que, a su vez, aumentará aún más sus creencias de eficacia, y así sucesivamente.

### 4.3. Consecuencias del work engagement

Los beneficios del work engagement se pueden clasificar en dos tipos: motivacionales o para la persona y para el trabajo y la organización (Bakker et al., 2023).

Respecto a las consecuencias para la persona, las personas work engaged se muestran más abiertas a la búsqueda de nuevas experiencias, lo que favorece su creatividad y su proceso innovador (Kong & Li, 2018). Por ejemplo, será más probable que alguien que se sienta engaged encuentre la solución a un problema más rápido que aquella persona que se encuentre quemada por el trabajo. Además, el engagement también presenta consecuencias fuera del entorno laboral, en tanto que mejora el bienestar y potencia la felicidad, las relaciones sociales y la salud psicológica de las personas (Robledo et al., 2019). Un ejemplo de esto es que las personas engaged presentan mejores relaciones con sus parejas y familias.

En cuanto a las consecuencias relacionadas para la organización, la mayor consecuencia del engagement tiene que ver con el desempeño laboral. Diversos estudios muestran que los/as trabajadores/as engaged se desempeñan mejor en sus puestos de trabajo (Bakker et al., 2023). Pero no hablamos solo del desempeño en las tareas propias de su puesto de trabajo, sino que también hablamos de un mayor desempeño “extra-rol” (Christian et al., 2011). Es decir, las personas engaged son más propensos a ayudar a sus compañeros/as, ya que se sienten enérgicos y comprometidos para ello. Además del desempeño, el engagement también es precursor del compromiso laboral y la satisfacción laboral y un importante reductor de la intención de abandono (Mazzetti et al., 2021).

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerstedt, T. E., Fredlund, P., Gillberg, M. y Jansson, B. (2002). A Prospective Study of Fatal Occupational Accidents: Relationship to Sleeping Difficulties and Occupational Factors. *Journal of Sleep Research*, 11, 69-71.

- Andreassen, C.S., Ursin, H., y Eriksen, H.R. (2007). The relationship between strong motivation to work, “workaholism,” and health. *Psychology & Health*, 22, 625-629.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., y Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. En B. J. Dik, Z. S. Byrne, y M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Bianchi, R., y Brisson, R. (2017). Burnout and depression: causal attributions and construct overlap. *Journal of Health Psychology*, 24, 1574–1580.
- Bosle, A., y Gil-Monte, P. R. (2010). Psychometric properties of the Spanish Burnout Inventory in German professionals: Preliminary results. *Ansiedad y Estrés*, 6, 283–291
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Buelens, M., y Poelmans, S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins’ typology of workaholism. Demographic, motivational and organizacional correlatos. *Journal of Organizacional Change Management*, 17, 440-458.
- Burke, R. J. (2001a). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127.
- Burke, R. J. (2001b). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review*, 30, 637-645.
- Burke, R. J. (2004). Workaholics, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports*, 94, 457-463.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., Lim, M. S. M., y Koh, J. M. (2018). Workaholism on Job Burnout: A Comparison Between American and Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, 9, 2546.
- Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cochran, S. y Rabinowitz, F. (2000). *Men and depression: Clinical and empirical perspectives*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cramer, R. J., Ireland, J. L., Hartley, V., Long, M. M., Ireland, C. A., y Wilkins, T. (2020). Coping, mental health, and subjective well-being among mental health staff working

- in secure forensic psychiatric settings: Results from a workplace health assessment. *Psychological Services*, 17, 160–169
- Crawford, E. R., LePine, J. A., y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Del Líbano, M., y Llorens, S. (2012). *Guía de Intervención: Adicción al Trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Eid, M., y Larsen, R. J. (2008). The Science of subjective well-being. *In Choice Reviews Online* (Vol. 45, Issue 10). <https://doi.org/10.5860/choice.45-5867>
- Falco, A., Girardi, D., Kravina, L., Trifiletti, E., Bartolucci, G. B., Capozza, D., y De Carlo, N. A. (2013). The mediating role of psychophysic strain in the relationship between workaholism, job performance, and sickness absence: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 1255–1261.
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R., Grau-Alberola, E., y Ribeiro, B. (2021). The mediator role of feelings of guilt in the process of burnout and psychosomatic disorders: A cross-cultural study. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 751211.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., ... Yamaguchi, S. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100–1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo: Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT. Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. Madrid: TEA.
- Gil-Monte, P. R., Figueiredo-Ferraz, H., y Queirós, C. (2023). *CESQT, Questionário para a Avaliação da Síndrome de Burnout*. Lisboa. Hogrefe.
- Gil-Monte, P.R., Espejo, B., Checa, I. et al. (2023). Factor Structure and Measurement Invariance of the Spanish Burnout Inventory Among Professionals Across 17 Countries and Regions. *Applied Research Quality Life*, 18, 869–892.
- Guidetti, G., Viotti, S., Gil-Monte, P. R., y Converso, D. (2018). Feeling guilty or not guilty. Identifying burnout profiles among Italian teachers. *Current Psychology*, 37, 769–780.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hough, L. M., & Furnham, A. (2003). Use of Personality Variables in Work Settings. In *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1207>

- Hulin, C. L., y Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, 102(3), 356.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, pp 692-724.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 431-446.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool – A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2),161-175. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.00947>
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8(1), 65–77. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N .P., y Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., y Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 309–336.
- Magdaleno, J., Caballer, A., Rodríguez, I., y Soriano, A. (2020). Longitudinal relationships between Job satisfaction and Creative Performance: A Three-Wave Cross-Lagged Panel Design. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(esp), 1157–1165.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., y Pines A. (1977). The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly*, 7, 100-113.

- Matuska, K. M. (2010). Workaholism, life balance, and well-being: A comparative analysis. *Journal of Occupational Science*, 17, 104-111.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., y Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 003329412111051988.
- Mitchell, T. R., y Daniels, D. (2003). Motivation. In *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1210>
- Mudrack, P. E., y Naughton, T. J. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490-508.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- Olivares-Faúndez V.E., Gil-Monte P.R., y Figueiredo-Ferraz H (2014). The mediating role of feelings of guilt in the relationship between burnout and the consumption of tobacco and alcohol. *Japanese Psychological Research*, 56, 340–348.
- Organización Mundial de la Salud. Oficina Regional para Europa. (1984). Promoción de la salud: documento de debate sobre el concepto y los principios: informe resumido del Grupo de Trabajo sobre el Concepto y los Principios de la Promoción de la Salud, Copenhague, 9-13 de julio de 1984 (ICP/HSR 602(m01)5 p). Oficina Regional para Europa de la OMS.
- Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., Djourova, N. P., y Ayala, Y. (2021). Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(6), 3174. <https://doi.org/10.3390/su13063174>
- Peiró, J. M., Soriano, A., y Montesa, D. (2020). Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica. *Anuario Internacional de Revisiones En Psicología*, 95–121. <https://doi.org/10.14635/REVPSY.0.5>
- Peiró, J. M., Tordera, N., Rodríguez, I., Lorente, L., Pérez-Nebra, A. R., Ingusci, E., & Vera-Perea, M. (2019). Longitudinal well-being and performance cross-cultural relation: a comparison between Brazil, Equator and Italy. In F. Anseel (Ed.), *Working for the greater good: Inspiring people, designing jobs and leading organizations for a more inclusive society* (p. 1443). EAWOP - European Association of Work and Organizational Psychology.
- Pérez-Nebra, A. R., Ayala, Y., Tordera, N., Peiró, J. M., y Queiroga, F. (2021). The Relationship Between Performance and Well-Being at Work: Systematic Review of 20 Years and Future Perspectives in Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1367–1376. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21469>

- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism. Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.
- Porter, G. (2001). Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, 8, 147-164.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 424-439.
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the Desk: a Guidebook for Workaholics, their Partners and Children and the Clinicians who treat them*. New York: NYU Press.
- Robinson, B. E. y Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *American Journal of Family Therapy*, 26, 35-50.
- Robinson, B. E., Flowers, C., y Carrol, J. (2001). Work stress and marriage: A theoretical model examining the relationships between workaholism and marital cohesion. *International Journal of Stress Management*, 8, 165-175.
- Robledo, E., Zappalà, S., y Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1376.
- Salanova, M. (Ed.). (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Ed. Síntesis.
- Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S., Schaufeli, W.B. y Fidalgo, M. (2008). La adicción al trabajo. Nota Técnica de Prevención, 759, 22ª serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., Del Libano, M., Vicente-Herrero, T. T., & Tomás-Salvá, M. (2016). Your work may be killing you! Workaholism, Sleep Problems and Cardiovascular Risk. *Work & Stress*, 3, 228-242
- Schaeff, A.W. y Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*. Harper & Row, San Francisco, CA.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., y De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W., y Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement at the Workplace. En M. Peeters, J. de Jonge and T. Taris (Eds). *An Introduction to contemporary Work*

*Psychology*. NY: Wiley. Oxford (Reino Unido): John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-94552-9

- Schwartz, S., y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Shavitt, S., Lee, A. Y., y Johnson, T. P. (2007). Cross-cultural consumer psychology. *Handbook of Consumer Psychology*, 1103-1132.
- Snir, R., y Harpaz, I. (2004). Attitudinal and demographic antecedents of workaholism. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 520-536.
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, XXVIII(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Trinkoff, A. M., Geiger-Brown, R. L., Lipscomb, L. y Lang, G. (2006). Longitudinal Relationship of Work Hours, Mandatory Overtime, and On-Call to Musculoskeletal Problems in Nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 964-971.
- Van Wijhe, C. I., Peeters, M. C. W., y Schaufeli, W. B. (2014). Enough is enough: Cognitive antecedents of workaholism and its aftermath. *Human Resource Management*, 53, 157-177.
- Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Inc.
- World Health Organization [WHO] (2018). International Classification of Diseases for Mortality and Morbidity Statistics (11th Revision).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise* (Issue 1). McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 309-336.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement at the Workplace. In M. Peeters, J. de Jonge and T. Taris (Eds). *An Introduction to contemporary Work Psychology*. NY: Wiley. Oxford (Reino Unido): John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-94552-9

# BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD SOSTENIBLE EN LOS TRABAJADORES

**Aida Soriano**

*Profesora Permanente Laboral  
IDOCAL, Universitat de València  
orcid.org/0000-0002-9565-1599*

**Malgorzata W. Kozusznik**

*Assistant Professor in HRM and Organizational Behavior  
Department of Marketing, Innovation and Organization, Ghent University.  
orcid.org/0000-0001-7961-8345*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Conselleria d'Educació, Cultura, Universitats i Ocupació - Subvencions de projectes d'I+D+I desenvolupats per grups d'investigació emergents [CIGE/2023/54]*

## 1. RENDIMIENTO LABORAL

El rendimiento laboral se entiende como el grado en que el comportamiento de una persona ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales (Ford et al., 2011; Lobos-Rivera et al., 2024) y puede manifestarse de distintas formas. Por ejemplo, la investigación reconoce diferentes tipos de rendimiento laboral (Koopmans et al., 2011): el rendimiento intra-rol, el rendimiento extra-rol, el rendimiento adaptativo y los comportamientos contraproducentes.

El primero de ellos, el rendimiento intra-rol comprende aquellos aspectos directamente relacionados con las actividades laborales que se describen como propias del puesto de trabajo que ocupa una persona. En este sentido, se entiende como “el valor total esperado de los comportamientos de un individuo durante un período estándar de tiempo para la producción de bienes y servicios organizacionales” (Motowidlo y Kell, 2012, p. 46). Por ejemplo, si eres un desarrollador de software, el rendimiento intra-rol implica que escribas

el código limpio y de manera eficiente (que cumpla con los requisitos del proyecto), que vayas resolviendo los defectos del software, o que cumplas con los plazos y entregues el software a tiempo. En segundo lugar, el rendimiento extra-rol abarca los comportamientos que no se relacionan con las actividades propias del puesto de trabajo. Así pues, se entiende como “aquellos comportamientos que apoyan al entorno organizativo, social o psicológico de la organización” (Koopmans et al., 2011, p.858). Por ejemplo, en tu trabajo como desarrollador de software, esto puede manifestarse en que ofrezcas orientación y apoyo, de manera proactiva, a los desarrolladores junior, o que estés dispuesto a colaborar activamente con tus colegas del equipo en proyectos fuera de tus responsabilidades directas. También tu desempeño extra-rol puede verse si, en lugar de esperar a que se te asignen tareas, tomas la iniciativa para identificar y resolver problemas. El rendimiento adaptativo por su parte refiere al grado en que un individuo tiene la capacidad de adaptarse a los cambios que se dan en el trabajo, así como también a los distintos roles laborales que debe desempeñar (Griffin et al., 2007). Finalmente, los comportamientos contraproducentes abarcan aquellas conductas de los trabajadores que resultan perjudiciales para la organización (Rotundo y Sackett, 2002), incluyendo, por ejemplo, llegar tarde al trabajo, robos, absentismo laboral, etc. (Koopmans et al., 2011). Por ejemplo, estos comportamientos podrían manifestarse como generar intencionalmente códigos de mala calidad o incluso introducir errores en la base del código, comprometiendo la seguridad de los datos. También, abarcaría el hecho de ocultar deliberadamente información clave, impidiendo el progreso de los proyectos.

Teniendo en cuenta la importancia de conseguir (y mantener) altos niveles de productividad que garanticen la supervivencia de las organizaciones en un mercado laboral tan competitivo como el actual, la psicología del trabajo y de las organizaciones ha mostrado un especial interés en conocer los antecedentes del rendimiento laboral de los trabajadores, siendo uno de los más estudiados el bienestar laboral.

## 2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL BIENESTAR EN EL TRABAJO

Una de las motivaciones más básicas de las personas es alcanzar y mantener buenos niveles de bienestar a lo largo de su vida y en los diferentes contextos en los que participan. Desde el campo de la psicología siempre ha habido un interés en este fenómeno, no solo para comprenderlo mejor, sino también para tratar de contribuir a su mejora y sostenibilidad con estrategias de intervención. De manera más específica, desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se han hecho importantes contribuciones al entendimiento y la promoción del bienestar laboral.

El bienestar laboral se entiende como la experiencia que tienen las personas de sentirse bien en su trabajo, con propósito y sensaciones positivas (Kozuszniak et al., 2023; Sonnentag, 2015). Tradicionalmente ha sido conceptualizado desde dos perspectivas diferentes: el bienestar hedónico, que lo entiende como la valoración positiva que los individuos hacen de los distintos contextos de su vida (p.e., el trabajo), abarcando la experiencia de emociones

positivas o la satisfacción laboral; y el bienestar eudaimónico, que lo concibe como la sensación de crecimiento personal y de llevar a cabo trabajos significativos (Kozusznik et al., 2023; Seligman, 2002).

## 2.1. Bienestar hedónico

El bienestar hedónico proviene de una doctrina filosófica que entiende que las personas buscamos, de manera innata, experimentar vivencias placenteras en nuestra vida, así como también evitar toda aquella situación que nos genere malestar o dolor (Eid y Larsen, 2008). En el contexto del trabajo y de las organizaciones, el bienestar hedónico se define en relación a los factores específicos que componen el trabajo (p.e., el contexto físico, el salario, los supervisores o los compañeros de trabajo; Robertson y Cooper, 2011). Por ello, frecuentemente se evalúa considerando el grado de satisfacción que las personas tienen en relación con el confort en su lugar de trabajo (p.e., temperatura, condiciones ergonómicas), o las relaciones con otros miembros de la organización (p.e., el supervisor o compañeros). Asimismo, conviene resaltar que este tipo de bienestar comprende tanto juicios cognitivos (p.e., satisfacción) como experiencias afectivas (p.e., emociones positivas). A continuación, se describen en mayor detalle estos dos componentes.

La satisfacción laboral se entiende como el juicio evaluativo positivo que un individuo hace sobre su propio trabajo o situación laboral (Weiss, 2002). Este concepto ha sido definido bien como satisfacción general con el trabajo o bien como un constructo multidimensional constituido por distintas facetas del trabajo como la satisfacción con el salario, con las oportunidades de promoción, con las condiciones de trabajo, etc. Además, tradicionalmente se ha diferenciado entre dos tipos de satisfacción: la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca. La primera de ellas, la satisfacción laboral intrínseca, está relacionada con la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo y el trabajo en sí mismo (Ayala et al., 2017). Por ejemplo, si valoras de forma positiva tales aspectos de tu actual trabajo (como la variedad de las tareas que llevas a cabo, la autonomía que tienes en tu puesto, o el grado en que pones en práctica tus habilidades y competencias), se puede decir que tienes satisfacción laboral intrínseca elevada. Por su parte, la satisfacción laboral extrínseca se refiere a los aspectos más externos del trabajo como las condiciones laborales (por ejemplo, el número de días libres que puedes tomarte o la posibilidad de llevar a tu hijo/a a la guardería en tu lugar de trabajo), el salario o las promociones, las relaciones con los compañeros, etc. (Buitendach y De Witte, 2005).

Por otro lado, el bienestar afectivo se entiende como la experiencia de emociones positivas, como alegría u optimismo, y la falta de emociones negativas, como la tristeza o la tensión (Luhmann et al., 2012). Por ejemplo, podríamos acordarnos de aquella vez que estábamos trabajando en equipo junto con nuestros compañeros en un proyecto desafiante. A medida que avanzábamos, celebrábamos pequeñas victorias en el camino, disfrutando de la compañía y de interacciones positivas, como compartir risas y alegrías. El constructo del

bienestar afectivo ha ganado especial importancia en el contexto del trabajo y de las organizaciones durante las últimas décadas, puesto que se ha relacionado con aspectos positivos tanto para los individuos en sí (p.e., una mejor salud, tanto física como mental; Wilson et al., 2004), como para la organización (p.e., mejor rendimiento por parte de los trabajos con altos niveles de bienestar afectivo; Nielsen et al., 2017).

## 2.2. Bienestar eudaimónico

La eudaimonia se puede describir como un sentimiento que aparece cuando nuestro comportamiento está dirigido y es consistente con nuestro verdadero potencial. Aristóteles consideraba la felicidad hedónica como un ideal vulgar que convertía a los humanos en esclavos seguidores de los deseos. Así pues, él postuló que la verdadera felicidad se encuentra en la expresión de la virtud, es decir, en hacer lo que vale la pena hacer (Ryan y Deci, 2001). De acuerdo con ello, los avances recientes en la investigación enfatizan la importancia de la faceta eudaimónica para el bienestar y han servido para alimentar no solamente el conocimiento académico, sino también la política a nivel nacional y europeo. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha formulado nuevas directrices mejoradas sobre cómo medir el bienestar subjetivo de los ciudadanos al distinguir tanto las actividades que son 'placenteras' como las que 'valen la pena' o son significativas para las personas. En el trabajo, el bienestar eudaimónico puede manifestarse de diferentes formas: como el significado general que le damos al trabajo en la vida o como nuestra percepción general del significado cuando estamos en el trabajo (tanto en general, como en experiencias momentáneas).

### 2.2.1. Significado del trabajo

El significado del trabajo se refiere a nuestra interpretación del papel que tiene el trabajo en nuestra vida. Los investigadores distinguen tres tipos de orientaciones laborales que dan forma al significado que le damos a nuestro trabajo (Wrzesniewski et al., 1997):

(1) Trabajo: el significado que tiene el trabajo para alguien que lo ve principalmente como un medio para sustentar su vida, su familia, o su estilo de vida, entre otros. Supongamos que eres licenciado en derecho y trabajas como defensor público. Quizás tu trabajo no te apasiona por sí mismo; sin embargo, tu vida familiar es lo más importante para ti, y este trabajo te da la estabilidad y el salario necesarios para mantener a tu familia.

(2) Carrera: algunas personas ven su trabajo como una oportunidad para su crecimiento personal, para superar desafíos, o para aprender constantemente. Por ejemplo, si ves tu trabajo como carrera, es posible que, en tu trabajo como defensor público, te enorgullezcas de tu creciente número de juicios ganados o de la mejora de tus habilidades de argumentación como una señal de tu crecimiento como profesional.

(3) Vocación: tu trabajo tiene este significado en tu vida si lo percibes como un medio para cumplir valores más altos en la vida. Este sería tu caso si, por ejemplo, valoras mucho la igualdad en el mundo y ves tu trabajo como defensor público como una vía para garantizar apoyo legal a cualquier persona, independientemente de su situación u origen.

En definitiva, se podría decir que, dado que el trabajo puede tener muchas dimensiones, el mismo trabajo puede, a su vez, tener diferentes significados para diferentes personas, en parte porque los valores personales de los individuos pueden diferir unos de otros.

### *2.2.2. Significado en el trabajo*

El significado en el trabajo se refiere a la cantidad del valor que le damos a nuestro trabajo. Un trabajo significativo sería aquel que, por un lado, te permite crecer, aprender y desarrollar continuamente tu potencial, y, por otro lado, te da la sensación de que hay un propósito en tu trabajo (por ejemplo, que tienes metas claras y un sentido de dirección). Si ves tus actividades laborales como generalmente congruentes con tu autoconcepto y tus valores, seguramente veas significado en el trabajo. Por el contrario, si valoras la honestidad, pero trabajas para una empresa que utiliza trucos de marketing engañosos, probablemente no veas mucho significado en tu trabajo, ya que no está alineado con tus valores personales.

### *1.2.3. Valía de la actividad en el trabajo*

Hasta ahora, hemos hablado sobre nuestras actitudes globales hacia el trabajo o nuestras experiencias generales en el trabajo. Por supuesto, es razonable esperar que, como empleados, nuestra experiencia de significado en el trabajo sea relativamente estable a lo largo del tiempo. Sin embargo, también es razonable esperar oscilaciones en nuestra percepción del significado en diferentes actividades que estamos llevando a cabo durante la jornada laboral. Por ejemplo, durante la misma jornada laboral, podemos llevar a cabo tareas a las que no le vemos mucho significado (a menudo éstas pueden ser tareas burocráticas), seguidas de tareas inspiradoras que nos llenan de sensación de propósito (por ejemplo, conseguir solucionar un problema de un cliente). La valía de la actividad en el trabajo (activity worthwhileness) se refiere a los estados emocionales momentáneos y valoraciones cognitivas que experimentamos a la hora de llevar a cabo una actividad en el trabajo. La percepción de valía de la actividad en el trabajo puede fluctuar a lo largo del día o de un día para otro y asociarse con cambios en el desempeño en el trabajo (Muric et al., 2022).

## **2.3. Salud**

Otro aspecto del bienestar en el trabajo es la salud de los empleados. La Organización Mundial de la Salud define la salud general como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. En el lugar de

trabajo, la salud del empleado puede referirse tanto a la ausencia de sintomatología y enfermedades físicas, como a los aspectos mentales, psicológicos o emocionales. Unos de los problemas de salud física más frecuentes, relacionados con el trabajo, son los trastornos musculoesqueléticos. Éstos pueden incluir, entre otros, dolor de espalda o lesiones y pueden ocurrir por causa de esfuerzos repetitivos, levantamiento de objetos pesados o mala ergonomía. Por otra parte, diferentes estresores crónicos (por ejemplo, conflictos interpersonales, alta carga de trabajo) combinados con pocos recursos para afrontarlos, pueden contribuir al desarrollo de problemas de salud mental como la ansiedad y la depresión, problemas importantes en los lugares de trabajo de hoy en día. Las consecuencias del deterioro de la salud de los empleados pueden afectar a las organizaciones, puesto que los empleados que tienen peor salud, a menudo tienen mayores tasas de absentismo y son menos productivos que los trabajadores saludables.

### 3. CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS DE LOS RRHH PARA EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.

Dada la importancia de alcanzar y mantener altos niveles de bienestar y rendimiento en las organizaciones, gran cantidad de estudios se han centrado en estudiar qué factores pueden tener un impacto positivo en este sentido. Así pues, se han destacado la importancia de promover una cultura de apoyo (Hernández et al., 2003), fomentar una comunicación adecuada (Muñiz y Álvarez, 2013) o reconocer y recompensar los logros de los trabajadores (Salazar et al., 2009), entre otros. Por ello, se ha puesto de manifiesto que resulta esencial adoptar enfoques efectivos de gestión de recursos humanos. La mayoría de las teorías sobre la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizacional asumen que dicha gestión es beneficiosa tanto para la organización (en términos de desempeño) como para los empleados (en términos de bienestar) (Boselie, 2014). Al mismo tiempo, los autores del área de la gestión de los recursos humanos generalmente están de acuerdo en que existen diferencias en la percepción entre el desarrollo de la política de recursos humanos, las prácticas que realmente se implementan y la forma en que estas prácticas son percibidas o experimentadas por los empleados que están sujetos a ellas. Peccei (2004) ha identificado tres perspectivas diferentes en la investigación y las teorías relacionadas con el impacto de las prácticas de los recursos humanos: la perspectiva optimista, pesimista y escéptica.

La perspectiva optimista sostiene que, en general, la gestión de los recursos humanos tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados dentro de una organización. Esto es posible gracias a que las prácticas de recursos humanos conducen a una mayor autonomía en el trabajo, empoderamiento de los empleados, un entorno de trabajo más adecuado, gratificante, y de apoyo, etc. Esto mejora significativamente la calidad de las tareas laborales realizadas por los empleados, lo que se traduce a su vez en una mayor satisfacción y una mayor cohesión entre la plantilla de la organización en su conjunto. Por ejemplo, si tu empresa adopta los llamados sistemas de 'alto rendimiento', es probable que tengas que

participar en intensos cursos de formación orientados a mejorar tus conocimientos y habilidades. La participación en este tipo de cursos puede ser enriquecedora y puede dotarte de recursos que van a ayudarte a compensar los efectos del estrés. De esta forma, puede incrementar tu bienestar. Además, puedes interpretarlo como una señal de que la organización está comprometida con tu desarrollo y bienestar. La hipótesis optimista asume que los empleados compensarán a la organización, por ejemplo trabajando mejor o adoptando una actitud más positiva ayudando a sus compañeros de trabajo. Van de Voorde y colaboradores (2012) encuentran la explicación del efecto positivo que la gestión de los recursos humanos tiene, tanto en el bienestar de los empleados como en el desempeño de las organizaciones, en la Teoría del Intercambio Social. Según los autores, si los empleados interpretan la política de recursos humanos como una expresión de apoyo y preocupación por parte de la organización, a cambio estarán dispuestos a mostrar mayores niveles de esfuerzo, compromiso y satisfacción.

