

# ESPECIAL

---



# Psicología del trabajo

SCIENTIFIC  
AMERICAN™

INVESTIGACIÓN  
Y CIENCIA

# ESPECIAL

# Psicología del trabajo

## CONTENIDO



Una selección de nuestros mejores artículos para ahondar en las claves de la **psicología del trabajo**.

### **La felicidad en el trabajo**

A. Rodríguez Muñoz y Ana I. Sanz Vergel  
*Mente y Cerebro*, septiembre/octubre 2011

### **Los (d)efectos de la oficina colectiva**

Judith Merkelt  
*Mente y Cerebro*, mayo/junio 2016

### **Intercambio de conocimientos en equipos de trabajo**

Korinna Bauer y Friedrich W. Hesse  
*Mente y Cerebro*, mayo/junio 2007

### **Negociar el sueldo**

David Loschelder y Roman Trötschel  
*Mente y Cerebro*, marzo/abril 2015

### **Perfil profesional en las redes sociales**

Tomás Chamorro-Premuzic y Christopher Steinmetz  
*Mente y Cerebro*, enero/febrero 2015

### **Cuestión de personalidad**

Alexander Kritikos y Christoph Böhmert  
*Mente y Cerebro*, septiembre/octubre 2014

### **Fobia laboral**

Beate Muschalla  
*Mente y Cerebro*, julio/agosto 2008

INCLUYE EL ARTÍCULO:

«Un lugar que da miedo»

Rabea Rentschler

### **El rastro genético del desgaste profesional**

Martin Reuter  
*Mente y Cerebro*, septiembre/octubre 2016

### **Emociones en el trabajo**

Dieter Zapf  
*Mente y Cerebro*, enero/febrero 2009

### **Envejecimiento y actividad laboral**

Michael Falkenstein y Sascha Sommer  
*Mente y Cerebro*, julio/agosto 2006

#### EDITA

Prensa Científica, S.A.  
Muntaner, 339 pral. 1ª, 08021 Barcelona (España)  
precisa@investigacionyciencia.es  
www.investigacionyciencia.es

Copyright © Prensa Científica, S.A. y Scientific American, una división de Nature America, Inc.

ESPECIAL n.º 22 ISSN: 2385-5657

En portada: iStock / Sergey Nivens | Imagen superior: iStock / istocksdaily



# La felicidad en el trabajo

¿Existe la felicidad en el trabajo? ¿Qué nos lleva a alcanzarla? ¿Por qué algunas personas son incapaces de conseguirla? Un área de investigación psicológica incipiente ayuda a reconocer los factores clave para lograr ser felices en el ámbito laboral

ALFREDO RODRÍGUEZ MUÑOZ Y ANA ISABEL SANZ VERGEL

## RESUMEN

### Felices en el trabajo

**1** Las emociones positivas se contagian de forma rápida. Los equipos de trabajo que experimentan más emociones positivas, como la felicidad, colaboran más y mejoran su rendimiento laboral.

**2** El humor incide de forma directa en la comunicación y cohesión de los empleados, así como en su satisfacción personal, la productividad y la creatividad.

**3** Los mecanismos que conducen a la insatisfacción en el trabajo no coinciden con los que aportan felicidad y bienestar al empleado.

Felicidad y trabajo, ¿dos conceptos antagónicos? Según se sabe, Cristóbal Colón afirmó en su día: «Encuentra la felicidad en el trabajo o nunca serás feliz». Sin entrar a valorar tal aseveración, parece claro que los conceptos de felicidad y trabajo no son antagónicos; incluso pueden estar relacionados.

El interés por la felicidad no es reciente. Desde la filosofía, Platón y Aristóteles ya se preguntaban qué es ser feliz. Para dar con la respuesta analizaron las formas en las que las personas buscaban la felicidad. En las últimas décadas, este tema ha recobrado importancia a raíz de los trabajos de los psicólogos Martin E. P. Seligman, de la Universidad de Pensilvania, y Mihály Csikszentmihalyi, de la Universidad de Claremont, sobre psicología positiva. El nuevo ámbito de estudio supone observar al ser humano, no solo desde la enfermedad, sino también desde la felicidad y el optimismo.

Si aplicamos la psicología positiva al ámbito de las organizaciones, se necesita considerar las dificultades del trabajador, pero sobre todo sus fortalezas, además de analizar qué pueden realizar empresa y empleado para alcanzar el bienestar en el trabajo.