La perspectiva pesimista sostiene que, en general, la gestión de los recursos humanos tiene un impacto negativo en el bienestar de los empleados dentro de una organización. En este escenario, los sistemas de alto rendimiento conducen a una mayor presión laboral debido a la explotación sistemática de la fuerza de trabajo. Se requiere que los empleados trabajen más y, por lo tanto, se les somete a más presión, creando tensión y estrés. Por ejemplo, después de participar en un curso de formación extensivo, puedes notar que la complejidad de tu trabajo ha aumentado y ahora se te exige trabajar de forma más intensa y autónoma. Es una responsabilidad adicional que requiere más esfuerzo por tu parte. De esta forma, el ritmo de tu trabajo aumenta, lo cual añade tensión en tu día a día laboral. Todo ello puede perjudicar tu bienestar. Por lo tanto, la perspectiva pesimista argumenta que la gestión de los recursos humanos tiene beneficios sólo para la organización y no para sus empleados.

La perspectiva escéptica sostiene que, en general, la gestión de los recursos humanos no tiene un impacto significativo, ya sea positivo o negativo, en el bienestar de los empleados dentro de una organización. Por ejemplo, algunos autores afirman que muy pocas organizaciones adoptan una política de gestión de recursos humanos progresiva, e incluso aquellas que lo hacen, rara vez logran implementarla de manera efectiva. Otros autores sugieren que los efectos de la gestión de recursos humanos a menudo están influenciados por otras variables, como la edad y antigüedad de los empleados, su formación y habilidades, el contexto institucional específico, etcétera. Si bien está claro que las prácticas de los recursos humanos pueden conducir a mejoras en el rendimiento, el bienestar en el trabajo y las relaciones laborales, también es igualmente claro que esto a veces puede estar relacionado con una disminución en el bienestar o la salud de los empleados.

#### 4. CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS DE LOS RRHH PARA EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.

Recientemente, las expectativas de los empleados con respecto al bienestar están cambiando. Por ejemplo, una encuesta de Gallup señala que actualmente los empleados prestan especial atención al equilibrio entre la vida laboral y personal. En concreto, el 63% de ellos identifica como el principal motivo para elegir un empleo diferente el poder tener mayor equilibrio trabajo-vida personal y mejor bienestar personal (Gallup, 2022). En la misma línea, la Encuesta de Trabajo y Bienestar de 2022 de la Asociación de Psicología Americana (APA, 2022) indica que más del 80% de los trabajadores está de acuerdo en que la forma en que los empleadores apoyan la salud mental será una consideración importante para ellos cuando busquen un trabajo futuro. Esto indica que nuestras expectativas en torno al bienestar laboral han aumentado, en parte debido al creciente interés en la sostenibilidad organizacional y la responsabilidad social empresarial. Así pues, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse a este cambio en las expectativas y buscan atraer y retener talento no solo a través de esfuerzos destinados a que el personal disfrute de su trabajo, sino también mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo, lo que a su vez contribuye a un entorno laboral más sostenible y saludable en el contexto de cambios sociales significativos. Un ejemplo de ello es Patagonia, una empresa de ropa, se enorgullece de ofrecer a los empleados horarios flexibles para que puedan surfear cuando las olas estén bien o recoger a sus hijos de la escuela, incluso anima a los padres "a interactuar con su hijo, o bien amamantando, almorzando juntos o visitándolos en cualquier momento", ya que esto ayuda a crear un ambiente más familiar en la empresa (Dean, 2022).

Desde las organizaciones se pueden llevar a cabo distintas intervenciones orientadas a mejorar el bienestar de sus trabajadores y favorecer así el alcance y mantenimiento de niveles sostenibles de bienestar y desempeño laboral. Estas intervenciones pueden ir dirigidas a individuos concretos de la organización (p.e., que un trabajador se tome un tiempo para desconectar psicológicamente del trabajo) o pueden tratarse también de intervenciones organizacionales (p.e., políticas o normas organizacionales que fijen límites en el uso de la tecnología relacionada con la actividad laboral, limitando, por ejemplo, las llamadas y los correos electrónicos a la jornada laboral). Este tipo de intervenciones pueden, a su vez, enfocarse a la mejora de aspectos físicos (p.e., contextos laborales saludables a través de la introducción de la ergonomía) o de aspectos psicosociales (p.e., disminuir demandas laborales o relaciones conflictivas). Finalmente, cabe distinguir entre estrategias de intervención orientadas a la prevención-protección (p.e., acciones dirigidas a eliminar o reducir estresores laborales antes de que hayan aparecido problemas de bienestar) o estrategias de intervención orientadas a la mejora (p.e., ofrecer recursos adicionales que mejoren la capacidad de recuperación de los trabajadores).

## 5. LA TESIS DEL TRABAJADOR FELIZ Y PRODUCTIVO Y LA ORIENTACIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

La tesis del trabajador feliz y productivo centra su foco de interés en la relación positiva entre el bienestar y el rendimiento laboral (Staw, 1986). De manera más específica, esta tesis sugiere que, en condiciones generales, el bienestar laboral es un antecedente del rendimiento, dado que los trabajadores “felices” tienden a mostrar niveles más altos de rendimiento que los trabajadores “infelices” (Wright y Cropanzano, 2007).

Por un lado, de acuerdo con esta tesis, existe evidencia que apoya que el bienestar hedónico predice el rendimiento laboral. Por ejemplo, algunos estudios indican que aquellos empleados con mayores niveles de satisfacción con su trabajo tienden a rendir mejor (Fogaça y Coelho, 2016) y a ser más productivos (Böckerman y Ilmakunnas, 2008). En esta misma línea, también se ha encontrado que los trabajadores con mayores niveles de emociones positivas tienden a llevar a cabo tareas de mayor calidad (Hosie et al., 2012).

Por otro lado, y también en línea con las ideas de la tesis del trabajador feliz y productivo, también hay evidencia que sugiere una relación positiva entre el bienestar eudaimónico y la productividad. Por ejemplo, se ha puesto de manifiesto que altos niveles de engagement favorecen resultados laborales como la productividad (Masson et al., 2008), el rendimiento intra-rol (Bakker y Demerouti, 2008) o rendimiento extra-rol (Rich et al., 2010). También tener un alto sentido de propósito (Engelbrecht y Schlechter, 2006) o llevar a cabo actividades significativas en el trabajo (Peiró et al., 2019; Muric et al., 2022) se han asociado de manera positiva con el rendimiento extra-rol. En base a esta evidencia científica, investigadores destacan que, para que el rendimiento laboral sea sostenible, es necesario asegurar el bienestar de los trabajadores.

El concepto de sostenibilidad es cada vez más reconocido como central, en la investigación y en la práctica, en las organizaciones. La Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de Naciones Unidas define el desarrollo sostenible como uno que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland 1987, p. 8). Actualmente, las organizaciones son cada vez más conscientes del poder de las estrategias sostenibles, no solo para abordar los desafíos más urgentes del mundo, sino también para impulsar su éxito empresarial (Muñoz y Cohen, 2018). Según el concepto del "triple resultado final" (Triple Bottom Line o "los tres Ps": Profit, People, Planet), las ganancias, las personas y el planeta son componentes de igual importancia en un modelo de negocio exitoso y sostenible. Se trata de "producir soluciones rentables a los problemas de las personas y el planeta" y “no lucrar produciendo problemas para las personas o el planeta” (British Academy, 2018; Mayer, 2018). La segunda "P", "personas", considera clave el rol del bienestar de las personas en las organizaciones para poder alcanzar un éxito empresarial duradero. De esta forma, se

alienta a las organizaciones a comprometerse con sus empleados y crear un lugar de trabajo saludable, además de alcanzar su desempeño financiero.

Además, recientemente, podemos ver esfuerzos por parte de académicos y profesionales de reconceptualizar lo que es importante para alcanzar la sostenibilidad de las empresas. El “resultado final cuádruple” (Quadruple Bottom Line) es la evolución del resultado final triple, donde a sus tres factores se suma un cuarto factor: el propósito (Purpose). Según este principio, a la hora de considerar su visión para el futuro, las organizaciones deberían hacerse una pregunta fundamental acerca de por qué existen, por qué se han creado y cuál es su propósito (Mayer, 2021). A partir de allí, deberían considerar los cambios resultantes en la práctica empresarial que se requieren para conseguirlo (Mayer, 2021). Este tipo de mejoras, que implican transmitir a los empleados el propósito de su trabajo, tienen gran potencial para estimular su bienestar eudaimónico. La cuarta "P" es un sentido de propósito que impregna nuestro sentido de quiénes somos como individuos y trabajadores.

## 6. CONCLUSIÓN

La investigación científica revela un vínculo poderoso entre el bienestar y el rendimiento laboral. Este enfoque supone un fundamento básico del éxito organizacional, puesto que, en el contexto actual, las organizaciones deben reconocer la necesidad de abordar los desafíos urgentes del mundo adoptando estrategias sostenibles que no comprometan el bienestar de las personas ni el futuro del planeta, en línea con el principio del "resultado final triple". Asimismo, además de apoyarse en las evidencias empíricas, conviene también escuchar a los empleados y adaptarse a sus necesidades e intereses. Como gerentes, al comprometernos con nuestros empleados y crear un entorno laboral saludable, establecemos las bases para un rendimiento laboral sobresaliente y sostenible. El bienestar de los empleados se convierte en el cimiento de un rendimiento duradero, promoviendo así una relación positiva, y sostenible, entre el bienestar y el rendimiento laboral.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APA (2022). *Workers appreciate and seek mental health support in the workplace*. Retrieved 12 July 2023 from: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support>
- Ayala, Y., Peiro, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2008). Interaction of Working Conditions, Job Satisfaction, and Sickness Absences: Evidence from a Representative Sample of employees. *Soc Sci Med.*,67, 520–8.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill Education.
- British Academy (2018). *Reforming Business for the 21st Century*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: World Commission on Environment and Development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Dean, G. (2022). *Patagonia's founder just gave the company away — the latest unusual step in a history of corporate innovations, from being an early adopter of paid parental leave to donating \$145 million to the environment*. Insider, Sep 22, 2022. Retrieved 12 July 2023 from <https://www.businessinsider.com/patagonia-yvon-chouinard-environment-staff-benefits-sustainability-childcare-organic-donate-2022-9?r=US&IR=T>
- Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford Press.
- Engelbrecht, A. S., & Schlechter, A. F. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(4), 2-16.
- Fogaça, N., & Coelho, F. A. (2016). Is —Happy Worker! More Productive. *Management Studies*, 4(4), 149–160.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204.
- Gallup (2022). *Employee Retention & Attraction*. Retrieved on 12 July 2023 from: <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 268-287.

- Koopmans, L., Bernaardsm, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kozusznik, M., Soriano, A., & Peiró, J. (2023). Well-being at Work. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved 8 May 2025, from <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-105>
- Lobos-Rivera, M. E., Cerén-Hernández, O. V., Ventura-Romero, J. M., Chacón-Andrade, E. R., Gómez-Gómez, N., & Díaz-Morales, S. L. (2024). Escala de Rendimiento Laboral Individual: análisis psicométrico en una muestra salvadoreña. *Veritas & Research*, 6(2), 110-118.
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 592.
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 56-59.
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901. doi: 10.1111/joms.12660
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). *Job Performance*. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York, NY: Wiley
- Muñiz, J. A., & Álvarez, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, 15(124), 99-109.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Entrepreneurial narratives in sustainable venturing: Beyond people, profit, and planet. *Journal of Small Business Management*, 56, 154-176.
- Muric, A., Soriano, A., Zappala, S., & Peiró, J. M. (2022). Can activity worthwhileness explain OCB-I change? The mediating role of positive emotions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 93-100.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., & Soriano, A. (2019). From happiness orientations to work performance: The mediating role of hedonic and eudaimonic experiences. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5002.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12).
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261-293.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012) Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Hum Resour Manag Rev.*, 12, 173–94.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.

# EL CAPITAL PSICOLÓGICO: UN RECURSO PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE PERSONAS

**Nia Plamenova Djourova**

*Lecturer & MBA Coordinator*  
*UPF- Barcelona School of Management*  
*orcid.org/0000-0001-6749-8809*

## 1. EL CAPITAL PSICOLÓGICO

La gestión sostenible del talento implica la capacidad de una empresa para mantener y nutrir su fuerza laboral a largo plazo, adaptando las prácticas de RRHH en consecuencia. Aunque muchas empresas enfocan sus esfuerzos en el re-skilling y up-skilling, especialmente en competencias digitales, la investigación sugiere que también es vital fomentar características psicológicas para lograr una gestión de talento sostenible. En este contexto, el concepto de Capital Psicológico (PsyCap) emerge como un recurso que se alinea con las nuevas necesidades empresariales y mejora la experiencia de los trabajadores.

PsyCap se refiere a un conjunto de cualidades psicológicas internas, específicamente, la autoeficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo. PsyCap fortalece la capacidad de enfrentar desafíos y mantener un equilibrio emocional, influyendo así en el bienestar y el rendimiento sostenible de los empleados (López-Núñez, Rubio-Valdehita, Díaz-Ramiro & Aparicio-García, 2020). Fomentar la esperanza, la eficacia, la resiliencia y el optimismo no solo protege contra el agotamiento y las renuncias silenciosas, sino que también promueve el compromiso y la implicación laboral. Además, ayuda en la gestión de la adversidad, la flexibilidad y la adaptabilidad, competencias centrales en el mercado laboral actual, definido por cambios drásticos y continuos. En este sentido, PsyCap contribuye a la empleabilidad, una característica clave que diferencia la gestión de talento sostenible de la gestión de RRHH tradicional (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Este capítulo explica el origen y la estructura del concepto PsyCap y propone maneras de desarrollarlo en los empleados, contribuyendo así a la gestión del talento sostenible.

## 1.1. ¿Qué es el capital psicológico y cómo contribuye a la gestión sostenible?

El constructo PsyCap es producto de la Psicología Positiva, un subcampo de la psicología que buscaba orientar a los psicólogos hacia los puntos fuertes y el potencial de las personas. PsyCap es el resultado de la aplicación de la Psicología Positiva en contextos laborales, y se define como "la evaluación positiva de las circunstancias y probabilidad de éxito basada en el esfuerzo motivado y la perseverancia" (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Los cuatro componentes de PsyCap previamente mencionados, esperanza, autoeficacia (confianza), resiliencia y optimismo, han surgido de una investigación rigurosa que estableció criterios claros para poder identificar las capacidades psicológicas que han sido vinculadas empíricamente con el rendimiento y el bienestar de los empleados (Luthans, 2002). Estos criterios para elegir los componentes de PsyCap se resumen así:

1) Los conceptos psicológicos buscados deben basarse en teoría y contar con evidencia empírica que demuestre su validez

2) Deben ser medibles mediante escalas válidas, confiables y previamente probadas en estudios anteriores.

3) Deben ser relativamente maleables y propensos al desarrollo en comparación con rasgos fijos de la personalidad que son más difíciles de cambiar a través de formación e intervenciones organizacionales

4) Deben demostrar un impacto empíricamente establecido en el desempeño, ya que PsyCap pretende mejorar el funcionamiento organizacional a través del desarrollo personal.

La esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo resultaron ser los constructos psicológicos que mejor cumplen con los criterios (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). El valor principal de PsyCap radica en la sinergia que se crea al combinar las cuatro capacidades psicológicas- se ha demostrado que cuando se consideran juntas, predicen el bienestar y el rendimiento de manera más efectiva que si se analizaran por separado, ya que se refuerzan mutuamente, generando resultados positivos continuos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Durante las últimas tres décadas, se ha acumulado evidencia, tanto académica como organizacional, de los efectos positivos de PsyCap. Por ejemplo, desarrollar PsyCap en los empleados ha demostrado mejorar el desempeño financiero de las organizaciones, el desempeño según la evaluación de los gerentes, la creatividad en el trabajo, el compromiso laboral y la satisfacción en el trabajo, así como el bienestar subjetivo. Además, niveles más altos de PsyCap reducen las intenciones de dejar la organización y ayudan a gestionar el estrés laboral, mitigando sus efectos negativos. También existe una relación positiva entre PsyCap y el compromiso laboral, que a su vez está relacionado positivamente con la empleabilidad sostenible (van der Heijden et al., 2018). La tabla 1 resume algunos hallazgos sobre los antecedentes y resultados asociados con PsyCap.

**Tabla 1**  
**Antecedentes y resultados de PsyCap**

Antecedentes de PsyCap		Resultados que afectan la gestión sostenible
Comportamientos de liderazgo: auténtico, transformacional, participativo, compartido		Actitudes: compromiso organizacional, satisfacción laboral, menor cinismo, menor intención de abandonar la empresa
Apoyo organizacional	<b>CAPITAL PSICOLÓGICO</b>	Comportamientos: comportamientos de ciudadanía, menos comportamientos contra productivos, menos absentismo
Experiencias laborales y vitales negativas		Desempeño: innovación, resolución de problemas, desempeño de tarea; desempeño de equipos y desempeño organizacional mejorados
Prestigio externo percibido		Clima de seguridad
Prácticas de Recursos Humanos		Intenciones de expandir de los emprendedores

Los datos apuntan que el desarrollo de los 4 componentes de PsyCap promueve actitudes y comportamientos positivos en los empleados a lo largo del tiempo, lo que lleva a resultados sostenibles para la organización en su conjunto.

## 1.2. Las dimensiones del Capital Psicológico y como desarrollarlas

Este apartado detalla cada componente de PsyCap y ofrece consejos para su desarrollo

### 1.2.1. Autoeficacia

La autoeficacia es el componente de PsyCap que ha recibido más atención teórica y empírica a lo largo de la historia. Fue propuesta por Albert Bandura (1986) como el concepto central de su conocida teoría sociocognitiva. Esta teoría enfatiza la importancia del aprendizaje social y la observación como medios para desarrollar la confianza en las propias capacidades. Bandura definió la autoeficacia como "la creencia en las propias capacidades para organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para enfrentar una situación futura" (Bandura, 1993).

Dentro del marco de PsyCap la autoeficacia se define como "tener confianza para asumir y dedicar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas desafiantes" (Luthans et al., 2007, p. 3). Las creencias de autoeficacia están estrechamente relacionadas con los procesos de pensamiento, la motivación, y la afectividad (Bandura, 1993). Estas creencias pueden variar en distintos dominios de la vida- una persona puede tener alta autoeficacia en relaciones personales y baja autoeficacia en su carrera profesional, o entre distintas tareas laborales (Chen, Gully & Eden, 2001).

Las creencias de autoeficacia se desarrollan a través de cuatro factores principales: logros previos, experiencias vicarias, persuasión social y respuestas fisiológicas y afectivas.

1) Logro previo: se considera la vía más importante para desarrollar autoeficacia: las experiencias exitosas en una tarea o meta específica fortalecen la creencia en la propia capacidad para tener éxito nuevamente en el futuro (Bandura & Wessels, 1994). Por otro lado, los fracasos pasados disminuyen la autoeficacia. Sin embargo, el éxito pasado debe haberse experimentado como auténtico para aumentar la autoeficacia, ya que los logros fáciles o sin esfuerzo no contribuyen significativamente a su desarrollo (Bandura & Wessels, 1994). Superar obstáculos mediante el esfuerzo, siempre y cuando no excedan ampliamente las propias habilidades, es fundamental para el desarrollo de la autoeficacia (Bandura & Wessels, 1994).

2) Modelado o Experiencia Vicaria. El modelado se refiere al proceso de aprendizaje mediante la observación de modelos exitosos en nuestro entorno social. Estos modelos ejemplares, a quienes percibimos como competentes y bien informados en áreas específicas, influyen en nuestra creencia en nuestras propias capacidades para lograr el éxito (Bandura & Wessels, 1994). Observar a estos modelos en acción nos proporciona estrategias efectivas para enfrentar desafíos similares. La identificación con el modelo, es decir, la percepción de similitud entre nosotros y el modelo social juega un papel crucial en este proceso y afecta la efectividad del aprendizaje (Bandura, 1999). Es importante destacar que el aprendizaje vicario, en el cual se observa y se aprende de otros, es especialmente beneficioso para aquellas personas con una baja autoeficacia.

3) La persuasión social. La persuasión social se refiere a la comunicación que puede influir en la percepción de alguien sobre su capacidad para realizar una tarea (Goddard, Hoy & Hoy, 2004). Esta influencia puede manifestarse a través de estímulos, retroalimentación y refuerzo, ya sea positivo o negativo. Por sí sola, la persuasión social tiene un impacto limitado en la autoeficacia, pero se vuelve más efectiva cuando se combina con experiencias exitosas, ya sean personales o indirectas (Goddard, Hoy & Hoy, 2004). La fuente de la persuasión desempeña un papel crucial, siendo más poderosa cuando proviene de un modelo social o una figura de autoridad. Cabe destacar que la persuasión social puede socavar la autoeficacia si es poco realista o no se ajusta a los resultados obtenidos. Es esencial combinar la persuasión social con retroalimentación positiva y refuerzo en situaciones donde se pueda tener éxito, aumentando gradualmente la dificultad a medida que se alcanzan logros

(Bandura, 1999). De esta manera, se promueve una autoeficacia sostenida y un enfoque en las fortalezas personales en una situación específica.

4) Activación fisiológica y afectiva: Los estados emocionales y somáticos desempeñan un papel en nuestras evaluaciones internas de autoeficacia (Bandura & Wessel, 1994). Cómo una persona reacciona física y emocionalmente ante situaciones difíciles y, más crucialmente, cómo interpreta esas reacciones, impacta en su autoeficacia percibida. Algunos pueden ver reacciones de estrés, como ansiedad o palpitaciones, como señales de debilidad, mientras que otros las interpretan de manera más funcional y no relacionada con su desempeño (Bandura & Wessel, 1994). Esta interpretación mental, más que la intensidad de los síntomas influye en las creencias de autoeficacia. Cambiar las interpretaciones negativas hacia los estados físicos en situaciones exigentes o estresantes puede ser una forma de aumentar la autoeficacia (Bandura, 1999).

#### A. ¿Cómo desarrollar la autoeficacia?

- Celebrar los puntos fuertes y los éxitos: Reflexionar sobre los logros y reconocer a quienes sobresalen en su desempeño es esencial para fomentar la autoeficacia en el entorno laboral. El reconocimiento de logros crea una espiral positiva que impulsa a la acción, proporciona una sensación de control y refuerza la confianza, incluso cuando no se puede resolver completamente un problema. Ejemplos de prácticas organizacionales que aumentan la autoeficacia incluyen programas de incentivos basados en logros, ofrecer programas de desarrollo personalizados y, especialmente, integrar el reconocimiento de fortalezas y logros en los procesos de retroalimentación y evaluación del desempeño de los empleados. Estas prácticas contribuyen significativamente a la autoeficacia y por lo tanto al bienestar sostenible de los trabajadores.
- Fomentar una mentalidad de crecimiento: desde una perspectiva de mentalidad fija, las personas suelen interpretar los desafíos y fracasos como índices de un desempeño insuficiente, lo que disminuye su autoeficacia. En contraste, una mentalidad de crecimiento sostiene que, cuando nos enfrentamos a resultados negativos, tenemos la capacidad de trabajar y aprender para superar adversidades. Una empresa que busca el desempeño sostenible puede fomentar la mentalidad de crecimiento a través de las evaluaciones de desempeño y el coaching que deberían priorizar el progreso y el desarrollo (en lugar de poner demasiado énfasis en el resultado), fomentando una cultura de aprendizaje. Otros ejemplos son promover programas de mentoría y apoyo entre compañeros para fomentar el aprendizaje compartido y el crecimiento entre los empleados e implementar sistemas de reconocimiento y recompensas que celebren el esfuerzo y el crecimiento junto con los logros.
- Modelar comportamientos deseables: La forma más efectiva para que los empleados desarrollen actitudes y comportamientos de autoeficacia en su entorno laboral es a través

de ejemplos cotidianos. Los líderes empresariales establecen normas y moldean la cultura organizacional a través de su propio ejemplo. Es fundamental que exista coherencia entre las declaraciones del equipo directivo y las acciones reales de la empresa. Por ejemplo, en empresas donde los empleados observan a los líderes de alto nivel involucrados en tareas desafiantes y toma de decisiones complejas, se sienten capacitados para abordar los desafíos diarios. En contraste, líderes que evitan responsabilidades a largo plazo o son propensos al micromanagement disminuyen la autoeficacia de sus seguidores (Liu & Gumah, 2020).

### *1.2.2. Esperanza*

En Psicología Positiva, el constructo de esperanza se basa en la Teoría de la Esperanza desarrollada por Charles Snyder (2015). Este enfoque considera la esperanza en el contexto de la fijación de metas, ya que Snyder identificó la búsqueda de metas como un componente recurrente en la literatura de motivación. Snyder llegó a ver los objetivos como un impulsor fundamental de la vida de las personas, incluso cuando estos objetivos no se declaran explícitamente o son inconscientes. En su teoría, Snyder describe dos tipos de metas en función de su representación mental (Snyder, 2015).

- Metas positivas o de “aproximación”: objetivos que se establecen con la expectativa de un resultado positivo para el individuo (pueden también referirse a mantener una meta positiva actual que ya se ha logrado).
- Metas negativas que se enfocan en prevenir resultados negativos o disuadir un evento indeseable de suceder.

Snyder ve la esperanza como una construcción bidimensional, que se compone de dos elementos interconectados: agencia y vías (Snyder et al., 1991). La agencia se refiere a la determinación de un individuo hacia la búsqueda de una meta. La agencia es el aspecto motivacional, o el componente de la voluntad de la esperanza. La agencia es lo que proporciona la energía mental para embarcarse en una meta, para encontrar una forma plausible de lograrla, así como para seguir avanzando. Es especialmente importante cuando uno se enfrenta a dificultades en el camino hacia el logro de una meta- la agencia capacita a las personas para dirigir y redirigir su energía de manera que eventualmente los acerque a sus objetivos (Luthans & Jensen, 2002; Snyder et al., 1996).

El otro componente de la esperanza, las vías, se refiere a la capacidad de un individuo para generar distintas vías y hacer varios planes para lograr un objetivo (Snyder, 2015). Al perseguir una meta, es necesario tener un plan inicial o una vía sobre cómo lograrla. Sin embargo, el pensamiento de vías implica que, además de esta opción principal, uno debe tener la capacidad de idear alternativas, vías adicionales que puedan conducir al resultado deseado, y ser flexible en el proceso de consecución de objetivos.

En línea con esto, la esperanza PsyCap se define como "perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, reorientar los caminos hacia las metas para tener éxito" (Luthans et

al., 2007, p.2). Las personas con alta esperanza son muy efectivas cuando se les impide avanzar hacia una meta porque son capaces de generar vías alternativas fácilmente, y perseguirlas con agencia y energía, mientras las de baja esperanza tardan mucho más en idear nuevas formas de lograr objetivos y muestran menos flexibilidad cuando se enfrentan a obstáculos (Snyder et al., 1996; Luthans & Jensen, 2002b; Magaletta & Oliver, 1999; Snyder, 2015).

Los dos componentes de la esperanza interactúan de diferentes maneras en diferentes individuos y se retroalimentan entre sí. Altos niveles de agencia y altos niveles de pensamiento de vías se manifiestan en búsqueda de objetivos más desafiantes, alta energía, flexibilidad y rapidez al crear nuevos caminos para obtener un resultado deseado (Snyder, 2015; Luthans & Jensen, 2002). También hay patrones mixtos de esperanza: individuos que están bajos en un componente, pero altos en el otro, y viceversa (Snyder, 2015). Por un lado, las personas con alta agencia, pero bajo pensamiento de vías manifestarían una capacidad iterativa para planificar una ruta hacia el logro de una meta, pero su búsqueda se vería obstaculizada por una energía motivacional más baja, lo cual dificulta perseverar en los esfuerzos para alcanzar el resultado deseado. Por otro lado, tener alta agencia, pero bajo pensamiento en vías implica que una persona estaría activa y motivada para perseguir una meta, sin embargo, el proceso para lograrlo se vería obstaculizado por una baja capacidad para generar nuevas estrategias en el camino hacia la meta (Snyder, 2015).

Visto que la consecución de metas es un pilar del rendimiento laboral sostenible, y que la misma ha sido vinculada con emociones positivas, está claro como aumentar la esperanza puede contribuir al bienestar sostenible para los empleados.

## B. ¿Cómo desarrollar la esperanza?

- Adaptar los objetivos a la persona: Es esencial establecer objetivos claros, alcanzables y alineados con los intereses y valores de las personas para fomentar su capacidad de acción. En el caso de nuevos empleados en un equipo o departamento, la exploración de sus valores y habilidades debe ser parte integral del proceso de onboarding. Una práctica fundamental consiste en definir objetivos anuales o trimestrales para los empleados y revisarlos con regularidad. Para promover la capacidad de acción, es crucial que estos objetivos cumplan con el criterio SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un plazo definido). Además, para fomentar el pensamiento creativo y la identificación de alternativas, se pueden llevar a cabo reuniones periódicas de seguimiento de objetivos, donde se discutan posibles vías para alcanzarlos.
- Estimular la creatividad: Ayudar a los trabajadores a identificar múltiples caminos para lograr sus objetivos aumenta la esperanza PsyCap. Un ejemplo de ello es hacer formaciones sobre resolución de problemas, donde se aprende aplicar técnicas de resolución creativa (design thinking, lluvias de ideas, feedforward) donde se

fomenta la consideración de diferentes recursos para lograr objetivos. Una manera más general de fomentar la creatividad es incrustar dentro de la cultura organizacional el mensaje de que "siempre hay una manera".

- Aprovechar la interacción y el apoyo social: Fomentar la comunidad en el trabajo es clave para fortalecer la esperanza de los empleados. El apoyo social es un recurso valioso que amplía las perspectivas y proporciona la energía necesaria para superar desafíos, impulsando la agencia y promoviendo la exploración de distintas vías para alcanzar metas. Para crear este sentido de comunidad hay que implementar team buildings, cuando sea posible premiar los equipos y no siempre los individuos, y dejar espacio y tiempo para que se crean vínculos entre las personas de manera informal, organizando eventos sociales en el trabajo.

### *1.2.3. Optimismo*

De los cuatro constructos de PsyCap, el optimismo está más estrechamente vinculado a la Psicología Positiva y ha sido investigado por Martin Seligman, el "padre de la psicología positiva". Seligman se basa en la teoría de la atribución y los estilos explicativos de la realidad para entender el optimismo (Peterson, 2000; Seligman et al., 2005). Los estilos explicativos difieren entre las personas y las situaciones - los individuos atribuyen diferentes causas a los eventos de sus vidas para darles sentido (Fiske & Taylor, 1991).

En concreto, un estilo explicativo optimista implica atribuir eventos negativos a causas externas, temporales y específicas de la situación, mientras que un estilo pesimista implica atribuir eventos negativos a causas estables, generalizadas y globales (Peterson & Steen, 2002; Seligman, 1998). Por ejemplo, en el caso de una degradación en el trabajo, un optimista atribuiría las razones a la mala economía o la mala suerte, y consideraría esta situación como algo puntual o temporal que no refleja sus habilidades o valor. Una persona con un estilo explicativo pesimista en la misma situación vería la degradación como algo permanente, causado por su falta de capacidad, y perjudicial en general para su vida.

El optimismo de PsyCap se basa en la conceptualización de Seligman y se define como "realizar una atribución positiva sobre el éxito tanto en el presente como en el futuro" (Luthans et al., 2007). En su libro *Optimismo aprendido*, Seligman revela las tres creencias principales que diferencian el estilo pesimista del estilo optimista (las tres P):

**Permanencia:** el estilo explicativo pesimista durante adversidades tiende a proyectar la duración indefinida de las dificultades. Es imperativo recordar que las situaciones negativas también tienen un fin temporal, y con el tiempo, se presentarán circunstancias mejores.

**Permeabilidad:** la tendencia de pensar que un evento adverso afectará todos los aspectos de nuestra vida, lo que lleva a la percepción de que "todo es terrible". Sin embargo, esta generalización suele ser inexacta. Incluso en situaciones difíciles, hay aspectos de nuestra vida

que permanecen intactos, como relaciones valiosas o bienes personales. Practicar la gratitud y centrarse en lo que aún funciona puede ayudar a contrarrestar esta tendencia.

**Personalización:** la tendencia de atribuirse la responsabilidad por un evento negativo y castigarse por no haber actuado de manera diferente. Como la autoacusación rara vez resulta constructiva, en lugar de ello, la práctica de la autocompasión, que implica tratarse con la misma amabilidad que mostraríamos a un amigo cercano, fomenta una visión de la realidad más positiva.

Ejemplos de las diferencias entre el estilo pesimista y optimista se pueden ver en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
**Percepciones y atribuciones de un evento negativo**

LOS 3 Ps	Como los pesimistas perciben un evento negativo	Como los optimistas realistas perciben un evento negativo
<b>PERMANENCIA</b>	“Esto va a durar para siempre o por mucho tiempo/Nunca voy a terminar esto. ”	“Esto es algo temporal. Pasa a veces, pero no es gran cosa. ”
<b>PERMEABILIDAD</b>	“Todo está mal/ No puedo confiar en ninguna de estas personas”	“Este evento tiene una causa específica y no es universal (cuando reparan el problema de IT, todo seguirá con normalidad). ”
<b>PERSONALIZACIÓN</b>	“Esto es culpa mía/ Se me da fatal esto ”.	“Este error no significa que soy un desastre (soy bueno/a en mi trabajo, pero hoy no ha sido mi mejor día). ”

Fuente: Adaptado del libro de Martin Seligman “Optimismo aprendido”

Este proceso de atribución funciona de manera inversa para eventos positivos. Por ejemplo, en el caso de un ascenso, una persona con un estilo explicativo optimista reconocería su propia contribución personal al evento positivo y lo percibiría como evidencia de su valía innata. En la misma situación, una persona con un estilo explicativo negativo interpretaría el ascenso como un evento puntual y atribuiría el éxito a eventos externos, como la suerte o el buen momento.

Queda claro cómo el estilo explicativo optimista aumenta el bienestar psicológico de las personas, pero también tiene un impacto positivo en la motivación, ya que fomenta emociones positivas, mejora la autovaloración y, lo más importante, facilita que las personas creen expectativas positivas de que pueden alcanzar metas futuras (Carver & Scheier, 2002). Desarrollar atribuciones más optimistas puede contribuir a largo plazo tanto al mayor bienestar como al mejor desempeño.

### C. ¿Como desarrollar el optimismo?

- Formar sobre los estilos explicativo y las atribuciones automáticas: dar a conocer las tres dimensiones de los estilos, y la diferencia en experiencia y resultados cuando de manera consciente se aplica un estilo optimista. Esto se puede hacer a través de formaciones y/o poniendo a disposición de los empleados los recursos que hay desarrollados por los investigadores de psicología positiva como <https://pro.positivepsychology.com/product/positive-psychology-toolkit-yearly-new/>.
- Gestionar la interpretación de los eventos negativos: Tanto en roles de liderazgo como en equipos, se debe evitar exagerar la dramatización en situaciones de crisis. Es necesario reconocer el impacto de los eventos adversos, pero también considerar la incertidumbre, el estrés y el cambio como componentes normales del trabajo. No se trata de negar la realidad, sino de identificar aspectos positivos en la adversidad y orientar la atención, tanto personal como colectiva, hacia ellos. En posiciones de liderazgo, la respuesta a los eventos establece un ejemplo poderoso, por lo que exhibir un optimismo realista adquiere aún más importancia para fomentarlo en los colaboradores.
- Compartir casos de éxito: animar a los colaboradores a elegir conscientemente centrarse en lo que funciona, utilizar sus puntos fuertes y ver los fracasos y las dificultades como oportunidades de aprendizaje y no como acontecimientos catastróficos. Para promover el optimismo realista los líderes pueden reforzar la comunicación formal e informal en la empresa donde se compartan historias de éxito y lecciones aprendidas en momentos de adversidad para inspirar a los empleados y mostrarles que el crecimiento personal es posible incluso en situaciones difíciles.

#### *1.2.4. Resiliencia*

La resiliencia es un recurso psicológico de indiscutible importancia tanto en situaciones de crisis graves como en los contratiempos cotidianos. Es uno de los recursos psicológicos más ligados al desempeño sostenible. Aunque antes se consideraba un rasgo innato, la investigación ha demostrado su flexibilidad y dependencia del contexto. Anne Masten incluso se refiere a la resiliencia como "magia ordinaria", ya que surge de procesos adaptativos comunes en los seres humanos (Masten, 2001).

La psicología positiva explora la resiliencia desde la pregunta "¿Qué hace que las personas sean resilientes, e incluso les permite crecer después de una adversidad?". Dentro de PsyCap, la resiliencia se define como "la capacidad desarrollable de rebotar o recuperarse

de la adversidad, el conflicto, el fracaso o incluso los acontecimientos positivos, el progreso y el aumento de la responsabilidad".

La exhaustiva inmersión de Coutu (2002) en la investigación sobre la resiliencia ha revelado que existen tres características principales de las personas altamente resilientes.

1. Aceptación firme de la realidad: las personas resilientes pueden ver una situación difícil tal y como es, sin exagerar, y sin negarla; son rápidas a la hora de analizar y aceptar la realidad. Aunque el optimismo tiene su lugar en la construcción de la resiliencia, es fundamental adoptar una visión realista ya que, en algunas situaciones, las gafas de color de rosa pueden hacer más mal que bien, sobre todo si se acompañan de una negación de la realidad.

2. Una asombrosa capacidad para improvisar y sacar el máximo partido de lo que tienen: En situaciones adversas, una clave es la improvisación y la búsqueda de soluciones alternativas. La resiliencia se apoya en la capacidad de utilizar de manera creativa todos los recursos disponibles. Esto implica tener agilidad psicológica, una mente flexible, disposición para soluciones creativas y un amplio repertorio de acciones para abordar problemas y conflictos. La rigidez y la terquedad son obstáculos para la resiliencia, mientras que la adaptabilidad y la innovación nos ayudan a superar las adversidades.

3. Creer firmemente que la vida tiene sentido: descubrir y aferrarse a un sentido es crucial para superar con éxito los periodos difíciles. Este sentido suele basarse en valores profundos y una firme creencia en una causa o propósito superior. Un propósito puede cambiar nuestra perspectiva hacia el sufrimiento temporal, permitiéndonos aprender de él y avanzar hacia un futuro significativo en lugar de adoptar una actitud victimista.

La literatura científica muestra que las otras dimensiones de PsyCap sirven como vías para el desarrollo de la resiliencia. Cuando desarrollamos conscientemente el optimismo realista, la confianza en uno mismo y la esperanza orientada a objetivos, también estamos desarrollando la resiliencia.

#### D. ¿Cómo desarrollar la resiliencia?

- Haga que los recursos sean visibles y utilizables: aumentar la resiliencia implica evaluar riesgos y activos, así como comprender su interacción con el contexto. Identificar rápidamente recursos disponibles y prever riesgos, tanto para uno mismo como para los demás, es esencial para fortalecer la resiliencia. Estos recursos deben ser visibles para desencadenar respuestas emocionales, cognitivas y conductuales, y generar ideas sobre cómo aprovecharlos frente a la adversidad. La comunicación efectiva de los sistemas de apoyo a los empleados es esencial. En empresas medianas y grandes, esto implica mejorar la comunicación interna y destacar la disponibilidad de procesos y recursos para diferentes roles, estimulando su utilización en la búsqueda de soluciones viables.

- Fomentar el balance vida-trabajo: la desconexión es una estrategia frecuentemente pasada por alto para mejorar la resiliencia en la empresa. Recargar y renovar regularmente los niveles de energía es fundamental para evitar el agotamiento de los trabajadores. En este sentido, las prácticas de conciliación laboral desempeñan un papel crucial. La conciliación laboral se ha vuelto cada vez más importante para reducir la rotación y el absentismo, ya que las expectativas de los empleados hacia los empleadores han evolucionado, en parte debido a la transformación del mundo laboral impulsada por la digitalización y la crisis de la COVID-19. Lo que antes se consideraba un lujo, como horarios flexibles, teletrabajo o supervisores empáticos, ahora se está convirtiendo cada vez más en un requisito.
- Reenfocar una crisis como una oportunidad: el equipo de liderazgo de una empresa debe comunicar que superar las adversidades y los desafíos no solo es posible, sino que también puede llevar a un rendimiento sostenible que supere las condiciones previas a la dificultad. Esto se conoce como el "límite de rendimiento de la resiliencia", donde, tras enfrentar desafíos, se puede alcanzar un nivel de rendimiento superior al anterior. Esto ocurre cuando se crea una cultura organizacional que ve las amenazas y errores como oportunidades de desarrollo, siendo los líderes de la empresa quienes la definen en gran parte.

## 2. CONCLUSIONES

El capital psicológico, compuesto por la autoeficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo, es un recurso invaluable para la gestión de personas sostenible que se alinea estrechamente con la pata de "Personas" del modelo Triple Bottom Line de sostenibilidad (Elkington, 1994), ya que fomenta el bienestar, la motivación y la capacidad de afrontar desafíos de los individuos en una organización.

Un gran reto ante el desarrollo de recursos psicológicos sigue siendo que, comparado con las habilidades duras en el mundo empresarial, se dejan a "segundo plano". Los esfuerzos de tener una gestión de personas más sostenible implican reconocer la importancia de cultivar y nutrir el capital humano en el lugar de trabajo, para que las organizaciones puedan construir una base sólida para un futuro sostenible y próspero en el ámbito laboral. PsyCap es una herramienta poderosa para ello.

### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2013). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 39(3), 1-20.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206309335182>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bandura, A., & Wessels, S. (1994). Self-efficacy (Vol. 4, pp. 71-81).
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational researcher*, 33(3), 3-13.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My Better Self: Using Strengths at Work and Coping Strategies to Predict Employee Well-Being. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316659931>
- Liu, W., & Gumah, B. (2020). Leadership style and self-efficacy: The influences of feedback. *Journal of psychology in Africa*, 30(4), 289-294.
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M., & Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: what's new? the impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability*, 12(19), 8124.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Avey, J. B., Luthans, K. W., & Youssef, C. M. (2010). Psychological capital and positive organizational behavior. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 143-152.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Masten A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *The American psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.227>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2011). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 78-83.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su10124798>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, K. W. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180-188.
- Van der Heijden, B. I., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E., & Van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 236-248.

# LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL COMO MECANISMO DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA: RETOS Y OPORTUNIDADES

**Aitziber Arregi**

*Profesora Investigadora  
Mondragon Unibertsitatea.  
orcid.org/0000-0003-4282-4326*

**Monica Gago**

*Profesora Investigadora  
Mondragon Unibertsitatea.  
orcid.org/0000-0002-2193-1221*

**Maite Legarra**

*Profesora Investigadora  
Mondragon Unibertsitatea.  
orcid.org/0000-0001-7361-1273*

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Un modelo que sirve para entender la gestión sostenible de las organizaciones en este nuevo contexto es el modelo del triple resultado final (o Triple Bottom Line) acuñado por Elkington (1997).

En este sentido, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, establece una visión transformadora

hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental que se integra a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el presente documento, en particular, se abordará el ODS 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos) que tal y como señala Vega (2021:172), haciendo referencia al informe sobre el desarrollo humano realizado por la ONU en 2015, "establece el trabajo decente como el eje central para el desarrollo sostenible de los trabajadores y señala la necesidad de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (ONU, 2015)."

En este sentido, se entiende que el modelo participativo, donde la persona se coloca en el centro, es un mecanismo eficiente que puede ayudar a las organizaciones a cumplir con los preceptos señalados en la ODS 8 y a conseguir la sostenibilidad económica y social. En particular, la literatura viene señalando que fomentar y generar modelos participativos impacta de manera positiva tanto en el rendimiento organizacional/productividad (entre otros, Cross, 2019) y territorial (Perotin, 2006; Kruse, Blasi y Park, 2010) como en los factores psicosociales, como pueden ser la satisfacción (entre otros, Kim 2002; Han, Chiang y Chang, 2010) o la motivación (Smith y Brannick, 1990; Wegge et al., 2010), variables a su vez relevantes en el bienestar laboral y en el trabajo decente que persiguen, tanto la ODS 8 como la sostenibilidad económica y social.

Por tanto, el objetivo de este capítulo es presentar el potencial que tiene el modelo participativo en la consecución de la sostenibilidad económica y social en las organizaciones, en las personas trabajadoras y en el territorio, y ofrecer mecanismos prácticos a las organizaciones para avanzar en este tipo de modelos.

## 2. PARTICIPACIÓN INTEGRAL COMO MECANISMO PARA LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA

La participación se entiende como un proceso integral, que abarca tanto la participación en la gestión y toma de decisiones como la participación financiera, pudiendo ser ésta última una participación en resultados y/o en el capital (Hermel, 1990; Albizu et al., 2005).

Aunque la propia definición de la participación integral parece sugerir que la participación es un concepto lineal que va avanzando de forma escalonada desde la participación en gestión hasta la participación en la propiedad (García, 2006), la realidad de las organizaciones varía. Así, existen organizaciones donde la participación comienza por la participación en la propiedad y más tarde, abren la posibilidad de participar en la gestión a las personas trabajadoras (Oakeshott, 2000; EFES, 2014).

No obstante, y aunque las lógicas para abordar la participación de las personas trabajadoras puedan ser diferentes, la literatura señala que para lograr empresas que cuenten

con una posición más competitiva, se han de trabajar las diversas formas de participación (en gestión y participación financiera) en toda su amplitud (Messersmith et al., 2011) y no de forma aislada.

Comenzando con la participación financiera, ésta se puede producir en dos ámbitos: la participación en resultados y la participación en el capital.

Elorza (2017:8) define la participación en resultados como

“una forma de retribución variable que consiste en hacer partícipes a las personas de los resultados/beneficios de la organización”.

Abad et al. (2013) también plantean la participación en beneficios o *profit-sharing* como un esquema

“en el que empresarios y personas trabajadoras comparten los beneficios”.

La participación en la propiedad o capital implica la relación de la persona trabajadora como accionista o como persona socia con respecto a la propiedad de la organización. En la legislación española se encuentran diversas formas de potenciar la participación en la propiedad.

Existen diferentes estructuras directas para facilitar que las personas trabajadoras participen en el capital social de la empresa. Entre estas estructuras directas se encuentra la sociedad laboral, organización en la que personas trabajadoras cuentan con la mayoría del capital social. También la cooperativa de trabajo asociado, donde las personas trabajadoras son dueñas del 100% del capital social y el control se ejerce de forma democrática y colectiva. Sin embargo, también desde las sociedades mercantiles, bien sean sociedades anónimas o limitadas, se puede ofrecer que las personas trabajadoras participen en la propiedad, a través del reparto de acciones.

También existen estructuras indirectas donde las personas trabajadoras pueden participar en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabajan, como es la sociedad civil, donde dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, o industria con el fin de repartir entre sí las ganancias, que podría ser la figura equivalente al ESOP del modelo anglosajón.

Siguiendo con la participación en gestión, este concepto no tiene una definición concreta y universal; no obstante, parte de la literatura entiende la misma como un proceso de toma de decisiones compartido (Bonavía y Quintanilla, 1999). Alcañiz et al. (2013) indican que la participación en gestión implica que las personas trabajadoras se involucren en la creación del proyecto de la organización, en el control de las tareas y en las actividades que realiza la empresa. En particular, la participación en gestión implica que las personas trabajadoras participen de forma activa tanto en el ámbito del puesto de trabajo como en la toma de decisiones más estratégicas, que normalmente se producen a través de los órganos de gobierno formales (Alcañiz et al., 2013).

El concepto de participación en gestión se puede estudiar también desde el área de gestión de personas. De hecho, la participación en gestión es considerada por muchos autores como una práctica de gestión de personas (Appelbaum et al., 2000; Camps y Luna-Arocas, 2012; García-Chas, Neira-Fontela y Varela-Neira, 2016, entre otros), incorporada normalmente en lo que es conocido como sistema de alto rendimiento de gestión de personas (HPWS).

Además, existe literatura que profundiza en el impacto que genera la participación de las personas trabajadoras en diversas dimensiones relacionadas con ámbitos relativos al desarrollo sostenible y la gestión de personas sostenible (Boudreau y Ramstad, 2005; Ehnert et al., 2016; Macke y Genari, 2019).

Por tanto, la implantación y apertura hacia modelos más participativos tiene relación directa con (i) la sostenibilidad económica tanto de las personas trabajadoras como de las organizaciones y el propio territorio y con (ii) la sostenibilidad social de las personas trabajadoras y el territorio.

## **2.1. Sostenibilidad Económica**

En primer lugar, la participación de las personas trabajadoras se relaciona positivamente con la sostenibilidad económica tanto de las propias personas trabajadoras como de las organizaciones y territorios en los que se ubican.

Diversos estudios han demostrado que las empresas participadas producen, al menos, mejores resultados que las empresas convencionales, fundamentalmente en aquellas empresas que disponen de participación financiera (Kruse, 2002; Blasi, Kruse y Bernstein, 2003; Kruse, Freeman y Blasi, 2008; Kruse et al., 2010; Buchele et al., 2010; Kurtulus y Kruse, 2017; Messersmith et al., 2011), que revierte en mejores niveles de renta y riqueza de las personas trabajadoras.

Asimismo, existe literatura que establece que un mayor nivel de participación en gestión tiene efectos positivos tanto en el rendimiento organizacional como en la productividad (Bhuiyan, 2010; Ojokuku y Sajuyigbe, 2014; Cross, 2019).

Más allá de este efecto directo de la participación en los resultados de las empresas, también existen una serie de efectos indirectos. Rosen, Case y Staubus (2005) demuestran que el hecho de que la mayor parte del capital esté en manos de las personas trabajadoras tiene efectos, entre otros, en una menor rotación, en una mayor motivación y satisfacción de las personas trabajadoras y, en definitiva, en mayores beneficios económicos.

En la medida en que las personas trabajadoras participen en la gestión, se sienten más seguras en sus trabajos y ello influye en un mejor desempeño (Verplanken y Hollan, 2002), aumentando su nivel de confianza y fomentando el compromiso (Pfeffer, 1998). Ello se puede traducir en un aumento de los ratios de creatividad e innovación de la empresa y en

un aumento del beneficio en las empresas que derivará también en ganancias económicas para las personas trabajadoras (Kruse et al., 2010).

También, aunque no hay mucha literatura al respecto, parece que la supervivencia de las empresas participadas es mayor que la de las empresas convencionales (Blair y Kochan, 2002; Estrin y Jones, 1992), sobre todo en las cooperativas en épocas de crisis (Park, Kruse y Sesil, 2004; Perotin, 2004).