No obstante, dentro del ámbito laboral, el término de felicidad como tal no ha sido definido. En general, los investigadores han optado por seguir una visión hedónica o eudaimónica para guiar sus estudios. La visión hedonista se centra en estados emocionales subjetivos (la felicidad, la satisfacción o el placer), mientras que la tradición eudaimónica focaliza su estudio en los talentos y los potenciales de la persona. En este sentido, la búsqueda del potencial y la actualización de las

habilidades personales pueden dar un sentido a la vida. Entonces ¿qué es la felicidad? ¿Consiste en estar alegre más a menudo, o en tener un propósito en la vida y sentir que puedes desarrollarte? En un artículo publicado en 2008 en *Journal of Positive Psychology*, Todd Kashdan, de la Universidad de George Mason, y sus colaboradores explican que ambas perspectivas deben complementarse, evitando tales distinciones artificiales y de dudosa utilidad. De hecho, el bienestar hedónico y el eudaimónico constituyen mecanismos psicológicos que operan de manera conjunta. Esta afirmación resulta lógica en la vida cotidiana laboral: se trata de tener un afecto positivo, sentir la posibilidad de desarrollarse y de pensar que la actividad tiene un propósito.

Para estudiar la felicidad en el ámbito de las organizaciones se han manejado una amplia variedad de conceptos. La distinción que propone la psicóloga Cynthia D. Fisher, de la Universidad de Bond, resulta de utilidad para delimitar los conceptos que se han empleado con mayor frecuencia. En los últimos años van adquiriendo relevancia términos como «próspero» (*thriving*) o «pasión armoniosa» (*harmonious passion*), unos conceptos que con toda probabilidad comenzaremos a escuchar más a menudo en este campo de investigación.

Dichos términos presentan un denominador común: la persona mantiene una visión positiva hacia su trabajo. Por una razón u otra se siente bien desarrollando su actividad. ¿Por qué surge ese sentimiento positivo? ¿Cómo podemos fomentarlo? ¿Por qué algunos trabajadores no consiguen la felicidad? A continuación trataremos de dar respuesta a tales cuestiones.



## El contagio de emociones positivas

Las emociones se contagian. Es uno de los hallazgos de la psicología que más han trascendido la opinión pública [véase «Juntos somos diferentes», por Nikolas Westerhoff; MENTE Y CEREBRO n.º 48]. A lo largo de nuestra vida, de una forma u otra, todos hemos experimentado esa conexión emocional con otra persona o grupo. De hecho, en el lenguaje cotidiano acostumbramos usar términos relacionados con ello («risa contagiosa», por ejemplo).

En concreto, el contagio emocional se refiere al proceso mediante el cual sentimos e interiorizamos emociones similares a las que observamos en otra persona. El fenómeno se produce de diversas maneras. Por un lado, existe la tendencia humana a sincronizarse e imitar las expresiones faciales, los movimientos y las posturas de aquellos con quienes se interactúa. Por otro, las personas pueden copiar

aspectos como el lenguaje, el tono de voz e incluso experimentar el mismo estado afectivo [véase «Camaleones sociales», por Arnd Florack y Oliver Genschow; MENTE Y CEREBRO n.º 48]. Se trata, en general, de un proceso rápido y del que en ocasiones no somos plenamente conscientes. Tal y como señala Cacioppo, «las emociones viajan de persona a persona como si se tratase de un virus».

Existen diversas explicaciones sobre el fenómeno aunque, debido al avance de las neurociencias, una destaca sobre el resto: la transmisión de las emociones de una persona a otra se encuentra en estrecha relación con las neuronas espejo (un grupo de células nerviosas capaces de activarse cuando desarrollamos una acción o cuando vemos que la realizan otras personas). Por tanto, las neuronas espejo constituirían el mecanismo neuronal que explica la propagación de emociones entre individuos.

### SILBANDO A TRABAJAR

La felicidad de los empleados puede mitigar las situaciones negativas en las organizaciones.