Por otro lado, también la participación impacta en la sostenibilidad económica de los territorios. Así, por ejemplo, se ha demostrado que el hecho de que las empresas participadas sean más innovadoras, creativas, productivas y competitivas aporta mayor riqueza económica al territorio (Kruse et al., 2010). Además, la literatura defiende que, en épocas de crisis, es más probable que las empresas cuya propiedad se encuentre entre las personas trabajadoras, tengan mayor probabilidad de supervivencia, lo que incide positivamente en la economía del territorio (Perotin, 2006). En particular, la literatura académica tiende a confirmar que las cooperativas tienen una mayor resistencia respecto al mantenimiento de la actividad y empleo en periodos de recesión económica (Ortega, 2019).

## **2.2. Sostenibilidad Social**

En segundo lugar, el impulso de modelos más participativos tiene trascendencia también en la sostenibilidad social. De hecho, la comunidad científica ha estudiado la influencia que ejerce la participación de las personas trabajadoras en la creación y tenencia de puestos de trabajo decentes que permitan a las personas trabajadoras alcanzar mejores niveles de bienestar laboral, ofreciendo además mayor desarrollo profesional y personal. Es decir, la literatura ha demostrado el impacto positivo de la participación de las personas trabajadoras en la calidad de vida del trabajo y en la sostenibilidad social y laboral.

Una de las palancas que más se asocian al bienestar laboral y calidad de vida en el trabajo de las personas trabajadoras es la satisfacción laboral (Gutierrez et al., 2022). En este contexto, se ha reconocido que la participación en gestión es un instrumento para aumentar la satisfacción de las personas trabajadoras (Miller y Monge, 1986; Black y Gregersen, 1997; Kim 2002; Han et al., 2010) ya que la satisfacción provee a las personas trabajadoras con una sensación de control que hace que se sientan menos amenazadas (Matteson e Ivancevich, 1987). La literatura ha demostrado que, en entornos participativos, las personas trabajadoras tienen una mayor ilusión, lo que se traduce en una mayor satisfacción (Beharavesh, Abubakar y Tanova, 2021).

La segunda variable relevante en el bienestar laboral y calidad de vida en el trabajo que ha sido estudiada en la literatura es la motivación (Martínez-Vargas y Rivera-Porras, 2019), que tiene una relación significativa con la participación en gestión (Wagner III, 1994; Anjum et al., 2021). La participación en gestión se considera como una herramienta motivacional útil (Noah, 2008; Cotton, 1993) que hace que las personas trabajadoras se

sientan con mayor motivación para implementar la decisión a medida que se convierte en suya propia (Smith y Brannick, 1990; Wegge et al., 2010). También la participación en beneficios supone mejorar la motivación intrínseca de las personas trabajadoras (Maella, 2012), ya que se busca que las personas trabajadoras encuentren sentido al trabajo y visibilicen su contribución en la organización, además de mejorar la autonomía y la capacidad de decisión (Elorza, 2017).

También desde la literatura de gestión de personas, hay numerosos artículos que relacionan las HPWS (Hefferman y Dundon, 2016; Zhang et al., 2013) con los resultados psicosociales de las personas trabajadoras, resultados como el bienestar, la satisfacción, el compromiso, la motivación, la confianza, el absentismo o la resiliencia (Cooke et al., 2019; Jensen, Parel y Mesersmith, 2013; Van De Voorde y Beijer 2015; Dorta-Afonso et al., 2021; Chillakuri y Vanca, 2020; Wu y Chaturvedi, 2009; Huang et al., 2016, Uribeberria et al., 2020; Andersén y Andersén, 2019; Gong, Chang y Cheung, 2010; Messersmith et al., 2011).

Por último, respecto de la sostenibilidad social del territorio, se ha demostrado que en las sociedades que cuentan con un amplio porcentaje de organizaciones que fomentan la participación, se crea un mayor capital social dentro de las mismas (Putnam, 1993; Erdal, 1999; Irizar y Lizarralde, 2005; Mugarra, 2005) y ello ayuda a que las relaciones sociales sean diferentes, en cuanto a la calidad y cantidad se refiere. Y es que, a través de la creación de un capital comunitario diferente, se aporta al territorio un modelo social distinto, con, entre otros, menos corrupción, una mayor confianza y una mejor salud pública.

En conclusión, promover entornos participativos tiene efectos positivos directos tanto en la dimensión social como económica del desarrollo sostenible de las organizaciones, personas trabajadoras y territorios.

### 3. CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA AVANZAR HACIA LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL

Como se ha subrayado anteriormente, las organizaciones participadas ofrecen un marco idóneo y natural para asegurar una participación integral, participación en gestión, resultados y propiedad, que sirva como palanca multiplicadora de sostenibilidad. En las organizaciones donde la participación integral se da, las personas trabajadoras son protagonistas, copropietarias y corresponsables, del proyecto empresarial. Un proyecto económico, pero a la vez social, que tiene como propósito dejar un legado (social, medioambiental y económicamente sostenible) a las nuevas generaciones.

El camino para llegar a ese marco de participación, en cambio, es personal y particular para cada una de las organizaciones. Es decir, cada organización tiene que diseñar y ejecutar su propio proceso de cambio, respondiendo a las motivaciones y necesidades del proceso y de las personas y agentes que participan en él. No obstante, a continuación, se plantearán

algunas recomendaciones, reflexiones y buenas prácticas que toda organización que quiera avanzar hacia modelos más participativos tiene que tener en cuenta.

Así, Arregui et al. (2019), a través del análisis de experiencias que fomentan la participación en la propiedad, encuentran que en la medida en que hay múltiples formas de impulsar la participación en el capital, cada organización debe de hacer su reflexión para optar por aquella vía que se adapte mejor a sus necesidades, estructura y objetivos. Además, solo con la participación en la propiedad no se consigue una mayor competitividad, ya que las personas trabajadoras socias necesitan sentirse protagonistas del proyecto empresarial, esto es, sentir que participan en la gestión.

Al igual que la participación en la propiedad, la implantación de sistemas de participación en beneficios también está muy abierta y no hay fórmulas únicas. En cambio, a continuación, se proporcionan algunos modelos o reflexiones que debería realizar una organización antes de implantar una participación en beneficios. Por ejemplo, Gonzalez (1998) plantea cuatro parámetros a tener en cuenta: (1) el porcentaje y el criterio de reparto; (2) la medida de resultado a emplear; (3) la forma material de entregar el resultado y (4) la forma de distribuir entre las personas trabajadoras (a todas por igual o en función de su contribución). En Abad et al. (2013) se plantea que la participación de los beneficios puede ir bajo formas diferentes: facilitando unos beneficios inmediatos o diferidos, pagos en efectivo o ingresos a fondos especiales. Por otro lado, Elorza (2017) recomienda que la implantación de la participación en beneficios tenga en cuenta los siguientes aspectos: (1) debe ser fácil de entender, simple; (2) debe ser adaptable, flexible; y (3) debe trabajarse en un “ecosistema” de gestión: desde la transparencia, el respeto a la persona, la participación en el día a día, el cuidado de los procesos de toma de decisiones... Nuevamente aparece la importancia de la participación en gestión: gestión transparente y basada en un clima de confianza (ver ejemplo de caso de la Calderería ZUE presentado en Arregui et al., 2019).

Por tanto, la participación en gestión se presenta como una necesidad para avanzar en los modelos participativos. Aquí es donde se tienen que alinear las prácticas de gestión de personas y la cultura de la organización con el objetivo estratégico de fomentar la participación integral.

Como se ha indicado anteriormente, existe un consenso tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial, práctico, sobre los procesos y prácticas de gestión de personas que se tienen que reformular, rediseñar o alinear para ofrecer contextos de participación en gestión reales. En la siguiente tabla se recogen algunas de las acciones y recomendaciones prácticas que las organizaciones tienen que tener en cuenta para implementar procesos de cambio hacia modelos participativos y así mejorar su sostenibilidad social y económica.

**Tabla 1**  
**Acciones y recomendaciones a trabajar en las palancas de gestión de personas para avanzar hacia una participación en gestión<sup>3</sup>**

Palancas de gestión de personas	Acciones	Recomendaciones
<b>Autonomía y trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir el modelo organizativo y las funciones de los puestos de trabajo.</li> <li>● Diseñar el modelo de gobernanza participativo.</li> <li>● Generar espacios y equipos interdisciplinares para trabajar de forma participativa sobre las incidencias operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar la autonomía y la corresponsabilidad de las personas trabajadoras.</li> <li>● Fomentar el trabajo en equipo a nivel departamental, creando equipos multidisciplinares compuestos por diferentes personas de la cadena de valor.</li> <li>● Verificar que los sistemas de participación buscan una participación real de las personas trabajadoras.</li> </ul>
<b>Comunicación e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar un plan de comunicación interna (definir canales bidireccionales, herramientas, interlocutores, frecuencia...).</li> <li>● Definir un plan de contenidos transparente, clara y comprensible.</li> <li>● Diseñar mecanismos de información y comunicación directos y sencillos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuchar y responder a las inquietudes de las personas trabajadoras.</li> <li>● Cerciorarse de que los canales permiten interactuar con la dirección o los mandos intermedios.</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar un plan de formación personalizado que permita que las personas trabajadoras tengan conocimientos para tomar decisiones de forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La organización debe ofrecer planes de formación para que las personas trabajadoras tengan nociones básicas sobre la gestión de las</li> </ul>

<sup>3</sup> En los trabajos realizados por Arregui et al. (2019 y 2022) se incluyen otras recomendaciones utilizables en aras a fomentar la participación en gestión de las personas trabajadoras. También en la web <https://partaidetza.mondragon.edu/es/inicio> se recoge el trabajo realizado por Mondragon Unibertsitatea en el ámbito de la participación dentro del proyecto Etorikizuna Eraikiz, financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa..

	<p>autónoma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar mecanismos que permitan identificar las necesidades formativas y abrir vías para que las propias personas puedan proponer acciones formativas.</li> </ul>	<p>organizaciones, con el objetivo de que puedan entender la información transmitida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las conversaciones de desarrollo tienen que estar orientadas a ayudar a crecer a las personas trabajadoras.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el estilo de liderazgo necesario para sustentar un modelo de organización participativa.</li> <li>• Diseñar un plan de desarrollo directivo que sea coherente con la estrategia y cultura de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un liderazgo basado en la escucha, el reconocimiento y en la empatía, que transmita confianza y genere compromiso para crear un proyecto compartido.</li> </ul>

Fuente: Lawler III (1986;1996); Delery y Doty (1996); Appelbaum et al. (2000); Gardner et al. (2000); Bae y Lawler, (2000); Bass y Bass (2009)

#### 4. CONCLUSIONES GENERALES

El proceso de apertura a modelos participativos tiene que ser diferente en cada organización. El punto de partida es diferente y cada uno tiene que ir labrando su propio camino, fomentando en todo caso la participación en gestión y capital.

Sin embargo, la experiencia ha mostrado que es imprescindible trabajar de forma constante para que las personas trabajadoras vivan y sientan la organización como suya propia. Es necesario fomentar una participación consciente y real de las personas trabajadoras, ofreciéndoles mecanismos (en forma de prácticas de gestión de personas).

Es necesario construir contextos equilibrados que permitan crecer a las personas como individuos-personas, que se sientan motivadas, apasionadas, conectadas con el porqué y para qué de sus organizaciones. Se necesitan contextos que alimenten el desarrollo personal, el bienestar laboral, que aboguen por una diversidad cognitiva, contextos que generen empleo decente y de calidad.

Por tanto, poniendo a la persona en el centro, alineando la cultura, la estrategia y los procesos de gestión de personas hacia modelos de participación integral, se conseguirá avanzar hacia la consecución de los objetivos de sostenibilidad económica y social.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F., Hernández, J., Nolte, J., Arando, S., Elio, E., Freundlich, F. y Gago, M. (2013) *Participación financiera de los trabajadores en la empresa*. Editorial EOI Escuela De Organización Industrial. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/78200/participacion-financiera-de-los-trabajadores-en-la-empresa>
- Andersén, J., y Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (5), pp. 1046-1064.
- Albizu, E., Altzerreka, R., Cerrato, J., Etxaniz, F.J., García, R., Hoyos, J., Iriarte, M., y Serrats, G. (2005). *La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua/ Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. ISBN: 84-8373-800-7.
- Alcañiz, L., Alvarez, M., Apraiz, A., Baniandrés, J., Eizaguirre, A., Eizaguirre, A., García Feijoo, M., Iribar, M. A. y Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia. ISBN: 978-84-96543-83-6.
- Arregi Uzuriaga, A., Gago García, M., Gómez Pescador, I., Ortega Sunsundegi, I., y Uribe txebarria Andres, U. (2019). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*. Mondragon Unibertsitatea. ISBN: 978-84-09-16974-0.
- Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., y Saha, J. (2021). Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, 4(1), pp. 47-58.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bae, J., y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502- 517.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Behraves, E., Abubakar, A.M., y Tanova, C. (2021). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (3), pp. 704-723.
- Black, J.S., y Gregersen, H.B. (1997). Participative decision making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), pp. 859-878.
- Blair, M. M., y Kochan, T. A. (Eds.) (2002). *The new relationship: Human capital in the American corporation*. Brookings institution press.

- Blasi, J. R., Kruse, D., y Bernstein, A. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options (and why every employee should have them)*. Basic Books.
- Bonavía, R. y Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de Psicología*, 30 (1), pp. 65-84.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L., y Scharf, A. (2010). Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth?. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 351-375). University of Chicago Press.
- Bhuiyan, M.H. (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5 (2), pp. 122-132.
- Camps, J., y Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), pp.1-21.
- Chillakuri, B., y Vanka, S. (2020). Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16 (1), pp. 71-93.
- Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., y Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (8), pp. 1239–1260.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications. ISBN: 9780803945333
- Cross, O. D. (2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21 (2), pp. 14-20.
- Delery, J.E y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 802-835.
- Dorta-Afonso, D., González de la Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226. [https:// doi.org/10.3390/su13063226](https://doi.org/10.3390/su13063226).

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Elorza, U. (2017). *La participación en resultados*. Disponible en: <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/863299/participaci%C3%B3n-resultados-es.pdf/b137d610-73c3-4ace-a94a-4892129b3641>.
- Estrin, S., y Jones, D. C. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 323-338.
- European Federation For Employee Share Ownership (EFES) (2014). *Employee Ownership: real cases*. Disponible en <http://www.efesonline.org/fasuk231.htm>. (6.12.2014)
- García O. (2006). *La participación en la empresa: perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. HUHEZI Fakultatea. Eskoriatza
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 01-12.
- Gonzalez, M. (1998). El reparto de beneficios entre los trabajadores y la búsqueda de flexibilidad en Europa. *Revista Asturiana de Economía*, (12), 113-134.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology* 31, (2), pp. 451-466.
- Gong, Y., Chang, S., y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social Exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp. 119-137.
- Gutiérrez Banegas, Ana., Olivera Pérez, Emmanuel., Bastida Escamilla, Eduardo., Castillo Soto, Manuel., (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. *Una revisión sistemática Revista Científica "Visión de Futuro"*, 26 /2.
- Han, T. S., Chiang, H. H., y Chang, A. (2010). Employee participation in decision-making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), pp. 2218-2233.
- Heffernan, M., y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal* 26(2), pp. 211-231.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa (management participativo)*. Ediciones gestión 2000, S.A. ISBN: 9788486703141.

- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Yung-Ping Lee, A., Chen, S-Y, y Hsieh, M.J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.
- Irizar, I., y Lizarralde, I. (2005). Desarrollo Regional y Emprendizaje Cooperativo. *Ekonomiaz: Revista Vasca de economía* 59, pp. 284-305.
- Jensen, J.M., Patel, P.C., y Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1699-1724.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), pp. 231- 241.
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65-90.
- Kruse, D., Freeman, R., y Blasi, J. (2008). *Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options* (No. w14233). National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D., Blasi, J., y Park, R. (2010). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. En Kruse, D.L., Freeman, R.B. y Blasi, J.R. (Eds.). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41–76). University of Chicago Press–National Bureau of Economic Research.
- Kurtulus, F. A., y Kruse, D. L. (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011*. WE Upjohn Institute.
- Lawler III, E.E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers. ISBN: 0-87589-686- 3.
- Lawler III, E.E. (1996). *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*. Ediciones Granica S.A. ISBN: 84-7577-388-5.
- Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: Retos y recomendaciones. *IESE Occasional Papers*. 252.
- Mugarra, A. (2005). Capital Social y Cooperativas: La Experiencia en El País Vasco. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* 59, pp. 306-329.
- J. A. Martínez-Vargas y D. Rivera-Porras (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral, *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 7, no. 2, pp. 77-81, 2019, doi: 10.15649/2346030X.559
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Matteson, M.T., e Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. Jossey-Bass.

- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., y Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Miller, K.I., y Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), pp. 727-53.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of social sciences*, 17 (1), pp. 31-39.
- Oakeshott, R. (2000). *Jobs and fairness: the logic and experience of employee ownership*. Michael Russell.
- Ojokuku, R.M., y Sajuyigbe, A.S. (2014). Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and médium scale enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6 (10), pp. 93-97.
- Ortega, I. (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio en Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa. En Arregi, A., Gago, M., Gómez, I., Ortega, I., y Uribetxeberria, U. (Eds). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*, pp. 106-127. Mondragon Unibertsitateko zerbitzu editoriala
- Park, R., Kruse, D., y Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival?. *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, 8, pp. 3-33.
- Pérotin, V. (2004). Early cooperative survival: The liability of adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 8, pp. 67-86.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, 34(2), pp. 295-316.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of succesful organizations. *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-124.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Rosen, C. M., Case, J., y Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business Press.
- Smith, C. S., y Brannick, M. T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (2), pp. 91-104.
- Uribetxeberria, U., Gago, M., Legarra, M., y Elorza, U. (2020). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (4), pp. 842-857.

- Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), pp. 62–78.
- Vega-Artavia, N. I. (2021). El trabajo decente, la calidad de vida en el trabajo y sostenibilidad laboral. *Cuadernos de Administración*, 2(1), 169-177.
- Verplanken, B., y Holland, R. W. (2002). Motivated decision-making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (3), pp. 434-447.
- Wagner III, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 312-330.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., y Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit?. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), pp- 154-171.
- Wu, P. C., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35 (5), pp. 1228-1247.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., y Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3196-3212.

# DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: PROMOVIENDO INTERVENCIONES PARA SU GESTIÓN SOSTENIBLE

**Baltasar González-Anta**

*Prof. Ayudante Doctor*  
*IDOCAL, Universitat de València*  
*orcid.org/0000-0002-0706-0642*

**Aida Soriano**

*Prof. Permanente Laboral*  
*IDOCAL, Universitat de València*  
*orcid.org/0000-0002-9565-1599*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Conselleria d'Educació, Cultura, Universitats i Ocupació - Subvencions de projectes d'I+D+I desenvolupats per grups d'investigació emergents [CIGE/2023/54]*

## 1. INTRODUCCIÓN

La diversidad es, en la actualidad, una característica estructural de nuestra sociedad que se ha trasladado también al ámbito laboral (Hebl et al., 2019; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2022), y, por ello, su adecuada administración se ha vuelto más crucial que nunca desde la gestión sostenible de RRHH. Ignorar o no abordar de manera óptima la diversidad en las organizaciones puede tener consecuencias negativas significativas (p.e., las plantillas cambiantes y poco diversas pueden llevar a una falta de representación y perspectivas variadas en la toma de decisiones, la falta de inclusión y equidad en el lugar de trabajo puede generar conflictos, desmotivación y/o rotación de personal). Así pues, cabe considerar que la sostenibilidad de las organizaciones depende, en gran medida, de su capacidad para adaptarse

a un entorno en constante cambio y para aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva.

Ya en los 70 se comienza a estudiar la diversidad en la fuerza laboral (Rosen y Jerdee, 1973), en parte a raíz de las transformaciones sociales que se venían produciendo en el siglo XX (Cascio y Montealegre, 2016). Así, el fin de la guerra fría y la consecuente imposición del libre mercado conllevó políticas económicas y sociales que facilitaron la permeabilización de fronteras y la reducción de barreras comerciales (Roberson, 2019; Khanna, 2016), traduciéndose en la libre circulación de bienes, servicios, información, conocimiento y recursos, incluidos los recursos humanos, a través de las fronteras geográficas (Roberson, 2019). De manera similar, la incorporación de la mujer al mercado laboral, las personas discapacitadas y otros colectivos tradicionalmente discriminados; así como la visibilización efectiva de las características de diversidad (p.e. LGBTQ+), han contribuido a la diversidad organizacional (Hebl et al., 2019; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2022; Roberson et al., 2017). También el envejecimiento de la población tiene efectos cada vez más evidentes en el mercado y la fuerza laboral (Parra-Polanía y Ladino, 2025). Actualmente, el 20% de las personas empleadas o buscando empleo en España tienen 55 años o más y con la tendencia actual esa cifra podría representar casi el 30% de la población activa en una década, en contraste con el 12% de la década anterior (Arranz, 2022). Además, se da la circunstancia de que, en las generaciones precedentes, la fuerza laboral presentaba una menor incidencia de individuos con formación académica, mientras que en la actualidad, la prevalente tendencia hacia una educación generalizada ha propiciado la convergencia de personas con una amplia vida laboral pero sin educación formal, junto con individuos instruidos pero carentes de tanta experiencia laboral. Por todo ello, es prioritario que las organizaciones se esfuercen activamente para abordar de manera óptima todo este nuevo escenario en relación con la diversidad de sus plantillas, puesto que hacerlo de manera adecuada supone un imperativo para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo a plazo de las mismas.

Esta nueva realidad todavía no ha sido naturalmente asimilada en el día a día de la organización y de la gestión de personal. La legislación ha tratado de proteger a los distintos colectivos de la posible discriminación, por ejemplo, la Ley de Derechos Civiles (1964) en USA o la Constitución Española (1978) en España cuentan con títulos y artículos abogando explícitamente contra cualquier acto de discriminación. Pese a ello, esta legislación no ha sido capaz de abarcar fenómenos de discriminación muchas veces implícita pero sistémica que, por desgracia, se imbrican en las organizaciones. En esta línea, fenómenos como el techo de cristal, la discriminación contra las mujeres embarazadas, el racismo implícito, el edadismo y otras acciones contra colectivos minoritarios siguen siendo frecuentes y conocidos por todos en nuestras organizaciones (Pew research, 2015; Pizer et al., 2012). En definitiva, se han hecho esfuerzos para evitar la discriminación de los diversos colectivos que ahora forman parte de la nueva fuerza laboral. Pese a ello, la discriminación sigue siendo una tarea pendiente (Hebl et al., 2019) que tiene consecuencias negativas tanto para los trabajadores a nivel individual (p.e., desmotivación, emociones negativas), como para la

organización (p.e., conflictos o problemas de cohesión entre la plantilla que comprometan la sostenibilidad de la empresa).

Por ello, la literatura científica ha tratado de contribuir a entender las realidades de estos grupos minoritarios, la diversidad y su adecuada gestión (Harley y Teaster, 2016; Sanclemente et al., 2022; Valls et al., 2021), pero se precisa abordar las múltiples y complejas cuestiones que surgen en relación con la diversidad y la discriminación de cara a la gestión sostenible de RRHH en la organización. Esta necesidad surge no sólo por una cuestión de justicia social y derechos humanos, sino también por la influencia que tiene la diversidad y la inclusión en la organización y sus resultados. De manera más específica, una mala gestión de la diversidad en el lugar de trabajo puede llegar a afectar a la imagen de la organización con respecto a la sociedad, a los resultados de rendimiento del grupo, a variables de procesos de grupo como la comunicación, la innovación, las sinergias, el conflicto y la cohesión. También influirá en los resultados individuales de los empleados y de la organización. Sin embargo, la naturaleza exacta de estas influencias e interseccionalidades es compleja y puede depender de factores como el tipo y nivel de diversidad y el contexto en el que se experimenta (González-Anta et al., 2020, Hebl et al., 2019; Roberson, 2019). En consecuencia, las organizaciones deben ser capaces de gestionar los retos adicionales que surgen de las diferencias en normas, valores, conocimientos, tradiciones, matices culturales y lenguajes. Comprender y abordar estas complejidades es esencial para que las organizaciones prosperen en el mundo globalizado de hoy, y los marcos de gestión sostenible de RRHH (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018; Yahaya, 2025) son esenciales para tal fin. En este capítulo profundizaremos conceptualmente en la diversidad y conceptos relacionados. Además, exploraremos algunas de las fuentes de las que emana la diversidad organizacional. Finalmente, propondremos intervenciones que se pueden llevar a cabo, considerando el marco ROC (De prins et al., 2014) y algunos de los componentes clave de la gestión sostenible de Recursos Humanos en la organización (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018; Yahaya, 2025).

## 2. DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CONCEPTO Y APROXIMACIONES TEÓRICAS

Considerando la necesidad de gestionar fuerzas laborales cada vez más variadas, en la década de 1990, surgió el término "diversidad en la fuerza laboral" debido a cambios en las tendencias socioeconómicas que afectaron al número y tipos de personas que trabajan en las organizaciones (Roberson, 2019). Este término se refiere a las diferencias que existen entre las personas que forman parte de un mismo contexto laboral (Roberson et al., 2017).

Esta definición, en apariencia sencilla, ha cristalizado en muy variadas formas de conceptualizar la diversidad desde la psicología social y organizacional. En primer lugar, algunos enfoques consideran la diversidad atendiendo a atributos personales de los miembros

de la organización, como el género, el origen geográfico o la edad (Mannix y Neale 2005). Por ejemplo, en una empresa, el equipo de recursos humanos puede estar compuesto por personas de diferentes edades, géneros y procedencias. Aquí, se prestaría atención a cómo estas características individuales pueden influir en la forma en que cada miembro del equipo aporta perspectivas únicas y diferentes al proceso de toma de decisiones y a los resultados grupales. Otros enfoques la clasifican según la relevancia para el trabajo, donde ciertas diferencias cognitivas y experienciales son consideradas más influyentes en el rendimiento del grupo (Pelled, 1996). Por ejemplo, en un equipo de investigación y desarrollo de productos se valora y atiende a la diversidad de conocimientos y habilidades de los miembros, que aportará creatividad y nuevos enfoques a los resultados grupales. Un miembro puede tener experiencia en diseño, otro en ingeniería y otro en marketing. Esta diversidad informacional ha sido en ocasiones considerada positiva por la capacidad de los miembros de procesar más información y con más puntos de vista y perspectivas. Además, hay enfoques proporcionales que consideran la diversidad como una propiedad estructural de los grupos, y la distribución de ciertos atributos influye en las interacciones sociales y los resultados del grupo (Pfeffer, 1983). Por ejemplo, en una junta directiva de una organización, se analizaría la proporción de hombres y mujeres o la representación de diferentes grupos étnicos. Si la junta está compuesta principalmente por hombres y hay poca representación de mujeres o minorías étnicas, se podrían estudiar los posibles efectos de esta distribución en las dinámicas de poder y toma de decisiones.

Finalmente, existen enfoques que combinan los marcos previos categóricos y proporcionales (Lau y Murnighan, 1998), teniendo en cuenta tanto las diferencias individuales como las proporciones de ciertos atributos en el grupo. Este último enfoque es de especial interés debido a la relevancia de los equipos de trabajo, estructuras clave de las organizaciones modernas (Valls et al., 2021). En las organizaciones actuales, los equipos de trabajo están experimentando una creciente diversidad debido a cambios demográficos, globalización y uso de TICs, movilidad laboral y especialización. Estos factores incrementan la probabilidad de encontrar diferencias individuales entre los distintos miembros de los equipos y grupos en la organización. Estos equipos pueden verse negativamente afectados por la diversidad debido a la emergencia de fallas grupales, líneas divisorias figuradas que pueden partir un grupo en subunidades más o menos homogéneas atendiendo a atributos de diversidad (Lau y Murrighan, 1998; Thatcher y Patel, 2012). Estas fallas de diversidad o demográficas surgen cuando las características de diversidad se alinean y generan subgrupos. Por ejemplo en un equipo de trabajo médico hay una cirujana y una anestesista de en torno a 30 años; y dos enfermeros próximos a la jubilación. En este caso vemos que el género, la edad y la profesión de los miembros son tres características categóricas que, al alinearse, podrían provocar estas fallas. El efecto de esta combinación de marcos categóricos y proporcionales que son las fallas ha sido considerado, generalmente, negativo para el conjunto del equipo, perjudicando el desempeño, la satisfacción grupal y la cohesión; e incrementando el conflicto relacional entre otros (González-Anta et al., 2020; Thatcher y

Patel, 2012). Es por ello que la investigación ha buscado formas de reducir estas fallas o mitigar sus efectos (p.e. Peñarroja et al., 2022; Van der Kamp et al., 2015).

A pesar de todos estos avances en la conceptualización de la diversidad, a lo largo de los últimos años se han destacado algunas limitaciones todavía latentes. Un ejemplo de ello es que la literatura en ocasiones tiende a enfocarse en un subconjunto relativamente pequeño de diferencias (p.e., género, procedencia geográfica o edad), ignorando otras categorizaciones sociales que pueden influir en los procesos de trabajo (p.e., diversidad cognitiva y/o experiencial) (Roberson, 2019). Asimismo, también se ha manifestado que el enfoque inicial se centraba en la representación de diferentes grupos en la fuerza laboral sin reconocer la necesidad de ir más allá de la mera diversidad numérica. Es decir, entender que no es sólo una cuestión de números clausus en la representación de las diversidades. Teniendo ello en consideración, la inclusión y la equidad se volvieron conceptos clave en este cambio de enfoque (Gil, 2023). La inclusión se refiere a crear un entorno de trabajo donde todas las personas se sientan valoradas, respetadas y aceptadas, y donde sus voces y perspectivas son escuchadas y consideradas (Dixon-Fyle et al., 2020). La equidad, por otro lado, implica asegurar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades, puedan acceder a recursos y apoyo para tener éxito y crecer profesionalmente.

Así pues, la inclusión y la equidad se reconocieron como elementos esenciales y complementarios para aprovechar al máximo la diversidad en la fuerza laboral de nuestras organizaciones. Simplemente tener una fuerza laboral diversa no es suficiente si las personas no se sienten incluidas o si enfrentan barreras injustas en su desarrollo profesional. Por lo tanto, se manifiesta la necesidad de implementar un plan con estrategias de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para abordar estos desafíos. Las estrategias de DEI buscan crear un entorno de trabajo donde todas las personas, independientemente de su origen, género, raza, orientación sexual o cualquier otra característica, puedan prosperar, desarrollarse y contribuir plenamente (Gil, 2023).

Considerando lo anteriormente expuesto, cabe resaltar que la integración de las estrategias de DEI como parte de la visión organizacional resulta esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa en el mundo actual (Lyman et al., 2022). En primer lugar, teniendo en cuenta que la diversidad en la fuerza laboral ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, las organizaciones ya no pueden permitirse ignorar las diferencias culturales, de género, generacionales y étnicas entre sus empleados y clientes. Además, la integración de estrategias DEI puede ayudar a fomentar un ambiente de trabajo en el que se valoren y aprovechen las diferentes habilidades y conocimientos de los empleados. En segundo lugar, las organizaciones que no se comprometen con la equidad corren el riesgo de enfrentar críticas públicas, pérdida de talento y daños a su reputación. Finalmente, la integración de estrategias DEI también responde a una demanda creciente de responsabilidad social corporativa (Trapero et al., 2013). Las organizaciones están siendo cada vez más evaluadas por su impacto social y su contribución positiva a la comunidad en

general, por lo que adoptar políticas y prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión es una muestra de compromiso con valores éticos y de contribución al bienestar social.

En conclusión, la integración de estrategias DEI como parte de la visión organizacional es una necesidad imperiosa en el entorno empresarial actual. La diversidad, la equidad y la inclusión no solo son valores éticos fundamentales, sino que también son factores clave para el éxito, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones en el mundo moderno.

### 3. DIVERSIDAD(ES): CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y RELACIONALES QUE PUEDEN DAR LUGAR A LA DISCRIMINACIÓN Y LA DESIGUALDAD

La discriminación en el lugar de trabajo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pasando de formas puramente abiertas (p.e. leyes o políticas organizacionales discriminaban a mujeres o algunos grupos raciales), a adoptar formas más sutiles (p.e. comportamientos verbales o no verbales) (Hebl et al., 2019). No obstante, independientemente de la forma que adopte, la discriminación en el lugar de trabajo es un tema relevante para todos que debe ser abordado. Por ello, las organizaciones tienen que contribuir de manera efectiva a la buena gestión de la diversidad en el lugar de trabajo, puesto que ello cosechará beneficios tanto para su propio éxito como para la creación de un entorno laboral más inclusivo y libre de discriminación. En esta sección nos enfocamos en la descripción de las principales variables que son fuente de diversidad (y posible discriminación) en las organizaciones.

- Género. A pesar de los avances, muchas mujeres todavía experimentan discriminación de género en el trabajo (p.e. salarios o ascensos desiguales, falta de apoyo de los líderes de la organización). Sin embargo, una gestión óptima de la diversidad de género puede traer beneficios como una mayor creatividad y perspectivas diversas que impulsan la innovación en la empresa. De hecho, existen evidencias empíricas que apoyan la idea de que las mujeres son más productivas en términos de rendimiento intra-rol (Pidelaserra, 2018) y extra-rol (Watty-Benjamin y Udechukwu, 2014).

- Raza y etnia. Las minorías raciales y étnicas todavía enfrentan discriminación tanto formal como sutil (p.e. son menos llamados para entrevistas, tienen salarios más bajos). Al gestionar adecuadamente la diversidad racial y étnica, las organizaciones pueden aprovechar la riqueza de talentos y perspectivas únicas que estos empleados aportan, lo que mejora la toma de decisiones y la adaptabilidad de la empresa. De hecho, debido a la globalización, las organizaciones se han visto abocadas a desarrollar sus negocios más allá de las fronteras nacionales, por lo que un modelo cultural más dinámico resulta imperativo para enfrentarse a los desafíos y oportunidades actuales (Edewor y Akuko, 2007).

- Orientación sexual. Aunque la aceptación e integración de las personas LGBTQ+ es cada vez mejor, aún existe discriminación. Una gestión óptima de la diversidad de la orientación sexual en las organizaciones implica crear un ambiente inclusivo y respetuoso

donde todos los empleados se sientan valorados y puedan ser auténticos (Harley y Teaster, 2016), lo que a su vez mejora la moral, la productividad y la retención del talento.

- Religión y creencias. A medida que la diversidad religiosa aumenta, también lo hacen las denuncias de discriminación religiosa en el trabajo (Hebl et al., 2019). Al promover la inclusión y el respeto por todas las creencias religiosas, las organizaciones pueden crear un ambiente donde todos los empleados se sientan acogidos y considerados.

- Discapacidad. A pesar de las protecciones legales, las personas con discapacidades aún enfrentan obstáculos en el trabajo y son percibidas como menos competentes (Vornholt et al., 2018). Una gestión óptima de la diversidad de habilidades implica eliminar barreras y proporcionar ajustes razonables para que los empleados con discapacidades puedan contribuir plenamente. De hecho, cabe resaltar que los empleados con discapacidad tienden a ser percibidos por sus superiores mejores en términos de variables de confiabilidad y variables de mantenimiento de los empleados (p.e. permanecer en la empresa), ello los convierte en trabajadores valiosos que aportan beneficios significativos a sus organizaciones (Graffam et al., 2002).

- Edad. A medida que la población de adultos mayores aumenta, es importante valorar la experiencia y las habilidades de los trabajadores mayores (Acevedo et al., 2007). Una gestión óptima de la diversidad de edades implica desafiar los estereotipos negativos y aprovechar la experiencia y competencias que los trabajadores mayores pueden aportar a la empresa, fruto de su larga experiencia vital y laboral. Además, conviene también tener en cuenta las distintas etapas de las carreras profesionales de los trabajadores y, de acuerdo con ello, adaptar las políticas y programas de desarrollo laboral que satisfagan sus necesidades individuales (Sánchez-García, 2017). Esto incluiría la creación de planes de carrera personalizados para que alcance su máximo potencial durante su vida laboral.

- Diversidad cognitiva y/o experiencial. En algunas situaciones, se pueden priorizar ciertas diferencias cognitivas y experienciales que se consideran más influyentes para el rendimiento organizacional. Aunque esto puede generar conflictos y puede llegar a implicar conductas discriminatorias. No obstante, una buena gestión de dichas diferencias puede aportar valor a la organización. Por ejemplo, la diversidad de habilidades técnicas y conocimientos específicos en un equipo de desarrollo de software puede ser crucial para enfrentar desafíos complejos y lograr soluciones innovadoras. De manera similar, la diversidad de habilidades lingüísticas puede ser un activo valioso en un equipo de ventas que busca expandirse en mercados internacionales.

Más allá de la gestión óptima de la diversidad en la fuerza laboral en términos de atender a las características de diversidad de los trabajadores, se ha señalado que la diversidad resulta especialmente relevante en el contexto de la sostenibilidad organizacional y la responsabilidad social. En este sentido, Stankevičiūtė y Savanevičienė (2018) propusieron 11 características esenciales de las prácticas de recursos humanos sostenibles que se imbrican con la gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión. Estas características incluyen una visión a largo plazo, el cuidado de los empleados y del medio ambiente, así como el fomento

de la participación, el desarrollo y la cooperación de los empleados. Asimismo, entre estas características centrales identificaron la justicia y la igualdad. Por lo tanto, resulta esencial abordar la diversidad en las organizaciones, tanto en términos sociodemográficos (i.e., diversidad superficial), como a nivel de percepciones, actitudes y valores (diversidad profunda) desde esta perspectiva de RRHH. Así pues, el foco de interés no radica simplemente en evitar o disminuir las conductas discriminatorias, sino que se centra en promover, de manera activa, la diversidad dentro de la organización para fomentar una cultura de equidad y justicia entre los trabajadores. Esta cultura se enmarca en el plan de DEI, e implica una inversión en la gestión del capital humano que no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización en cuestión (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018; Yahaya, 2025).

#### 4. CONSTRUYENDO EL MOSAICO DE LA DIVERSIDAD DESDE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RRHH: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Para entender las distintas estrategias e intervenciones que se pueden realizar desde la perspectiva de la gestión sostenible de RRHH podemos considerar un marco conceptual como el modelo de 4 dimensiones de Adecco (Gil, 2023). Al contrario que los modelos teóricos previamente planteados, este modelo nos es de gran utilidad a la hora de indagar en intervenciones porque actúa como marco heurístico, haciéndonos entender que para que se produzca un cambio integral en la gestión de la diversidad desde RRHH se requiere una aproximación holística (pero específica) y multinivel. El modelo propone que es necesario atender a cuatro dimensiones de la diversidad. Primero, “la personalidad” como elemento individual, que incluye la capacidad de cada uno de comprender, adaptar y alinear sus valores con los valores de la organización en relación con la diversidad. En segundo lugar, la “dimensión interna”, es decir, las características de diversidad internas, que desde la óptica de la gestión sostenible de RRHH se considerarán como activos a gestionar y optimizar. En tercer lugar, tenemos la dimensión externa, que incluye variables de diversidad relacionales (el lenguaje, la localización geográfica) y la dimensión corporativa, que incluye elementos en relación con la organización que se pueden atender para la realización de intervenciones DEI. Estas distintas dimensiones se plantean de manera concéntrica, y nos ayudan a caracterizar los factores a tener en cuenta a la hora de proponer estrategias de DEI. Estas estrategias incluyen la implementación de políticas y prácticas inclusivas, la promoción de la diversidad en los niveles de liderazgo, la capacitación en conciencia y competencia cultural, la eliminación de sesgos y discriminación, y el establecimiento de medidas para garantizar la equidad en las oportunidades, entre otras. A continuación se desarrollan estas estrategias y posibles intervenciones que pretenderán maximizar los beneficios de la diversidad minimizando sus retos y posibles inconvenientes.

- Selección inclusiva y equitativa. Esta intervención atiende a la diversidad desde la personalidad, la dimensión interna y la dimensión corporativa. Se ha mencionado anteriormente que el fomento de la inclusión organizacional no pasa únicamente por aumentar la diversidad de la empresa. Sin embargo, es un prerrequisito de la no-discriminación y un requisito obvio a la hora de tener una organización que pueda beneficiarse de la diversidad organizacional y adquiera prácticas de RRHH sostenibles según el marco ROC (Respect, Openness, Continuity (De prins et al., 2014). Atendiendo a este modelo, se considera el respeto por los distintos grupos de interés, con especial atención a los miembros de la organización, y se ha de abordar la gestión de RRHH considerando el componente ético y con una perspectiva centrada en los factores internos-externos. Por ello, será de gran relevancia realizar esta parte de la gestión de RRHH de manera habilidosa, adoptando marcos éticos y con una actitud respetuosa, extendiendo las prácticas de RRHH más allá de la pura estrategia empresarial, para alinearse con los contextos externos, como la sociedad (De prins et al., 2014). Así, algunas de las acciones de esta estrategia serán publicar ofertas con lenguaje neutro y accesible (por ejemplo, en un lenguaje técnico si el perfil lo requiere, pero sencillo y con posibilidad de que personas con discapacidad puedan acceder a la información y ser evaluados en igualdad de condiciones y sin discriminación indirecta). También será necesario diversificar las fuentes de reclutamiento para que llegue a cualquier colectivo. Por ejemplo, en España será importante atender al posible reclutamiento a través de LinkedIn, pero también a través de plataformas como Infojobs o cooperando con los servicios públicos de Empleo. A la hora de seleccionar entre los candidatos, se pueden realizar acciones como la selección mediante plantillas de CV que incluyan o atiendan sólo a características del puesto, la formación requerida u otras facetas, sin acceder a información que pudiera llevar al seleccionador a discriminar inconscientemente (p.ej. nombre, fotografía, género, edad). Por último, será necesario comunicar explícitamente a la plantilla los valores de diversidad, inclusión y equidad como pilares fundamentales de la organización durante el proceso de selección, de tal modo que los valores del candidato finalmente seleccionado sean acordes a los valores de la organización.

- Acciones afirmativas. En ocasiones también mencionada como “discriminación positiva”, el cumplimiento de cuotas, o contratación de colectivos clásicamente discriminados más allá de la normativa laboral puede fomentar los beneficios de la diversidad y es de hecho uno de los principios de la gestión sostenible de RRHH (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018). Esta intervención parte desde la dimensión corporativa, pero atañe a todas las demás por su transversalidad, que se concretará dependiendo de en qué aspecto se haga la acción. Por ejemplo, si contratamos personas jóvenes, personas mayores de 45 años, o personas con discapacidad más allá de los mínimos para los beneficios fiscales (dimensiones más internas) podremos beneficiarnos de sus distintas capacidades que estos pueden aportar, como su formación más actualizada o su compromiso para con la organización entre otros (afectando a la dimensión corporativa).

- **Gestión de los sesgos cognitivos.** Esta intervención es muy recomendable pues todos somos víctimas de los sesgos inconscientes, es decir, afectan de manera generalizada a nuestra capacidad de razonamiento (dimensión de “Personalidad” según el modelo de ADECCO). Por lo tanto, los sesgos son importantes porque la discriminación que se da en las organizaciones tiene un fuerte componente cognitivo. A raíz de esto, también es muy importante realizar formación al equipo de RRHH (y a la organización en general) en relación con los sesgos inconscientes que se pueden dar, así como los estereotipos y prejuicios negativos que son parte del día a día, y que pueden perjudicar a la organización (Oberai y Anand, 2018). Por ejemplo (y sin intención de ser sistemáticos), el sesgo de afinidad y similitud (tendencia a valorar positivamente personas con quien tenemos más en común o que nos caen mejor), el pensamiento grupal (aceptar la tendencia mayoritaria), el efecto halo (deducir capacidad o atributos de un trabajador/a basándose en la imagen y la primera impresión, como si tuviera un halo sobre él/ella) o el heurístico de representatividad (tendencia a clasificar a un individuo según cuán similar es a un estereotipo o prototipo, en lugar de evaluar objetivamente la evidencia sobre este individuo) son algunos de los sesgos que pueden generar discriminación en nuestra organización (Oberai y Anand, 2018) e impedir que logremos una adecuada integración e igualdad de oportunidades, así como beneficiarnos de la riqueza de la diversidad.

- **Liderazgo inclusivo.** Sin pretender profundizar en el liderazgo, por estar ya tratado en este manual, será necesario fomentar un liderazgo inclusivo, apoyado desde el comité de dirección y basado en mandos intermedios, responsables y directivos que sean colaborativos y estén sensibilizados con y para la diversidad y los valores organizacionales. Estos líderes han de ser capaces de fomentar la autonomía de los distintos grupos de la organización y su práctica profesional se debe basar en la apertura y la transparencia en su comunicación con el resto de miembros de la organización. En este sentido, el liderazgo femenino puede constituir una expresión especialmente relevante del liderazgo inclusivo. Por un lado, la participación equitativa de las mujeres en puestos de poder no solo representa un imperativo ético, sino también una necesidad urgente para avanzar hacia el desarrollo integral de la sociedad (Torres et al., 2024). Por otro lado, este tipo de liderazgo incorpora valores fundamentales —tradicionalmente asociados al rol femenino— como la colaboración, la empatía y la orientación al bienestar colectivo (Acevedo et al., 2024), todos ellos esenciales para una gestión eficaz de la diversidad. Este liderazgo inclusivo puede también verse apoyado por “guardianes” de la diversidad, personas que se encargan activamente de cumplir con la estrategia propuesta, o “campeones” de la diversidad, un miembro del comité de dirección que trabaja y se compromete con la promoción de políticas de DEI (Gil, 2023). También en algunas ocasiones esta figura se gestiona o establece como Chief Diversity Officer (Williams y Wade-Golden, 2013).

- **Comunicación eficaz y abierta en la organización.** En relación con lo anterior, para que la inclusión se potencie y no se produzca discriminación será necesario fomentar aquellas buenas prácticas sobre DEI entre los equipos y los empleados, manteniendo canales de

comunicación efectivos. En este sentido, estos canales deberán ser, en ocasiones, suficientemente confidenciales para que las personas puedan exponer libremente sus necesidades, preocupaciones, propuestas y comentarios. Además, será importante que las comunicaciones recibidas impacten en la organización, o al menos produzcan un cierto feedback en caso de no atenderse o implementarse (por ejemplo, un trabajador propone, anónimamente, que se imparta más formación en una empresa de plantilla envejecida sobre qué es la diversidad LGTBIQ+, ya que los comentarios y bromas homófobas en los descansos están afectándole negativamente. La organización expone que este año el plan de formación está cerrado, pero que enviarán un video breve formativo y lo incluirán, dependiendo del presupuesto, en el plan del próximo año). Así, gracias a estos canales de comunicación se logrará que, atendiendo a las dimensiones corporativa y externa del modelo de 4 factores (Gil, 2023), cualquier miembro de la organización pueda manifestar aquellas cuestiones que pudieran surgir en relación con la DEI. De este modo, cualquier persona podrá sentirse escuchada y transmitir sus necesidades en un medio seguro, y verá cómo sus manifestaciones y acciones influyen en la gestión sostenible de RRHH, repercutiendo en su bienestar y desempeño.

- **Tácticas de socialización laboral.** Las tácticas de socialización laboral desempeñan un papel crucial en mejorar la diversidad, equidad e inclusión en la gestión sostenible de recursos humanos desde las dimensiones interna, externa y corporativa. Para lograrlo, es esencial establecer un proceso de socialización que promueva la conciencia sobre la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo y fomente una cultura inclusiva desde el onboarding. Es decir, se requiere capacitar a los nuevos empleados sobre la valoración de la diversidad que se hace en nuestra organización y cómo ello contribuye a los objetivos organizacionales, proporcionar orientación sobre políticas de igualdad y equidad que se llevan a cabo, y asegurarse de que se sientan bienvenidos, acogidos y respetados en el equipo. Esto es, integrarles y, haciéndoles partícipes, mostrarles que la diversidad es un activo positivo para nuestra organización. En esta línea, diversos estudios científicos exponen que las tácticas de socialización organizacional mejoran el apoyo social necesario para conseguir un adecuado nivel de inclusión laboral, por ejemplo en empleados con discapacidad. Por otra parte, respecto a los compañeros de la organización sin discapacidad, el clima afectivo hacia la discapacidad mejora el proceso de inclusión laboral, mientras que el estigma hacia la discapacidad compartido por el grupo lo empeoraría (Sanclemente et al., 2022).

Estas estrategias y enfoques mencionados previamente representan tan solo un subconjunto de la amplia gama de abordajes e intervenciones disponibles para gestionar e implementar con eficacia un plan integral de DEI en el contexto organizacional. Por supuesto, hay muchas más medidas, algunas evidentes (como que no haya diferencias de salario en el mismo puesto) y otras que con ayuda de un experto en Psicología organizacional se podrán implementar fácilmente, como por ejemplo formaciones para la plantilla sobre diferencias interculturales y diversidad. Adoptar estas estrategias no solo es una respuesta a

las demandas sociales, sino que también es una oportunidad para fortalecer la cultura y el desempeño de la empresa en general.

## 5. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos aprendido que la diversidad, aunque una característica estructural contemporánea de la sociedad y el ámbito laboral, sigue presentando desafíos, fuertemente arraigados en las organizaciones a pesar de los esfuerzos legislativos y científicos. Ante esto, la elaboración e integración de estrategias de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en la visión organizacional es esencial para el éxito y gestión sostenible de RRHH. Estas estrategias no solo reflejan valores éticos y responsabilidad social, sino que también fomentan la innovación, el rendimiento y la reputación, además de abordar las demandas cambiantes de una fuerza laboral diversa y una sociedad comprometida con la igualdad. Hemos trabajado las fuentes de diversidad y posible discriminación, para proponer tras esto algunas estrategias e intervenciones que pueden ayudarnos a elaborar e implementar nuestro plan de DEI. Hemos visto posibles estrategias para realizar una selección inclusiva y equitativa, promocionando incluso el uso de acciones afirmativas. Además, hemos abordado el componente cognitivo de la discriminación mediante la propuesta de formar a los empleados en relación con los sesgos cognitivos. También hemos abordado el componente relacional, proponiendo una adecuada comunicación y liderazgo inclusivo, así como el uso de tácticas de socialización laboral que puedan optimizar las relaciones entre los distintos colectivos. Estas posibles estrategias e intervenciones para promover prácticas y políticas DEI se alinean claramente con los principios de la gestión sostenible de RRHH, como la justicia, la igualdad, el respeto, el diálogo social con los distintos miembros de la organización, la apertura, la cooperación, el desarrollo del empleado y el fomento de una cultura de valoración del empleado a largo plazo (también denominada continuidad) (De prins et al., 2014; Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018; Yahaya, 2025).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M. C., Montes, I. C., Maya, J. J. V., González, M. N. V., & Mejía, T. B. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Cuadernos de investigación*, 56.
- Acevedo, Á. E., Lima, T., de Sousa, A. C., Yomara, I., & Pontet, N. (2024). Liderazgo femenino emprendedor: Un enfoque de políticas empresariales en la gestión de empresas del sistema B en América Latina. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 18(54), 250-271.