© ISTOCKPHOTO / MINIMI

## Conceptos básicos

En los últimos años, la psicología positiva focaliza su atención en el bienestar y la felicidad de las personas en el ámbito laboral. Algunos de los términos más empleados en este campo de investigación son:

<b>Satisfacción</b>	Estado emocional positivo que resulta de la evaluación que la persona hace sobre sus experiencias en el trabajo. (Locke, 1976)
<b>Compromiso organizacional</b>	Grado en que la persona se identifica con los objetivos y los valores de su organización, y siente que desea continuar formando parte de la misma. (Mowday et al., 1979)
<b>Implicación</b>	Sentimiento de compromiso con el trabajo; la persona considera este como parte central de su identidad y su autoestima. (Brown, 1996)
<b>Vinculación (engagement)</b>	Estado de ánimo positivo caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resiliencia mental en el trabajo), dedicación (estar implicado en la actividad profesional, tomándola con entusiasmo y como un reto) y absorción (sensación de que el tiempo pasa rápido mientras se trabaja). (Bakker y Demerouti, 2008)
<b>Flujo (flow)</b>	Sensación de estar inmerso el trabajo, divirtiéndose con el mismo. Se caracteriza por un elevado afecto positivo y la percepción de estar aprendiendo y desarrollándose. (Csikszentmihalyi, 1990)
<b>Afecto</b>	Amplia gama de respuestas afectivas ante el trabajo surgidas de la combinación entre el grado de placer y activación que genera el mismo. (Van Katwyk et al., 2000)
<b>Próspero (thriving)</b>	Combinación entre la perspectiva hedónica y eudaimónica: sentimientos de vitalidad y energía, junto con la creencia de crecer y desarrollarse a través del trabajo. (Spreitzer et al., 2005)
<b>Pasión armoniosa</b>	Identificación con la actividad que se desempeña, en armonía con otros aspectos de la vida. La persona siente que le gusta lo que hace y elige invertir tiempo y energía en ello sin que afecte a otras áreas. (Varelland et al., 2003)

Fuente: Basado en Fisher (2010)

## «Ríe y el mundo reirá contigo»

*Refranero popular*

La mayoría de las investigaciones en torno al contagio emocional en las organizaciones casi siempre han ido acompañadas de resultados que apoyan la utilidad de la expresión de emociones positivas. La psicóloga Sigal Barsade, de la Universidad de Pensilvania y una de las expertas más destacadas en este ámbito, se refiere al proceso del contagio emocional como «el efecto dominó». Afirma que las emociones positivas son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo. Mediante varios diseños experimentales puso a prueba su hipótesis. Más allá de resultados concretos, interesan dos aspectos principales: en primer lugar, que las emociones positivas se contagiaban de forma rápida entre los miembros del grupo; en segundo lugar y más importante si cabe, que aquellos equipos de trabajo que experimentaban más emociones positivas presentaban un mayor número de conductas de cooperación y mejor rendimiento laboral.

De modo similar, otras investigaciones han puesto de manifiesto que la exposición ante una persona que muestra emociones positivas

puede producir cambios en el estado emocional del observador. En 1985 Gregory J. McHugo, de la Universidad Dartmouth, y sus colaboradores hallaron que al mostrar imágenes de personas sonriendo se producían cambios en las expresiones faciales, las emociones y la respuesta fisiológica de quienes las observaban.

Una de las situaciones emocionales que más poder de contagio posee es la relacionada con el sentido del humor. Se ha comprobado que el uso del humor por parte de los trabajadores incide de forma directa en la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como en la satisfacción, la productividad y la creatividad. Del mismo modo, se ha observado que el humor es un potente amortiguador de las situaciones estresantes. En un estudio llevado a cabo por el equipo de los autores y sus colaboradores en 2010 se encontró que la utilización de estilos de humor positivos en el trabajo (caso del humor afiliativo) reducía el impacto que las conductas de acoso psicológico producían sobre la salud.

Teniendo en cuenta la capacidad de contagio de las emociones positivas, una de sus aplicacio-

nes más directas en el ámbito laboral consiste en la gestión de las emociones en las organizaciones. De este modo, es importante facilitar la expresión de emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional al resto de los empleados. A este respecto, destaca el papel que desempeñan los líderes, cuya capacidad para contagiar emociones resulta mucho mayor, en especial aquellos que destacan por su carisma. Se sabe que las personas carismáticas son más dadas a propagar emociones positivas por ser más expresivos emocionalmente y poseer un vocabulario emocional más variado. En un estudio de 2001 llevado a cabo por Paul D. Cherulnik y sus colaboradores de la Universidad de Oklahoma, se halló que los seguidores imitaban las expresiones faciales de su líder (sonreír con frecuencia, por ejemplo) tan solo cuando este último era carismático. Es decir, parece que el estado afectivo de un directivo se transfiere al equipo de trabajo; en consecuencia resulta lógico proponer la expresión y propagación de emociones positivas como estrategia hacia la felicidad en el ámbito laboral.