- Arranz, E. (2022, 6 julio). *El envejecimiento se dispara en España en 2022 hasta el 133,5%: se contabilizan 133 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16*. Nota de prensa- Fundación Adecco.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. McKinsey & Company
- Edewor, P. A., & Aluko, Y. A. (2007). Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 6(6), 189-195.
- Gil, I. (2023, 23 febrero). *Tendencias de diversidad, equidad e inclusión en 2023*. Diversidad e inclusión. <https://fundacionadecco.org/azimut/tendencias-diversidad-equidad-inclusion/>
- González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., Gamero, N., & Peñarroja, V. (2020). Collaboration and performance in virtual teams with faultlines: an emotional management intervention. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1237-1246.
- Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A., & Polzin, U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(4), 251-263.
- Harley, D. A., & Teaster, P. B. (2015). *Handbook of LGBT Elders: An Interdisciplinary Approach to Principles, Practices, and Policies*. Springer. ISBN 978-3-319-03622-9
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257-282.
- Khanna, P. (2016). *Connectography: Mapping the future of global civilization*. Random House.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of management review*, 23(2), 325-340.
- Lyman, B., Parchment, J., & George, K. C. (2022). Diversity, equity, inclusion: Crucial for organizational learning and health equity. *Nurse Leader*, 20(2), 193-196.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>

- Oberai, H. and Anand, I.M. (2018), "Unconscious bias: thinking without thinking", *Human Resource Management International Digest*, (26)6, 14-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>
- Parra-Polanía, J., & Ladino, J.D. (2025). *Fuerza de trabajo y envejecimiento poblacional*. Borradores de Economía, Banco de la Republica de Colombia.
- Pizer, J.C., Sears, B., Mallory C., Hunter N.D., (2012). Evidence of persistent and pervasive workplace discrimination against LGBT people: the need for federal legislation prohibiting discrimination and providing for equal employment benefits. *Loyola Law Rev. Los Angeles* 45(3), 715–80.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Peñarroja, V., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., & Gamero, N. (2022). Reducing relationship conflict in virtual teams with diversity Faultlines: the effect of an online affect management intervention on the rate of growth of team resilience. *Social Science Computer Review*, 40(2), 388-404.
- Pew Research (2015). *Women and Leadership | Pew Research Center*. Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2015/01/14/women-and-leadership/>
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in organizational behavior*. 5, 299–357.
- Pidelaserra, M. (2018, 7 de febrero). Las empresas creadas por mujeres fracasan un 28 % menos que las de los hombres. *UOC (Universitat Oberta de Catalunya)*. <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2018/026-mujer-empresa.html>
- Pujol-Cols, L. J. y Lazzaro-Salazar, M. (2022). Gestión de la diversidad en el trabajo. In [Martínez de Pérez, Norma](#) y [Zandomeni, Norma del Carmen](#) (Comps.), *Administración de recursos humanos. Perspectiva académica y práctica profesional* (pp. 139-169). Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur (Ciencia y tecnología). ISBN 978-987-655-311-7
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499. <https://doi.org/10.1037/apl0000161>
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1973). The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57, 44–48. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034198>
- Sánchez-García, M. F. (coord.) (2017). *Orientación para el desarrollo profesional*. UNED.

- Sanclemente, F. J., Gamero, N., Medina, F. J., & Mendoza-Denton, R. (2022). A multilevel model of job inclusion of employees with disabilities: The role of organizational socialization tactics, coworkers social support, and an inclusive team context. *Applied Psychology*, 1-23. <https://doi.org/10.1111/apps.12390>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 38(4), 969–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311426187>
- Torres, M. A., Ormazá, D. A., & Torres, D. F. (2024). Inclusión laboral de la mujer en la administración pública. (2024). *Revista científica De Estudios Sociales*, 3(5), 1-20. <https://doi.org/10.62407/rces.v3i5.132>
- Trapero, F. G. A., Sánchez, L. M. V., & De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Valls, V., Tomás, I., & González-Romá, V. (2021). El estudio de la composición demográfica de los equipos de trabajo: de los índices de diversidad a las fallas demográficas. En Eva Lira (Ed.). *Bienestar Social: organizaciones saludables*. (pp. 227-239). Tirant Humanidades.
- Van der Kamp, M., Tjemkes, B. V., & Jehn, K. A. (2015). Faultline deactivation: Dealing with activated faultlines and conflicts in global teams. In J. L. Wildman & R. L. Griffith (Eds.), *Leading global teams*: 269-293. Springer.
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G. M. C., Uitdewilligen, S., & Corbière, M. (2017). Disability and Employment – Overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1387536>
- Watty-benjamin, W., & Udechukwu, I. (2014). The relationship between HRM practices and turnover intentions: A study of government and employee organizational citizenship behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, 43(1), 58–82. <https://doi.org/10.1177/0091026013508546>
- Williams, D. A., & Wade-Golden, K. C. (2013). *The Chief Diversity Officer: Strategy, Structure, and Change Management*. Sterling: Stylus Publishing.
- Yahaya, O. A. (2025). How Does the Diversity of the Board-Profitability Work?. *Journal of Accounting and Management*, 17(4), 756.

APLICACIÓN DE UNA INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA POSITIVA DE  
SURVEY FEEDBACK APRECIATIVO PARA DESARROLLAR  
ORGANIZACIONES MÁS SALUDABLES

**Jonathan Peñalver**

*Profesor adjunto*  
*Universidad Internacional de Valencia*  
*orcid.org/0000-0003-1339-7484*

**Isabella Meneghel**

*Profesora Contratada Doctora*  
*Universitat Internacional de Catalunya*  
*orcid.org/0000-0001-9455-7317*

**Susana Llorens**

*Profesora Titular*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0001-7545-5286*

**Marisa Salanova**

*Catedrática*  
*Universitat Jaume I*  
*orcid.org/0000-0001-7873-7078*

*Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de Ministerio de Ciencia e Innovación de España (MCIN/AEI/10.13039/501100011033, proyecto PID2020-119993RB-I00)*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la nueva forma de entender la gestión sostenible de personas (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018), así como las nuevas necesidades organizacionales (por ejemplo, entornos VUCA; Tascan et al. 2022), están forzando a las organizaciones a llevar a cabo acciones que les permita su adaptación e incluso adelantarse a los acontecimientos (resilientes), y ser más sostenibles (personas, medioambiente, rendimiento). La relevancia de esta adaptación, desarrollo de la resiliencia y la sostenibilidad se debe a que de no hacerlo podrían perder a los trabajadores/as y su potencial. Probablemente el mejor ejemplo se puede encontrar en el fenómeno iniciado en Estados Unidos tras la aparición de la covid-19: La Gran Renuncia, un patrón de comportamiento en empleados de todas las industrias y de diferentes profesiones que comenzaron a renunciar a sus puestos de trabajo de manera masiva (Cortinas, 2022). El covid-19 provocó un cambio en la importancia que otorgan las personas a sus trabajos en relación a sus vidas personales, por lo que las organizaciones que no supieron adaptarse a estas nuevas necesidades se vieron en la condición de decir adiós a sus trabajadores/as.

Entre las acciones realizadas para gestionar de manera más sostenible a la organización y sus personas, se pueden encontrar ejemplos como la implantación de modelos de calidad en la organización, y/o el impulso de intervenciones psicológicas positivas (i.e., acciones basadas en evidencia que tienen el propósito de cultivar el bienestar y la salud psicológica, y no solo reducir el malestar; Llorens et al., 2013). Sin embargo, no todas las acciones tienen el mismo impacto en el bienestar y desempeño organizacional, e incluso algunas podrían no tener efecto alguno. De hecho, Van Woerkom (2021) señala que las acciones llevadas a cabo en la organización para promover experiencias y conductas saludables serán efectivas siempre que se integren en la mentalidad de la organización. Además, es especialmente importante que estas acciones se perciban como útiles para los miembros de la organización (Frederickson y Dutton, 2008). En otras palabras, llevar a cabo acciones determinadas sin considerar a la organización (por ejemplo, su cultura) o a la persona trabajadora (por ejemplo, satisfacción con la acción), es probable que implique un desembolso económico, pero sin repercusión en ningún tipo de beneficio a corto o largo plazo. Por todo ello, es de especial relevancia ofrecer estrategias eficaces para detectar qué acciones son las más apropiadas para cada organización, con el fin de implementar intervenciones organizacionales formuladas ad hoc. De acuerdo con el modelo IGLO, las intervenciones psicológicas positivas deben desarrollarse en las organizaciones a diferentes niveles para incrementar su impacto en la salud mental de las personas, grupos y organizaciones: Individual, Grupal, Líder y Organizacional (Nielsen & Christensen, 2021).

El presente capítulo tiene por objetivo proponer una intervención psicológica positiva a nivel organizacional llamada Survey Feedback Appreciatio (SFA). Esta intervención fue desarrollada a partir del análisis de las fortalezas y áreas de mejora del Survey Feedback y la Indagación Appreciativa. Concretamente, el SFA es una estrategia basada en la participación

de los empleados desde una perspectiva apreciativa. A continuación, se expone un caso real donde la presente estrategia ha sido implementada con éxito.

## 2. SURVEY FEEDBACK

Basándose en la importancia del feedback para el desarrollo integral del empleado (Hackman, y Oldham, 1975), el Survey Feedback se trata de una técnica de desarrollo organizacional que a través de mejoras organizacionales puede perseguir una gran variedad de objetivos, tales como el desarrollo de grupos, la resolución de conflictos, el cambio de actitudes, el aumento del bienestar, y la optimización del desempeño (French y Bell, 1995). La técnica puede resumirse en tres pasos: 1) Comunicación bidireccional (evaluadores-empleados) sobre una evaluación organizacional; 2) Propuesta de soluciones obtenidas durante una discusión grupal; 3) Evaluación de la eficacia de las soluciones.

Hasta la fecha, varios estudios han comprobado la eficacia del survey feedback haciendo uso de diversas metodologías científicas (i.e., metaanálisis, experimental, estudio de caso), lo que permite una visión más comprensiva de su potencial como intervención. Sin embargo, es a través de los estudios de caso que se puede apreciar el proceso de aplicación de la técnica, los contratiempos encontrados, así como particulares de cada organización. Así lo ilustran 3 estudios de caso que aplicaron el Survey Feedback como estrategia de desarrollo organizacional en tan variadas organizaciones:

1. Peiro, Gonzalez-Roma, y Canero (1999) implementaron el survey feedback en un banco, cuyo objetivo era estimular la comunicación entre empleados y supervisores tras un cambio en la cultura organizacional. Se invitó a 580 empleados (tasa de respuesta 90.7%) a rellenar un cuestionario sobre diferentes constructos tales como satisfacción laboral (e.g., supervisor, puesto), liderazgo, compromiso organizacional, y condiciones laborales (e.g., autonomía, potencial motivador del puesto). Sin embargo, los autores detectaron que los resultados de la evaluación suscitaron rechazo y emociones negativas entre los supervisores, debido a que se interpretó como una “caza de brujas”. Sin embargo, la implementación del survey feedback tuvo una aceptación positiva.

2. Elo, Leppänen y Sillanpää (1998) llevaron a cabo un estudio de caso en una fábrica de papel que buscaba reducir el estrés de sus trabajadores. La muestra estuvo compuesta por 118 empleados que representaban diferentes departamentos de la fábrica (i.e., oficinas, maquinaria y acabado). En base a los resultados obtenidos en el Occupational Stress Questionnaire (Elo, Leppänen, Lindström, y Ropponen, 1992), los empleados establecieron un listado de necesidades de desarrollo durante las sesiones de feedback. Además, se establecieron diferentes niveles de importancia a estas áreas de mejoras según el departamento. Estas necesidades de desarrollo se transformaron en acciones de mejora, pero su implementación tenía en cuenta la percepción de importancia del propio departamento. Por ejemplo, necesidades ampliamente aceptadas como “Información más detallada sobre

los cambios” dió lugar a la acción “Fomentar la gestión participativa”, la necesidad “mejora de la comunicación supervisor-empleado” dió lugar a la acción “Dar apoyo social y feedback”, y la necesidad “desarrollo de cooperación” dió lugar a la acción “construir equipos cohesionados”. Mientras que la necesidad unilateral “Ritmo de trabajo más flojo” se tradujo en la acción “Rediseño del trabajo” en un solo departamento. Tres años después se re-evaluó en unos de los departamentos, revelando mejora en la mayor parte de variables evaluadas (i.e., autonomía, variabilidad, distribución del trabajo, esfuerzo físico), pero empeoramiento en otras (e.g., sobrecarga cuantitativa, sobrecarga cualitativa, esfuerzo mental). Los autores argumentan que algunos cambios implementados pueden aumentar el esfuerzo mental, así como la dificultad de evaluar los cambios debido a la ocurrencia de sucesos societales (i.e, recesión económica)

3. Fridner y colaboradores (2014) desarrollaron un estudio cuyo objetivo era mejorar la salud y la satisfacción laboral en una muestra de médicos pertenecientes a un hospital universitario gubernamental en Suecia. En el artículo, los autores narran su experiencia en la implantación del survey feedback (i.e, administración del cuestionario, envío del informe, realización de grupos de discusión), así como las dificultades encontradas en dicho proceso. Entre las conclusiones más relevantes señalan resistencia, emociones negativas y estrés a los resultados del cuestionario, pero también que los grupos de discusión se convirtieron en un buen punto de inicio para promover cambios conjuntamente dirigidos con la organización. El estudio no reporta acciones de mejora organizacional específicas.

### 3. INDAGACIÓN APRECIATIVA

En 1987, Cooperrider, y Srivastva (1987) crean lo que conocemos hoy como Indagación Apreciativa (IAp), una técnica de desarrollo organizacional que busca transformar las organizaciones centrándose en descubrir qué funciona bien, por qué funciona bien y cómo se puede extender a toda la organización. En otras palabras, en lugar de centrarse en las deficiencias, en los problemas, o en encontrar culpables, la IAp busca centrarse en las fortalezas de las personas, equipos y organizaciones, de manera que al potenciar estas respalden los objetivos organizacionales (Subirana y Cooperrider, 2013). Tal y como se aprecia en las recientes publicaciones, la aplicación de la técnica alcanza objetivos tan diversos como desarrollo de los recursos humanos, alineación organizacional, formación de líderes, gestión del conocimiento, bienestar laboral, aprendizaje organizacional, resolución de conflictos, clima laboral y planeación estratégica, entre otros (Arzola, et al., 2016; Bushe y Kassam, 2005; Salgado, 2016; Sharp, et al., 2017; Subirana y Cooperrider, 2013; Trajkovski, et al., 2013).

Además, la versatilidad de la técnica es tal que autores como Bushe y Coetzer (1995) han adaptado la IAp para aplicarla en equipos, encontrando que mejoraba significativamente los procesos grupales y el rendimiento; mientras que Sharp, et al. (2017) la han integrado dentro de un programa de intervención más amplio junto a otras metodologías afines. Por

otro lado, Michael (2005) narra su experiencia utilizando la IAp como una herramienta de entrevista aplicable en diferentes contextos organizacionales y culturales. Entre los beneficios de la técnica destaca que los entrevistados hablaron más abiertamente, con menos actitud defensiva o miedo a represalias, así como ofrecieron discursos más dinámicos y espontáneos.

La IAp se desarrolla a través de una serie de preguntas compartimentadas en 4 fases (o 4D):

- Descubrir, apreciación de lo mejor de lo que la organización es y hace;
- Dream, visualización de un futuro en el que los momentos mejores son la constante;
- Diseño, descenso a la realidad, confrontación con la situación actual, y diseño de la organización soñada) y;
- Destino, implementación del nuevo diseño y feedback de los cambios (Subirana y Cooperrider, 2013).

Un análisis de la literatura científica demuestra que la aplicación de la IAp como intervención de desarrollo organizacional se encuentra inexorablemente asociado con el estudio de caso (Bushe, y Kassam, 2005). Bushe, y Kassam, (2005) han recopilado 20 estudios de caso en los que se aplicó la IAp. Los autores examinaron cada estudio de caso basándose en diferentes indicadores tales como si se producía un cambio transformacional (entendido como un cambio profundo en la organización), si el resultado era crear nuevos conocimientos (en contraposición a crear nuevos procesos); o si la intervención concluía con un resultado tangible derivado de un objetivo perseguido (en contraposición a una improvisación que se entendía como un resultado tangible ocasionado como efecto secundario de diversos cambios continuos o dispares), entre otros. De acuerdo al análisis realizado, sólo 7 casos produjeron cambios transformacionales. De hecho, estos fueron los casos que mayor se asociaron a la creación de nuevo conocimiento, así como a la obtención de resultados improvisados.

Considerando las fortalezas y limitaciones detectadas, nace el Survey Feedback Apreciativo (SFA) como una técnica de desarrollo organizacional que aprovecha los beneficios de dos conocidas técnicas, Survey Feedback (SF; French, y Bell, 1999) e Indagación Apreciativa (IAp; Cooperrider, y Srivastva, 1987), cuyo objetivo general es desarrollar desde una perspectiva apreciativa, un proceso de comunicación bidireccional entre la organización y los empleados sobre aquellos temas que interfieren o impulsan el bienestar y los objetivos organizacionales.

#### 4. SURVEY FEEDBACK APRECIATIVO: UN NUEVO ENFOQUE

El Survey Feedback Apreciativo (SFA) puede definirse como una estrategia de intervención psicológica positiva basada en la comunicación bidireccional (evaluadores-

empleados) sobre una evaluación organizacional, la cual permite conocer el tema con más detalle y plantear estrategias de mejora organizacional que estén bajo el control de las personas que las llevarán cabo. Este método no se centra en los problemas (se utiliza la palabra “temas”), si no en las soluciones, así como en las fortalezas de las personas, grupos y organización como un todo. Esta técnica nace por una necesidad de abordar el cambio organizacional desde una perspectiva más positiva, pero sin olvidarnos que se crece cuando poseemos la información necesaria sobre la organización. El SFA supera las limitaciones de las técnicas que la componen (i.e., SF, IAp). Concretamente, aborda los resultados del cuestionario de una manera positiva y constructiva para evitar la generación de emociones negativas en los empleados. De hecho, diferentes teorías sobre el afecto (e.g., Teoría de la Ampliación y Construcción; Fredrickson, y Cohn, 2008) describen la importancia de las emociones positivas a la hora de promover la creatividad, proponer soluciones, resolver conflictos, conectar con los demás y ser más receptivos (Barrett, Lewis, y Haviland-Jones, 2018). Además, con el fin de conseguir resultados organizacionales, estas acciones deben estar enmarcadas dentro de un proceso planificado y sistemático (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). Para producir este proceso, es crucial apoyarse en los datos de la evaluación organizacional, debido a que ayudan a los empleados a tomar decisiones basadas en hechos (Peiró, González-Roma, y Canero, 1999)

Los objetivos del SFA son:

1. Proporcionar información a los trabajadores sobre los resultados obtenidos en una evaluación organizacional (survey feedback) para identificar áreas de mejora;
2. Incrementar su conciencia acerca de las fortalezas y recursos de los que disponen a nivel individual, grupal y organizacional (indagación apreciativa);
3. Proponer acciones concretas para abordar las áreas de mejora consideradas más relevantes;
4. Realizar el seguimiento acerca de la implantación, utilidad y satisfacción con las acciones propuestas.

## 5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

La intervención del Survey Feedback Apreciativo se puede descomponer en 11 pasos (véase figura 1):

1. Presentación y campaña de publicidad. Es aconsejable que la organización realice una campaña en la que se presente a los responsables del proyecto así como el propio proyecto (evaluación organizacional e intervención), ya que aumentará la transparencia y la participación de los/as empleados/as.
2. Evaluación organizacional PRE-intervención. El segundo paso consiste en una evaluación de los factores psicosociales en toda la organización. En este sentido, la encuesta

incluye medidas como los recursos (tanto personales como laborales), las demandas del puesto de trabajo, indicadores de bienestar/malestar psicosocial, así como de compromiso y desempeño laboral.

3. Análisis de los resultados e informe inicial. En primer lugar, el facilitador analizará los datos recopilados y se compararán estos resultados con una muestra general, compuesta por otras organizaciones (benchmarking externo). En segundo lugar, se compararán los resultados de cada departamento/área con el resto de la organización (benchmarking interno). Dependiendo de las características de la muestra y siempre que se garantice el anonimato, se recomiendan hacer análisis en profundidad relacionados con género y edad. Esta información constituirá el informe inicial, pudiendo estructurarse de la siguiente manera: Contextualización de la organización y muestra, Modelo teórico y cuestionario utilizado, Resultados del benchmarking externo, Resultados del benchmarking interno. Este informe se enviará a la organización (por ejemplo, director ejecutivo, gerente de recursos humanos) antes de comenzar con el siguiente paso.

4. Entrevista apreciativa a los agentes clave (a discreción). En algunas circunstancias y dependiendo de las opciones disponibles, puede ser conveniente realizar entrevistas apreciativas a diferentes agentes clave de la organización (CEO, responsable RRHH) para poder tener una información más completa de la vida organización. Además, podría permitirnos triangular la información y encajar las diferentes perspectivas que pueden existir dentro de la organización.

5. Campaña de sensibilización. En este paso, se sugiere una nueva campaña para reforzar la comunicación sobre el proyecto, así como convocar a los participantes que se unirán a una sesión de grupo focal o focus group (se recomienda que cada departamento asista a su propia sesión de grupo focal).

6. Proceso de Survey Feedback Apreciativo con los grupos. En este paso, el facilitador trabajará de forma independiente con cada departamento (focus group) para abordar los puntos fuertes, los puntos débiles, los temas y las acciones asociados al departamento. El objetivo de este debate es cuádruple: 1) Proporcionarán a los empleados un feedback, basado en los resultados de la evaluación organizacional; 2) A través de la discusión en grupo desde una perspectiva apreciativa, aumentar la conciencia sobre las fortalezas y recursos organizativos, grupales y personales disponibles; 3) Consensuar estrategias de mejora (indexadas como acciones) desde una perspectiva apreciativa, tanto a nivel grupal como organizativo, para resolver problemas y alcanzar un mayor nivel de bienestar y rendimiento en el trabajo; 4) Potenciar la motivación, el compromiso y la implicación para el cambio.

7. Reunión final con CEO, RRHH y agentes clave. Una vez finalizados las sesiones grupales, se recogerán las acciones propuestas y, en este paso, se determinarán las acciones a implantar. Para ello, se celebrará una reunión final con los diferentes agentes implicados, los empleados responsables de las acciones, los Directores Generales y Recursos Humanos. Así, en la reunión final se discutirán todas las acciones propuestas y se decidirá cuáles se van a implantar. Para cada acción, también se seleccionará una persona responsable, así como el

calendario de implementación. Las conclusiones obtenidas en esta reunión serán clave para realizar el informe con los acuerdos.

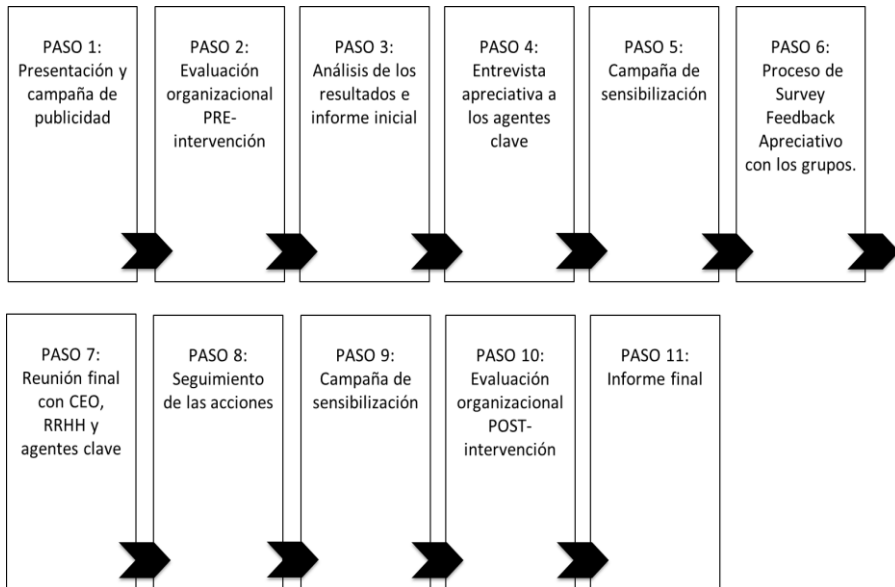
8. Seguimiento de las acciones. El objetivo de este paso es hacer un seguimiento de las acciones implementadas, utilizando la agenda Tarea-Persona-Tiempo. En concreto, se evaluarán los logros obtenidos, así como la eficacia de las acciones implementadas. Asimismo, se podrán evaluar o reformular otros aspectos como el estado de avance de la acción, retrocesos, necesidades de reformulación de las acciones, tiempos, responsables (corresponsables, personas de apoyo), acuerdos y compromisos de acción. Dependiendo de las características de la organización, así como de las acciones previstas, el seguimiento puede variar (mensual, bimensualmente, trimestral, semestral).

9. Campaña de sensibilización. Una vez más, se realiza una campaña para comunicar que en breve comenzará una nueva evaluación organizacional, delimitando el cierre del proyecto.

10. Evaluación organizacional POST-intervención. Entre 6-12 meses después de comenzar la implementación de las acciones propuestas, se realizará una evaluación organizacional (llamado también evaluación tiempo 2 o post-intervención). Es importante tener en cuenta que no todas las acciones se desarrollan de la misma manera y algunas pueden requerir más tiempo para poder mostrar sus efectos positivos. La comparación entre ésta y los resultados anteriores (medidas pre y post) permite al facilitador comprobar el efecto de las acciones aplicadas sobre los factores psicosociales. Además, para comprobar la eficacia de la intervención, se preguntará a los empleados sobre el grado de aplicación de las acciones, así como sobre su utilidad y satisfacción con las mismas, tanto con métodos cuantitativos como cualitativos.

11. Informe final. Para cerrar esta intervención, se elaborará un informe que resuma el proceso y los resultados obtenidos a lo largo de todo el SFA. El informe final podría contener apartados como una descripción de las acciones propuestas, así como los resultados sobre satisfacción y utilidad del SFA mediante datos cuantitativos y cualitativos. Además de los resultados obtenidos en las encuestas organizativas, destacando las diferencias significativas obtenidas tanto en las medidas proximales como distales.

**Figura 1.**  
**Diseño de la intervención de SFA**



## 5. APLICACIÓN DEL SFA EN UNA FÁBRICA: ESTUDIO DE CASO

### 5.1. Descripción de la organización

La organización donde se llevó a cabo la aplicación del Survey Feedback Apreciativo es parte de un grupo multinacional dedicado al sector industrial. En España, la compañía cuenta con la presencia de diferentes centros de trabajo repartidas por el territorio. Los autores de este capítulo contactaron con la organización para realizar la encuesta de evaluación psicosocial y bienestar emocional en la totalidad de los centros ubicados en España (N=491). Sin embargo, tras la devolución del informe, se decidió actuar únicamente en una de las fábricas, debido a que en comparación a las otras fábricas, presentaba mayores áreas de mejora en las variables evaluadas. En cuanto a la elección del SFA, se consideró la óptima, ya que ofrecía a los/as trabajadores/as la posibilidad de participar activamente en las propuestas de cambio y desarrollo de la organización.

## 5.2. Descripción de la muestra y procedimiento.

La muestra está compuesta por 50 trabajadores/as (76.5% hombres), que contestaron al cuestionario de evaluación HERO PRE-POST intervención. La tasa de respuesta fue del 56.2% del total de trabajadores/as (muestra total en la fábrica 89 trabajadores/as). El 93.8% tenía contrato indefinido mientras que el 6.3% tenía contrato temporal. La antigüedad media en la organización es de 14.33 años (DE = 10.20).

El cuestionario HERO (pre: Julio de 2015; post: noviembre de 2017) se administró en Julio de 2015, tanto en formato online, como papel y lápiz según las preferencias de cada trabajador. En el caso de haber elegido la opción online, las personas recibieron un correo electrónico con un enlace personalizado para acceder directamente al cuestionario. De esta manera, se evitaba que la misma persona respondiera al cuestionario más de una vez. En caso de haber elegido la opción papel y lápiz, las personas recibían una copia impresa del mismo y un sobre que usaban para entregarlo en sobre cerrado al departamento de recursos humanos. En todos los casos, la participación era voluntaria, el cuestionario era anónimo y se aseguraba la confidencialidad en el tratamiento de los datos recopilados. Tenían a disposición 2 semanas para completarlo y la duración aproximada del mismo era de 25-30 minutos.

En cuanto a la intervención (febrero de 2016), las sesiones de SFA se organizaron en 2 entrevistas (i.e., una inicial con el director de la fábrica y otra final con el director de la fábrica y el director de Recursos Humanos de la empresa), además de 8 talleres de feedback en cada una de las áreas / grupos de la fábrica implicadas. Los talleres grupales consistieron en diferentes dinámicas de grupo en las cuales se informó sobre los objetivos de la intervención, los resultados de la encuesta (Survey) y se pasó a la dinámica de SFA para tomar decisiones sobre qué temas son relevantes para ellos relacionados con el bienestar emocional. Asimismo, se analizaron sus causas y consecuencias, qué fortalezas tienen a nivel individual y/o colectivo, y finalmente qué acciones de mejora se deberían llevar a cabo para mejorar la situación de la fábrica en un futuro inmediato. Para concluir, se les administró un cuestionario de valoración de las sesiones de SFA. El último día se realizó una sesión final de puesta en común y coordinación, en la que todos los grupos tuvieron un representante y se analizaron los resultados en conjunto. Como conclusión del proceso de SFA, se elaboraron diversas acciones de mejora para ser desarrolladas en la fábrica.

## 5.3. Instrumentos

Evaluación de factores psicosociales HERO. Para la evaluación PRE, se ha utilizado el cuestionario (survey) de evaluación de factores psicosociales HERO (para más información, revisar: Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2019). El cuestionario HERO, a parte de las variables sociodemográficas, evalúa: ocho demandas laborales (por ejemplo, sobrecarga cuantitativa, conflicto de rol), seis recursos laborales (por ejemplo, autonomía, trabajo en

equipo), nueve prácticas organizacionales saludables (por ejemplo, conciliación trabajo-vida privada, igualdad de oportunidades), ocho indicadores de salud psicosocial (por ejemplo, engagement en el trabajo, resiliencia) y tres resultados saludables (por ejemplo, desempeño intra-rol, desempeño extra-rol). Los ítems se responden a través de una escala de respuesta tipo Likert de 0 (nunca/nada/totalmente en desacuerdo) a 6 (siempre/totalmente de acuerdo). Mientras que para la evaluación POST, además, se evaluó el grado de implantación, la utilidad, y la satisfacción para cada una de las acciones de mejora que habían surgido en el SFA. Las puntuaciones en los ítems de implantación, utilidad y satisfacción con las acciones de mejora varían de 0 (muy en desacuerdo) a 4 (muy de acuerdo).

Satisfacción con el SFA. Se trata de un cuestionario autoconstruido, que evalúa el grado de satisfacción de la sesión de SFA por los trabajadores, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Se mide cuantitativamente con una escala Likert de 0 (nada satisfecho) a 6 (muy satisfecho) el proceso de la sesión de SFA, lo aprendido en la sesión del SFA, las propuestas y acuerdos de mejora obtenidos en la discusión, los materiales y recursos utilizados, y la utilidad de los acuerdos de mejora propuestos. Cualitativamente se da la opción de completar hasta 3 aspectos positivos de la sesión y 3 aspectos a mejorar para futuras sesiones.

#### 5.4. Resultados

Acciones implementadas. Como resultado de las sesiones grupales de Survey Feedback Appreciativo surgieron una gran diversidad de acciones de mejora. Sin embargo, tras su análisis y discusión con los diferentes agentes implicados, los empleados responsables de las acciones, los Directores Generales y Recursos Humanos; se seleccionaron las cuatro acciones que se implementarían en la fábrica: Concretamente:

- Acción 1: poner un ordenador en la sala de control para acceder con más facilidad a la información de seguridad.
- Acción 2: realizar una reunión semestral con personal de fábrica abierta a todos los trabajadores, para mejora de la calidad de trabajo
- Acción 3: realizar una reunión anual como momento de celebración de los buenos resultados en tema de seguridad.
- Acción 4: realizar un análisis de la carga de trabajo entre el personal de producción, para conocer más a fondo la actividad de los diferentes puestos.

Comparación PRE-POST. Los resultados obtenidos en la primera evaluación se comparan con los resultados obtenidos en la segunda evaluación mediante el cálculo del Análisis de Varianza (ANOVA) mediante el SPSS. Además, para cada acción se evalúa la media y desviación estándar sobre el grado de implantación, utilidad y satisfacción con las acciones realizadas. En este caso, no se han incluido en la encuesta acciones de mejora propuestas en el SFA que no se han llevado a cabo por decisión de la dirección.

Los resultados de los análisis ANOVA ponen de manifiesto cambios significativos en seis de las variables analizadas, los resultados se presentan en la tabla 1. A modo de resumen, destacar que se han reducido de manera significativa los niveles de algunas demandas laborales (i.e., sobrecarga cuantitativa, sobrecarga mental, sobrecarga emocional y rutina) mientras que se han incrementado las percepciones sobre la presencia de prácticas organizacionales saludables, como son las de conciliación trabajo-vida privada y las de igualdad de oportunidades. Las otras variables no han presentado cambios estadísticamente significativos entre la evaluación PRE y POST.

**Tabla 1**  
**VARIABLES ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ENTRE EL PRE Y POST INTERVENCIÓN**

Variable	PRE	POST
	Media	Media
Sobrecarga Cuantitativa	3.75	3.05*
Sobrecarga Mental	4.60	4.22*
Sobrecarga Emocional	3.69	3.12*
Rutina	4.64	3.90*
Prácticas de conciliación trabajo-vida privada	2.18	3.23*
Prácticas de igualdad de oportunidades	3.85	4.60*

\*  $p < .05$

En cuanto al grado de implantación, utilidad y satisfacción con las acciones realizadas, los resultados medios obtenidos se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2**  
**Grado de implantación, utilidad y satisfacción con las acciones realizadas.**

Ítem	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4
Esta acción se ha implantado	2.69	3.06	3.19	2.00
Esta acción ha sido útil	2.27	2.71	2.18	1.75
Estoy satisfecho/a con esta acción	2.35	2.73	2.79	1.73

\* La escala de respuesta es de 0 (*muy en desacuerdo*) a 4 (*muy de acuerdo*)

Satisfacción con el SFA. Se calcularon análisis descriptivos (media y desviación estándar) de las respuestas a los 5 ítems del cuestionario de valoración de las sesiones de SFA. A nivel cualitativo, se destacan los aspectos positivos y a mejorar que han salido con mayor frecuencia.

En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario de valoración de las sesiones de SFA en referencia a la satisfacción de los trabajadores. En

primer lugar, se presentan los resultados del análisis de datos cuantitativo. Como se puede observar, todas las puntuaciones se encuentran entre 4.46 y 4.91, indicando un nivel de satisfacción medio-alto.

**Tabla 3**  
**Grado de satisfacción con el SFA.**

Ítem	Media	Desviación Estándar
El proceso de la sesión de SFA	4.91	.94
Lo aprendido en la sesión de SFA	4.46	1.11
Las propuestas y acuerdos de mejora obtenidos en la discusión	4.81	1.21
Los materiales y recursos utilizados	4.52	1.30
La utilidad de los acuerdos de mejora propuestos	4.60	1.39

Además, a nivel cualitativo se pueden apreciar los diferentes aspectos positivos y a mejorar que se han señalado en la valoración de las sesiones de SFA (véase Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Aspectos positivos y a mejorar de las sesiones de SFA.**

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tener Feedback sobre los resultados del estudio.</li> <li>● Claridad en la explicación, profesionalidad y trato positivo de los ponentes.</li> <li>● Comunicación directa, diálogo sincero y abierto, trato cordial entre todos.</li> <li>● Dedicar tiempo para reflexionar estos temas, utilidad de los temas tratados, poder transmitir sugerencias e inquietudes.</li> <li>● Realizar una puesta en común de las necesidades, analizar las causas, y ver coincidencia en las problemáticas expuestas.</li> <li>● Llegar a acuerdos y establecer plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de más tiempo: sesiones más largas o más sesiones.</li> <li>● Tratar temas más específicos, no tan generales.</li> <li>● Poder tratar individualidades, además de aspectos grupales, quizá utilizar entrevistas individuales a petición de los trabajadores.</li> <li>● Más participación de todos los presentes.</li> <li>● Preaviso sobre los temas a tratar en la sesión.</li> <li>● Tener claro que las acciones propuestas se tendrán en cuenta y se llevarán a cabo por parte de la organización. Hacer seguimiento del plan de acción.</li> </ul>

## 6. CONCLUSIONES

El presente capítulo describe uno de los primeros casos en aplicar el SFA en una organización. Concretamente, a través de la metodología del estudio de caso, se ha analizado en profundidad la aplicación de la técnica, así como cualquier dificultad encontrada.

En cuanto a los resultados obtenidos, es importante resaltar que no se ha detectado cambios significativos en todas las variables, debido a que se esperan cambios únicamente en aquellas variables relacionadas con las acciones llevadas a cabo. Por otro lado, aunque los valores asociados al grado de implantación, utilidad y satisfacción con las acciones realizadas son adecuados, estos podrían mejorarse realizando sesiones de seguimiento. Es comprensible que algunas acciones requieran más tiempo que otras para alcanzar un nivel óptimo.

Por supuesto, esta intervención organizacional presenta fortalezas y debilidades. En cuanto a las fortalezas, se podrían concretar en 3: 1) El proceso se inicia con una evaluación válida y fiable, lo cual aporta calidad; 2) Se centra en los aspectos positivos de la organización (en lugar de los negativos); 3) Las acciones son planteadas por y para las personas trabajadoras, teniendo como base sus propias percepciones y no las de agentes externos sin conocimiento de la organización. Además, las personas trabajadoras tienen el control sobre el seguimiento de las acciones, lo cual aumenta su compromiso. Sin embargo, la mayor fortaleza del Survey Feedback es probablemente también su principal debilidad, el SFA es una técnica que guía a las organizaciones a determinar sus propias acciones para mejorar su bienestar y desempeño organizacional. Por lo tanto, no es posible comparar el efecto del SFA en dos organizaciones distintas. Cada organización parte de una evaluación cuantitativa, con unas personas trabajadores que percibirán unas necesidades organizacionales concretas, proponiendo unas acciones específicas para mejorar unos resultados determinados. En otras palabras, no hay dos organizaciones iguales.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzola, C. R., Silva, G., Yammin, S., Nardi, R., & Guzmán, I. (2016). Indagación apreciativa: Un enfoque para descubrir aspectos positivos organizacionales. *Anales De La Universidad Metropolitana*, 16(2), 119-141. Recuperado de: <https://search.proquest.com/scholarly-journals/indagación-apreciativa-un-enfoque-para-descubrir/docview/1990799212/se-2?accountid=15297>
- Barrett, L. F., Lewis, M., & Haviland-Jones, J.M. (Eds.) (2018). *Handbook of emotions*. New York, NY: Guilford Press
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181. doi:10.1177/0021886304270337
- Bushe, G. R., y Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *The Journal of applied behavioral science*, 31(1), 13-30.

- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E., et al. (2020). Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis. *J. Positive Psychol.* 1–21. doi: 10.1080/17439760.2020.1818807
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life . In R. Woodman & W. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development: Volume 1* (pp.129-169). Greenwich, CT: JAI Press,
- Cooperrider, D.L. (1986) . *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished doctoral dissertation. Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.
- Corbu, A., Peláez Zuberbühler, M. J., & Salanova, M. (2021). Positive Psychology Micro-Coaching Intervention: Effects on Psychological Capital and Goal-Related Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566293>
- Cortinas, R. D. (2022). La gran renuncia, ¿ Mito o realidad?. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (375), 2.
- Davis, D. E., Choe, E., Meyers, J., Wade, N., Varjas, K., Gifford, A., et al. (2016). Thankful for the little things: a meta-analysis of gratitude interventions. *J. Couns. Psychol.* 63, 20–31. doi: 10.1037/cou000107
- Elo, A. L., Leppänen, A., & Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. *Occupational Medicine*, 48(3), 181-188.
- Elo, A.-L., Leppänen, A., Lindström, K. y T. Ropponen, T. (1992) *OSQ: Occupational stress questionnaire: User's instructions*. Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Fredrickson, B., & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 1-3.
- Fredrickson, B.L., & Cohn, M.L. (2008). Positive Emotions. In Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., y Barrett, L. F. (Eds.).(2008). *Handbook of emotions*. (777-796). New York: Guilford Press.
- French, W. L., & Bell, C. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fridner, A., Pingel, B., Løvseth, L. T., Sendén, M. G., & Schenck-Gustafsson, K. (2014). From Awareness to Action Using the Survey Feedback Method. *Journal of Health Science*, 2(7), 325-329.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 – 170.

- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In G.F. Bauer, & G.J. Jenny (Eds.), *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research* (pp. 91-106). Zurich: Springer. ISBN: 978-94-007-6469-9 (Print) 978-94-007-6470-5 (Online).
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. doi:10.1002/job.373
- Michael, S. (2005). The promise of appreciative inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice*, 15(2), 222–230. doi:10.1080/09614520500042094
- Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive participatory organizational interventions: A multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in psychology*, 12, 696245.
- Peiro, J. M., Gonzalez-Roma, V., & Canero, J. (1999). Survey Feedback as a Tool for Changing Managerial Culture: Focusing on Users' Interpretations-A Case Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 537-550.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. doi:10.1177/1059601112470405
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales Apalancadas por la Inteligencia Emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(2), 90-102, Doi: 10.21772/ripo.v35n2a04
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. doi:10.1080/17439760.2018.1437466
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066x.55.1.5
- Sharp, C., Dewar, B., Barrie, K., & Meyer, J. (2017). How being appreciative creates change – theory in practice from health and social care in Scotland. *Action Research*, 16(2), 223–243. doi:10.1177/1476750316684002
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Subirana, M., y Cooperrider, D. (2013). Indagación apreciativa: un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones: inspirémonos para diseñar nuestro futuro. *Kairós*.

- Taskan, B., Junça-Silva, A. and Caetano, A. (2022), Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), pp. 196-217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2013). Using appreciative inquiry to transform health care. *Contemporary Nurse*, 45(1), 95–100. doi:10.5172/conu.2013.45.1.95
- Van Woerkom, M. (2021). Building Positive Organizations: A Typology of Positive Psychology Interventions. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769782>

# REPORTING: HERRAMIENTA CLAVE PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE PERSONAS

**Laura Ibáñez Gallén**

*Profesora Adjunta e Investigadora  
Universidad Internacional de Valencia.  
orcid.org/0000-0003-3702-480X*

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente existen más de 3 millones de empresas o sociedades en España, de acuerdo al Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2024) recogido por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La empresa es algo más que una máquina o un conjunto de máquinas interconectadas. Es una entidad que cuenta con personas que trabajan, arriesgan, deciden y colaboran en ella. En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad de entender los intereses, comportamientos y motivaciones de las personas y de los grupos que participan en ella y que se relacionan con ella. Esto permite evolucionar hacia un nuevo modelo de empresa, con el foco puesto en el propósito (Gómez-Foronda, 2021) y que redefinen las relaciones con todos los grupos de interés. Defienden la humanocracia, es decir, ponen a las personas en el centro de la estrategia corporativa (Hamel y Zanini, 2020). Están orientadas a la experiencia y al propósito compartido, buscando la creación de ecosistemas atractivos que respeten la diversidad y orientados al alto rendimiento, apostando por organizaciones saludables.

De este modo, las empresas saludables han puesto el foco en su dimensión social, con el objetivo de conseguir que sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer a ella y de transmitirlo a su entorno. Se convierten en los mejores embajadores de la empresa, mejorando la imagen corporativa además de mostrar su influencia social en la comunidad al adoptar un papel activo en la creación de bienestar social, económico y medioambiental del país (Morsing y Roepstorff, 2014). Así, Tata y Prasad (2014) reconocen que la comunicación incrementa su valor, ya que permite llegar a más mercados a los negocios, ampliando su vertiente local a un ámbito más global.

Por ello, el objetivo general de este capítulo es analizar cómo el reporting, una de las principales herramientas de comunicación utilizadas en las empresas, permite dar a conocer los valores de las empresas, atendiendo a las necesidades y expectativas de los stakeholders. En concreto, se trabaja con ejemplos basados en las empresas tecnológicas reconocidas por el modelo Great Place to Work® en España.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Sostenibilidad corporativa

En 1982 se publicó el Informe Brundtland, en el que se hablaba de un tipo de desarrollo que incluía, por primera vez, "*...las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*". Se considera la primera definición de sostenibilidad, al incluir las tres dimensiones: económica, ambiental y social, también conocidas como triple bottom line (TBL). Así, Elkington (1988) defiende la necesidad de crear un marco en el que las empresas se centren en los problemas sociales y ambientales simultáneamente, sin olvidar el valor económico). Además, este enfoque TBL se complementa con la perspectiva de las partes interesadas de Freeman (1984), de forma que los equipos de gestión definieran a qué parte de la sociedad deberían responder (Fernández y Sanjuán, 2012). En esta misma línea, Marrewijk (2003) destaca la necesidad de prestar atención tanto a las preocupaciones sociales, ambientales y comerciales, como a la interacción con los stakeholders.

Durante los últimos años, el concepto de desarrollo sostenible ha crecido con un intento de combinar preocupaciones con cuestiones ambientales y socioeconómicas (Hopwood et al, 2005; Dyllick y Hockerts, 2002). Se observa como las tres dimensiones son abordadas de una manera más equilibrada, resultando más preciso utilizar el concepto de sostenibilidad corporativa, definida por Lozano (2015) como "*aquellas actividades corporativas que de manera proactiva buscan contribuir a un equilibrio sostenible, incluyendo las dimensiones económicas, ambientales y sociales de hoy, así como sus interrelaciones dentro de y a lo largo de una dimensión temporal (es decir, a corto, largo y a más largo plazo), a la vez que gestionan los sistemas de la empresa, es decir, operaciones y producción, gestión estratégica, sistemas organizativos, adquisiciones y marketing, aseguramiento y comunicación, así como sus partes interesadas*".

En esta línea, en 2015 las Naciones Unidas presentaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2030, que son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal. Tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Se trata de un compromiso para lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones —económica, social y ambiental—, de forma equilibrada e integrada y que se concreta en 17 ODS.

## 2.2. Comunicación de la Sostenibilidad

Para conseguir trasladar la estrategia de sostenibilidad que desarrolla la empresa, la comunicación corporativa se convierte en un vehículo crucial ya que permite impulsar la transformación de la cultura de la organización sostenible. Acompaña y facilita la redefinición de relaciones empresariales, a la que permite alcanzar altos niveles de transparencia con garantía de calidad y veracidad (Benn et al, 2014).

En el ámbito académico se ha reconocido que la comunicación tiene un rol activo para liderar el desarrollo del plan estratégico de sostenibilidad y consolidar los avances logrados, permitiendo que la información fluya a todos los grupos de interés de la organización, transmitiendo y llegando tanto a los públicos internos como a los externos (Arvidsson, 2010; Muñoz et al, 2019; Ibañez, 2021). Así, la comunicación de la sostenibilidad tiene efectos positivos en la reputación y la lealtad, derivados de la mayor legitimidad social generada (Conte et al, 2018; Eberle, 2013; Maignan et al, 2004).

## 2.3. Reporting

De este modo, el reporting permite dar a conocer la *performance* empresarial alcanzada, ya que es un instrumento que permite a la empresa comunicar sus resultados, asociados al desempeño ambiental, social y económico, y también de gobernanza (Christofi et al, 2012; Herzig y Schaltegger, 2011; Johari, 2019; Lozano y Huising, 2011; Nielsen y Thomsen, 2007; Tschopp y Nastanski, 2014). Se trata de una herramienta de comunicación que ha crecido exponencialmente en los últimos años y que cumple con una doble función. Internamente, los informes contribuyen a establecer objetivos y gestionar los riesgos y los cambios de forma más eficaz. Externamente, la transparencia sobre el desempeño no financiero puede ayudar a reducir los riesgos de reputación, a entablar un diálogo con las partes interesadas, a mantener su participación y a demostrar liderazgo, apertura y responsabilidad (Muñoz et al, 2018; Tettamanzi et al, 2022). Por esas razones, la Memoria de Sostenibilidad o reporting ha sido la herramienta más utilizada por las empresas para difundir los resultados durante muchos años. Para Herzig y Schaltegger (2006), “*los informes de sostenibilidad suelen ser un factor clave en la organización para crear transparencia sobre las responsabilidades y la rendición de cuentas por las actividades y el desempeño*”. Comparten esta opinión Lozano y Huising (2011), quienes además consideran que los informes o memorias de sostenibilidad son elaborados por las empresas u organizaciones con dos propósitos generales. Por una parte, permiten evaluar el estado actual de las dimensiones económica, ambiental y social de una organización. Por otra parte, son capaces de comunicar los esfuerzos de una empresa y el progreso de la Sostenibilidad hacia sus grupos de interés.

Así, las últimas décadas han sido testigos de un crecimiento exponencial en los informes no financieros o extrafinancieros, bien enfocados en una única dimensión como los informes ambientales o sociales, o desde múltiples perspectivas integradas en el caso de los informes o

memorias de sostenibilidad (Osobajo et al, 2022; Gatti y Seele, 2014; Toppinen, 2013). Los informes de sostenibilidad han sido considerados como la forma más completa e integradora de hablar del desarrollo de la estrategia de sostenibilidad corporativa (Schadewitz y Niskalo, 2010), consiguiendo atraer la atención de los organismos y asociaciones de los principales sectores industriales, instituciones gubernamentales, empresas consultoras, organizaciones no gubernamentales y centros de investigación (Herzig and Schaltegger, 2006, de Villiers et al, 2022). De este modo, el reporting desempeña un papel clave en la creación de transparencia sobre las responsabilidades, además de permitir la rendición de cuentas por las actividades y la comparabilidad entre empresas con características similares por tamaño, situación geográfica o sector (Camilleri, 2015; Nazari et al, 2015; Rivera et al, 2017).

Comunicar estos problemas de manera comprensible e integrar los informes de sostenibilidad con otras herramientas de comunicación corporativa parece ser vital para que la comunicación de sostenibilidad pase a un nivel superior (Ibáñez, 2021). Pese a ello, con la excepción de las empresas contempladas en la *Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad y de determinada información sobre gobierno corporativo*, el reporte de información no financiera es una actividad voluntaria por parte de las empresas. Afecta a grandes empresas consideradas entidades de interés público, que tengan en la fecha de cierre un número medio de empleados superior a 500. En el caso español, la trasposición de la mencionada directiva se ha realizado mediante la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Según dicha ley, las empresas obligadas por la misma deben elaborar un Estado de Información No Financiera (EINF), incluyendo la información significativa de naturaleza medioambiental contemplada por la misma (contaminación, cambio climático, economía circular, uso de los recursos, protección de la biodiversidad), cuestiones sociales y relativas al personal (empleo, salud y seguridad, etc.), información sobre el respeto de los derechos humanos, información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno, información sobre la sociedad y cualquier otra información que se considere significativa .

El Consejo y el Parlamento Europeo alcanzaron un acuerdo provisional en relación a la nueva Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés) en junio de 2022<sup>4</sup>. De este modo, será obligatorio publicar información sobre los derechos medioambientales, los derechos sociales, los derechos humanos y los factores de gobernanza. Se aplicará a todas las grandes empresas y sociedades europeas que cotizan o no en los mercados regulados, tanto a las empresas matrices como a sus filiales, teniendo una especial relevancia en las empresas con actividades relevantes en sectores de alto riesgo (textil, agricultura, minería, minerales). En cuanto a su aplicación, está previsto que se realice en tres fases: I) 1 de enero de 2024, para las empresas ya sujetas a la Directiva sobre divulgación de información no financiera; II) 1 de enero de 2025, para las grandes

---

<sup>4</sup> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>

empresas no sujetas en la actualidad a la Directiva sobre divulgación de información no financiera; III) 1 de enero de 2026 para las pymes que cotizan, así como para las entidades de crédito pequeñas y no complejas y para las empresas de seguros cautivas.

Según la nueva Directiva, el EFRAG (Grupo Consultivo Europeo en materia de Información Financiera) desarrollará las normas de presentación de información sobre sostenibilidad. Con fecha 31 de julio de 2023 la Comisión adoptó las Normas Europeas de Informes de Sostenibilidad (ESRS) para ser aplicadas por aquellas empresas sujetas a la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)<sup>5</sup>.

Entre las principales iniciativas de reporting, destacamos Global Reporting Initiative (GRI), una institución independiente, cuya misión es desarrollar y divulgar directrices de sostenibilidad aplicables a escala mundial. Proporciona estándares para el reporting en sostenibilidad de uso voluntario por las organizaciones a la hora de elaborar un informe sobre las dimensiones económicas, ambientales, y sociales de sus actividades, productos, y servicios. Desde 1999 se ha venido trabajando en diferentes guías y versiones hasta que en 2016 se presentó la última versión operativa, conocida como “GRI Standards”. El propósito de estos 36 Estándares es facilitar que las organizaciones presenten información sobre sus impactos más significativos sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos (en los Estándares GRI, se les denomina temas materiales). Se organizan en tres series: Estándares Universales GRI, Estándares Sectoriales GRI y Estándares Temáticos GRI (véase tabla 1). En primer lugar, los estándares universales incluyen sus fundamentos (los requerimientos que la organización debe cumplir para elaborar informes); contenidos generales (aquellos que la organización utiliza para presentar información sobre sus prácticas de elaboración de informes y otros detalles organizacionales, como sus actividades, gobernanza y políticas); y temas materiales (es decir, orientaciones sobre cómo determinar los temas materiales). En segundo lugar, los estándares sectoriales proporcionan información a la organización sobre sus posibles temas materiales, para determinar cuáles son y también qué información se debe presentar en relación a cada uno de ellos. En tercer lugar, los estándares temáticos incluyen contenidos que la organización usa para presentar información sobre sus impactos relativos a ciertos temas.

Otra de las principales iniciativas de reporting ha sido el Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés). En junio de 2021, el IIRC y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) anunciaron su acuerdo de fusión en una organización unificada: la Value Reporting Foundation (VRF), o Fundación de Informes de Valor. Su objetivo era proporcionar a las empresas un conjunto completo de herramientas para evaluar, gestionar y comunicar su valor, además de apoyar en la toma de decisiones en base a tres recursos claves: los Principios del Pensamiento Integrado, el Marco Internacional <IR> y los Estándares SASB. Finalmente, en agosto de 2022, se creó la Fundación IFRS<sup>6</sup>,

---

<sup>5</sup> [https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en)

<sup>6</sup> <https://www.ifrs.org/>

integrada por SASB, IIRC y los Principios de Pensamiento Integrado, con el propósito de contribuir a la unificación en la presentación de informes corporativos y a simplificar el reporting corporativo. En junio de 2023, el ISSB ha publicado sus normas inaugurales, NIIF S1 y NIIF S2, que ayudarán a reforzar la confianza en las divulgaciones sobre la sostenibilidad de las empresas, aunque el foco está puesto solo en los inversores.

Tabla 1  
 Contenidos básicos memoria de sostenibilidad según GRI (elaboración propia)

**Propósito: facilitar que las organizaciones presenten información sobre sus impactos más significativos sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos**

Conceptos claves (GRI 1)	Contenidos generales (GRI 2)	Temas materiales (GRI 3)
Impacto Temas materiales Debida diligencia (*) Gobernanza Grupos de interés	1. La organización y sus prácticas de presentación de informes  2. Actividades y trabajadores  3. Gobernanza  4. Estrategia, políticas y prácticas  5. Participación de los grupos de interés	<i>1. Orientaciones para determinar los temas materiales</i> Paso 1. Entender el contexto de la organización Paso 2. Identificar impactos reales y potenciales Paso 3. Evaluar la importancia de los impactos Paso 4. Priorizar los impactos más significativos sobre los que presentar información
<b>(*) La debida diligencia está elaborada según los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU), las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales, y la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.</b>		2. Contenidos sobre los temas materiales Contenido 3-1 Proceso de determinación de los temas materiales Contenido 3-2 Lista de temas materiales Contenido 3-3 Gestión de los temas materiales

Resumen de los requerimientos de conformidad	Descripción general de los principios
Requerimiento 1: Aplicar los principios para la elaboración de informes	Precisión
Requerimiento 2: Presentar los contenidos correspondientes a GRI 2: Contenidos Generales 2021	Equilibrio Claridad
Requerimiento 3: Determinar los temas materiales (**)	Comparabilidad
Requerimiento 4: Presentar los contenidos correspondientes a GRI 3: Temas Materiales 2021	Exhaustividad
Requerimiento 5: Presentar contenidos de los Estándares Temáticos GRI para cada tema material	Contexto de sostenibilidad Puntualidad
Requerimiento 6: Proporcionar los motivos para la omisión relativos al contenido o al requisito que la organización no pueda cumplir	Verificabilidad
Requerimiento 7: Publicar un índice de contenidos GRI	
Requerimiento 8: Proporcionar una declaración de uso	
Requerimiento 9: Notificar a GRI	
(**) La organización está obligada a determinar sus temas materiales en función de sus circunstancias particulares.	

### 3. METODOLOGÍA DEL CASO

Para entender la compañía y tomar decisiones sobre ella, no vale con conocer su desempeño en el pasado (las memorias cuentan la historia de la compañía de un año cerrado), sino que deben explicar cómo la compañía afronta los retos del futuro y qué objetivos pretende conseguir. A continuación, se pone el foco en la dimensión social de las empresas, ya que invertir en el bienestar de los empleados, el desarrollo profesional, promover la diversidad e inclusión, garantizar salarios justos y abordar los derechos humanos es clave para lograr el éxito a largo plazo de las empresas y sumar al desarrollo sostenible. Para ello, se trabaja con ejemplos basados en las empresas tecnológicas reconocidas por el modelo Great Place to Work® en España mediante un análisis de estudio de caso comparativo. Esta metodología permite investigar “similitudes reveladas en diferentes situaciones o casos que comparten algunos elementos comunes y difieren en otros” (Knight, 2001). El objetivo principal es comparar varios casos para establecer patrones comunes y diferencias y así poder probar el alcance, la aplicabilidad y la transferencia de estas experiencias en otros contextos (Yin, 2014).

La Sostenibilidad se integra de manera natural en todas las políticas llevadas a cabo por Recursos Humanos, como son: Retribución y Compensación, Gestión del Desempeño, Formación, Políticas de Diversidad, Conciliación, Captación y Retención de talento, cambio cultural, participación de los empleados, comunicación interna,... contribuyendo de manera directa e impactando positivamente en las dimensiones interna y social de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa-Sostenibilidad de la empresa. Según Castro-Martínez et al (2019), Carvalho y Areal (2015) y van Marrewijk (2004), la Certificación™ Great Place to Work® permite a la empresa conocer el nivel de confianza dentro de su organización y poder corroborar, a través del diagnóstico Trust Index®, si cumple los requisitos para ser un Great Place To Work®. Este modelo ha sido implementado en más de 15.000 empresas en todo el mundo fomentando un entorno de trabajo más amigable y eficiente, mediante la identificación de la necesidad de cambio, el diseño del cambio deseado a través de la definición de su “Cultura y Objetivo”, la generación de una visión compartida, la implantación de la transformación y seguimiento y soporte de la transformación.

Su misión de esta certificación es “generar cambios en las empresas que ayudan a su sostenibilidad empresarial y a crear excelentes lugares para trabajar que contribuyen al éxito de la compañía”. Tal y como plantean en su sitio corporativo, “la transformación cultural es en muchas empresas un cambio necesario para mejorar los niveles de bienestar del equipo y su eficiencia, además de contribuir en la definición estratégica de la misión, visión y valores de la compañía”. Se centran en los procesos, las conductas y la comunicación para fijar un plan de transformación que cumpla con cuatro pasos: 1) definición de la cultura, 2) diagnóstico, 3) acciones de transformación, y 4) sostener la cultura.

A partir de la clasificación obtenida en este ranking de las empresas del sector tecnológico certificados, se ha comparado su información pública en materia de sostenibilidad que impacta directamente con los principales aspectos materiales señalados por GRI y por el Foro Mundial Económico, centrando el estudio en la P de “Personas” y analizando las variables de “Diversidad e inclusión”, “Nivel salarial”, “Riesgos de incidentes de trabajo infantil forzoso u obligatorio”, “Salud y seguridad” y “Formación incluida (horas, remuneración)”. Para ello se ha utilizado esta ficha de análisis (véase tabla 2) para conocer la situación de las empresas Software Delsol, Cívica Software, Verisk, Equinix y Cuatroochenta. Se tratan de cinco empresas ubicadas en España, del sector de la tecnología y desarrollo de aplicaciones digitales, incluidas en el índice de diagnóstico Trust Index© y certificadas como “Great Place to Work®”. Se ha seleccionado el sector de la tecnología porque presenta una facturación del 41% por encima del conjunto del sector servicios, de acuerdo al TIC Monitor (2023)<sup>7</sup>. Además, declaran que el 70% de las empresas de servicios digitales espera aumentar su plantilla a corto plazo, superando las expectativas de empleabilidad del conjunto de la UE, y el 72,5% espera aumentar su cifra de negocio en los próximos tres meses. Por tanto, se demuestra que es un sector centrado en la captación de empleados y que desean retener el talento contratado. Certificarse con este índice es una muestra de su deseo de ser reconocidas como empresas saludables.

**Tabla 2**  
**Ficha de análisis sobre información de progreso en sostenibilidad con foco en la dimensión social (elaboración propia)**

Logo de la empresa	Nombre de la empresa y breve descripción del negocio
<b>Datos generales de la compañía</b>	
Grupo empresarial	
Rango de empleados	
Antigüedad en el mercado	
Rango de facturación anual de la compañía	
Tamaño de empresa	
Presencia internacional:	
Cotizan en mercados bursátiles:	
<b>Claim/eslogan:</b>	
<b>Apartado web dedicado a sostenibilidad</b>	
<b>Informe o memoria de sostenibilidad</b>	
<b>Dimensión social y creación de valor (World Economic Forum)</b>	

<sup>7</sup> <https://www.cobservatoriodeltrabajo.org/?s=tic+monitor>

---

Diversidad e inclusión:  
Igualdad de salarios:  
Nivel salarial:  
Riesgos de incidentes de trabajo infantil forzoso u obligatorio:  
Salud y seguridad:  
Formación incluida (horas, remuneración):

---

**Contenidos generales relacionados con dimensión social y gobernanza (GRI 2 y GRI 3)**

---

Total empleados (por género y región)  
Total empleados fijos-temporales-por horas no garantizadas-a tiempo completo-a tiempo parcial (por género y región)  
Plantilla de personal y periodo objeto del informe  
Total trabajadores que no son empleados pero sí están controlados por la organización  
Plantilla de personal no empleado pero controlado por la organización y periodo objeto del informe  
Fluctuaciones significativas de trabajadores no empleados  
Estructura de gobernanza y composición  
Conflictos de interés  
Políticas de remuneración  
Ratio de compensación total anual  
Compromisos de debida diligencia  
Compromisos de aplicación del principio precautorio  
Compromisos de respeto de los derechos humanos  
Convenios de negociación colectiva

---

**Observaciones-comentarios:**

---

#### 4. RESULTADOS

Es necesario que las organizaciones realicen un autodiagnóstico de su situación para tomarlo como punto de partida y desarrollar un modelo estratégico avanzado que afecte a todos sus procesos e incorpore a todos sus grupos de interés claves teniendo en cuenta de forma consciente, determinante y dinámica, sus motivaciones y los aspectos medioambientales, económicos y sociales (Johnson y Macy, 2001). Para ello, hace falta contar con la información y la comunicación corporativa, que construyen identidad, la marca corporativa sostenible:

1. Software Delsol (<https://www.sdelsol.com/software-delsol/>) es una empresa de software especializado en ayudar a PYMES, asesorías y autónomos con más de 30 años de

trayectoria. Se integró en el año 2021 en la italiana TeamSystem Company, una compañía tecnológica líder en el mercado de soluciones digitales para la gestión de empresas y profesionales. Cuenta con certificaciones como AENOR+, IQNetSR10:2015 y también Código de Conducta. Es la segunda más opaca de todas las empresas analizadas.

2. Cívica Software (<https://civica-soft.com/>), empresa granadina especializada en el diseño, creación y gestión de arquitecturas modernas de datos. La información pública disponible es 100% comercial, centrada en dar a conocer sus servicios de diseño de modelos de aprovisionamiento, gobierno y distribución de información que permiten a sus clientes sacar el máximo provecho de todos los datos internos y externos y convertirlos en un activo que facilite modelos empresariales Data-Driven. Es la más opaca de todas ya que no hace mención a nada relacionado con su dimensión social, ni otras dimensiones de sostenibilidad.

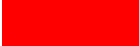


3. Verisk (<https://www.verisk.com/>), participada por capital financiero americano, cotiza en NASDAQ de ahí que tenga información pública accesible sobre su desempeño en temas de sostenibilidad. Se puede considerar que es la segunda empresa más transparente ya que dedica un apartado en exclusiva a la sostenibilidad en su web pública, además de contar con informe o memoria de sostenibilidad, además de otras certificaciones como LEED certifications. Sería necesario que incluya de forma explícita información sobre nivel salarial e igualdad de salarios, además de mayor claridad en el tema de los riesgos de incidentes de trabajo infantil forzoso u obligatorio. Tampoco hace mención a los cambios de trabajadores no empleados ni a la ratio de compensación total anual.

4. Equinix (<https://www.equinix.es/about>), también cuenta con capital americano y cotiza en NASDAQ. Es la más transparente en temas de materialidad y cumple con el requerimiento de informar sobre los principales aspectos de materialidad relacionados con la dimensión social y gobernanza. Dispone de un apartado en la web dedicada a sostenibilidad, así como informe específico de sostenibilidad donde se incluyen todas las certificaciones obtenidas en 2022. Si bien proporciona información de todos los aspectos señalados por el Foro Económico Mundial, el tema más claramente detallado es el relacionado con aspectos de diversidad e inclusión. En cambio, solo hace mención a nivel salarial tomando en consideración a los miembros de su Consejo de Administración. Toda información se encuentra disponible en su memoria de sostenibilidad (en base a GRI) y su informe anual.





















5. Cuatroochenta (<https://cuatroochenta.com/>) se sitúa en la mitad de todas las empresas analizadas. Es una empresa tecnológica especializada en desarrollar e implantar soluciones digitales cloud respondiendo a los retos y objetivos de sus clientes en Europa y Latinoamérica. Un servicio omnicanal que se adapta a las necesidades de cada organización para mejorar su rendimiento, con la filosofía de poner la tecnología al servicio de las personas desde que nació en 2011. Con sede central en el parque tecnológico y empresarial Espaitec de la Universitat Jaume I de Castelló (España), Cuatroochenta cuenta con sedes operativas en Burgos, Madrid, Milán, Panamá, Bogotá y Santo Domingo para ofrecer servicio en 14 países. Señalan que el desarrollo del talento de la compañía ha sido clave en su evolución. Su

configuración, equilibrio y especialmente la fidelización de personal clave han sido pilares en la estrategia de la empresa a lo largo de su historia y que el nivel de rotación no supera el 3%. Sin embargo, no hay casi información sobre igualdad de salarios y nivel salarial, y se omiten completamente relacionados los riesgos de incidentes de trabajo infantil forzoso u obligatorio (que podría excusarse por la naturaleza del negocio) y sobre salud y seguridad. Tampoco incluyen información relacionada con temas de gobernanza, a pesar de ser una empresa cotizada en BME Growth<sup>8</sup>.

**Figura 1**  
Empresas de tecnología certificadas por "Great Place to Work" en 2022-2023

	No hace mención a esta variable	1) Software Delsol
	Hace mención a alguna variable	2) Cívica Software SL
	Hace mención ampliamente a la variable	3) Verisk
		4) Equinix
		5) Cuatrochenta

**Tabla 3**  
Análisis empresas certificadas

	Empresas				
	1	2	3	4	5
Apartado web dedicado a sostenibilidad					
Informe o memoria de sostenibilidad					
Dimensión social y creación de valor (World Economic Forum)					
Diversidad e inclusión					
Igualdad de salarios					

<sup>8</sup> En el momento del análisis, 17 de julio de 2023, la información pública colgada en la web estaba organizada para atender a los requisitos de información pública y rendición de cuentas para salir a Bolsa, pero era obsoleta ya que contaban con datos relativos a 2019 y 2020. Durante septiembre de 2023, publicaron su primera memoria de sostenibilidad, por lo que se puede deducir su compromiso en mejorar su transparencia.

Nivel salarial	Red	Red	Red	Amarillo	Amarillo
Riesgos de incidentes de trabajo infantil forzoso u obligatorio	Red	Red	Amarillo	Amarillo	Red
Salud y seguridad	Verde	Red	Verde	Amarillo	Red
Formación incluida (horas, remuneración)	Amarillo	Red	Verde	Amarillo	Verde

**Contenidos generales relacionados con dimensión social y gobernanza (GRI 2 y GRI 3)**

Total empleados (por género y región)	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Total empleados fijos-temporales-por horas no garantizadas-a tiempo completo-a tiempo parcial (por género y región)	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Plantilla de personal y periodo objeto del informe	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Total trabajadores que no son empleados pero sí están controlados por la organización	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Plantilla de personal no empleado pero controlado por la organización y periodo objeto del informe	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Fluctuaciones significativas de trabajadores no empleados	Red	Red	Red	Verde	Red
Estructura de gobernanza y composición	Amarillo	Red	Verde	Verde	Verde
Conflictos de interés	Amarillo	Red	Amarillo	Verde	Verde
Políticas de remuneración	Red	Red	Verde	Verde	Verde
Ratio de compensación total anual	Red	Red	Red	Verde	Verde
Compromisos de debida diligencia	Red	Red	Verde	Verde	Amarillo
Compromisos de aplicación del principio precautorio	Red	Red	Verde	Verde	Red
Compromisos de respeto de los derechos humanos	Red	Red	Verde	Verde	Red
Convenios de negociación colectiva	Red	Red	Verde	Verde	Red

## 5. CONCLUSIONES FINALES

Una vez revisado estos casos concretos, se puede concluir que el mundo empresarial está adoptando los principios y las prácticas de sostenibilidad corporativa desde una visión más estratégica. En el caso del sector tecnológico analizado, se observa como estas empresas

están desarrollando programas, productos y servicios basados en la creación de valor social, la transparencia, el comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes. Además de estar comprometidos con el bienestar de sus empleados y dispuestos a revisar su situación anualmente para conseguir mejorar o corregir los aspectos más conflictivos.

Los principales resultados coinciden con algunos estudios previos en otros sectores, en cuanto a la identificación de sus públicos objetivos, intereses y uso de modelos GRI. Sin embargo, las empresas analizadas del sector TIC se encuentran muy polarizadas y no se observa uniformidad a la hora de trabajar los contenidos relacionados con la sostenibilidad en las páginas web de estos grupos de empresas, ni tampoco un uso generalizado de la memoria de sostenibilidad. La propiedad nacional y/o internacional que conforma su capital y su deseo de internacionalización marcan el nivel de menor o mayor transparencia.

En definitiva, la comunicación de su desarrollo estratégico en materia de sostenibilidad ha adquirido una dimensión operativa de gestión dentro de sus estrategias globales. En cualquier caso, deberían desarrollar mejor sus esfuerzos de comunicación ya que es un factor clave para la creación de valor y la toma de decisiones a medio y largo plazo. Una limitación de esta primera fase de la investigación es que los resultados empíricos resultan condicionados por la muestra, por lo que resulta necesario ampliar los casos de estudio para confirmar la hipótesis de trabajo de la necesidad de certificarse y reportar sobre los avances en materia social que se están llevando a cabo en las empresas.

Este trabajo es un estudio preliminar que demuestra que la implicación de las empresas del sector TIC en España en certificarse para ser consideradas empresas saludables. Es una herramienta a disposición de las organizaciones que les permite comunicar sus avances en la gestión sostenible de recursos humanos, al ofrecer datos concretos sobre las acciones que se están llevando a cabo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0469-2>
- Benn, S., Dunphy, D., y Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., y Chidzero, B. J. N. Y. (1987). *Our common future*. New York, 8.
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2018-0016>
- Carvalho, A. y Areal, N. (2015). Great Places to Work®: Resilience in Times of Crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479–498. doi:10.1002/hrm.21676

- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *Profesional de la Información*, 28(5).
- Christofi, A., Christofi, P., y Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*.
- Conte, F., Vitale, P., Vollero, A., y Siano, A. Designing a Data Visualization Dashboard for Managing the Sustainability Communication of Healthcare Organizations on Facebook. *Sustainability* 2018, 10, 4447.
- de Villiers, C., Hsiao, P.C.K., Zambon, S., y Elisabetta, M. (2022), “Sustainability, non-financial, integrated, and value reporting (extended external reporting): a conceptual framework and an agenda for future research”, *Meditari Accountancy Research*. doi: 10.1108/MEDAR-04-2022-1640, forthcoming, The University of Auckland Business School Research Paper, SSRN, available at: <https://ssrn.com/abstract54099866>
- Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (2024). Fecha de consulta: 15 de mayo de 2025: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39375>
- Eberle, D., Berens, G., y Li, T. The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *J. Bus. Ethics* 2013, 118, 731–746.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty-first century business*.
- Fernández, J. L. F. y Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pittman Publishing Inc. Boston.
- Gatti, L. y Seele, P. (2014). Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science*, 9(1), 89–102. <https://doi.org/10.1007/s11625-013-0233-5>
- Gómez-Foronda, S. (2021). *Organizaciones inteligentes*. B de Bolsillo.
- GRI (2021). Global Reporting Initiative, Standards. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Hamel, G. y Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Press.

- Herzig, C. y Schaltegger, S. (2011). Corporate Sustainability Reporting. In: Godemann, J., Michelsen, G. (eds) *Sustainability Communication*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1_14)
- Herzig, C. y Schaltegger, S. (2006). Corporate sustainability reporting: An overview. *Sustainability Accounting and Reporting*, 301–324. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13)
- Hopwood, B., Mellor, M., y O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Ibáñez-Gallén, L. (2021). *La comunicación como eje impulsor de la Sostenibilidad Corporativa* (Tesis doctoral, Universitat Jaume I).
- Johari, J., y Komathy, M. (2019). Sustainability reporting and firm performance: Evidence in Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(17), 32-45.
- Johnson, D. B. y Macy, G. (2001). Using environmental paradigms to understand and change an organization's response to stakeholders. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 314-335.
- Knight, S., Gorrell, G., Rayner, M., Milward, D., Koeling, R., y Lewin, I. (2001). Comparing grammar-based and robust approaches to speech understanding: a case study. In *INTERSPEECH* (pp. 1779-1782).
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R. y Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of cleaner production*, 19(2-3), 99-107.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Moneva, J. M. y Cuellar, B. (2009). The value relevance of financial and non-financial environmental reporting. *Environmental and Resource Economics*, 44(3), 441-456.
- Morsing, M. y Roepstorff, A. (2015). CSR as corporate political activity: Observations on IKEA's CSR identity-image dynamics. *Journal of Business Ethics*, 128, 395-409.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., y Escrig-Olmedo, E. (2019). Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 439-452.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., Escrig-Olmedo, E., Gisbert-Navarro, J. V., y Marullo, M. C. (2018). An assessment tool to integrate sustainability principles into the global supply chain. *Sustainability*, 10(2), 535.

- Nielsen, A. E. y Thomsen, C. (2008). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83–93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01550.x>
- Osobajo, O. A., Oke, A., Lawani, A., Omotayo, T. S., Ndubuka-McCallum, N., y Obi, L. (2022). Providing a roadmap for future research agenda: A bibliometric literature review of sustainability performance reporting (SPR). *Sustainability*, 14(14), 8523.
- Rivera, J. M., Muñoz, M. J., y Moneva, J. M. (2017). Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Sustainable Development*, 25(6), 482-494.
- Schadewitz, H. y Niskala, M. (2010). Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 96–106. <https://doi.org/10.1002/csr.234>
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy*, 33(1), 15-28.
- Tata, J. y Prasad, S. (2014). CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2328-z (published online)
- Tettamanzi, P., Venturini, G., y Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.
- Toppinen, A. y Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: A case study of three multinationals in the forest industry. *Business Ethics*, 22(2), 202–217. <https://doi.org/10.1111/beer.12016>
- Tschopp, D. y Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 147- 162
- van Marrewijk, M. The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics* 55, 135–146 (2004). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1897-7>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