### ¿Qué nos aleja de la felicidad en el trabajo?

Jessica Pryce-Jones, autora del libro *Happiness at work* («La felicidad en el trabajo»), estima que los empleados pasan, como media, alrededor de 90.000 horas en el entorno laboral a lo largo de su vida. La cifra por sí sola despierta la urgencia de buscar la felicidad en el puesto laboral.

Dentro de la psicología de las organizaciones existe una teoría que ayuda a entender que los factores que llevan a la felicidad en el trabajo no son necesariamente los mismos que nos alejan de ella. En su ya clásica «teoría bifactorial», el psicólogo Frederick Irving Herzberg (1923-2000) diferencia entre los factores de higiene asociados con la insatisfacción (el salario o las condiciones de trabajo, por ejemplo) y los factores motivacionales relacionados con la satisfacción y la felicidad en el ámbito laboral (el reconocimiento o el grado de autonomía en la empresa, entre otros). Según Herzberg, resulta necesario que exista un equilibrio entre ambos tipos de factores. Si una persona trabaja en unas condiciones laborales inadecuadas (un calor excesivo, pongamos por caso), se sentirá a disgusto con su trabajo, mas si esas condiciones mejoran, ello no asegura su bienestar ni que se sienta satisfecho. Dicho de otra manera, la única forma de que los empleados alcancen la felicidad es mediante el desarrollo de elementos motivadores que



© ISTOCKPHOTO / ALDEGONDE LE COMPTE

aumenten su satisfacción en el puesto laboral, no a través de la supresión de los factores de insatisfacción.

Tal enfoque pone en entredicho la extendida creencia de que el dinero da la felicidad. El hecho de que una persona cuente con un salario muy alto no implica de forma necesaria que sea feliz, aunque el obtener un sueldo insuficiente sí es un camino directo hacia la infelicidad. Al parecer, el ser humano se habitúa con rapidez a los ingresos elevados, lo que aumenta en consecuencia sus aspiraciones. Por tanto, el salario es sin duda uno de los factores más importantes a la hora de alejarnos de la felicidad.

De acuerdo con un estudio llevado a cabo en 2007 por la consultora británica Chiumento, entre los factores que nos apartan de la felicidad en el trabajo se encuentran la falta de comunicación con la supervisión, un salario poco competitivo, unas condiciones de trabajo inapropiadas, la ausencia de recompensas y beneficios, y un liderazgo poco eficaz. Con todo, uno de los factores más presentes en las organizaciones pero que más nos aleja de la felicidad es la sobrecarga de trabajo. Cuando las personas deben emplear un elevado número de horas para desempeñar todas las tareas y necesitan alargar la presencia física en el puesto laboral, el día puede hacerse interminable, de tal manera que imposibilita una conciliación adecuada con la vida personal. Según la última encuesta nacional de condiciones de trabajo realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en 2007 entre más de 11.000 empleados, la media de horas trabajadas por semana es de 39,89 horas; además, casi un tercio de los encuestados afir-

### HASTA LOS TOPES

Uno de los factores más presentes en las organizaciones pero que más aleja a los trabajadores de sentirse felices es la sobrecarga de trabajo.

**«Casi todas las personas son tan felices como se deciden a serlo»**

*Abraham Lincoln*

maba tener una carga temporal elevada. Comparada con la jornada media de los países de la Unión Europea, el horario laboral en España resulta más extenso. Según datos de la Comisión Europea de noviembre de 2006 y recogidos en un estudio realizado por IESE-Adecco, la jornada de trabajo española superaba a la media comunitaria en casi una hora.

Las condiciones laborales son otro de los factores que pueden alejarnos de la felicidad. Tal y como plantea Herzberg en su teoría bifactorial, el ambiente de trabajo constituye una fuente de insatisfacción, aparte de los peligros que puede entrañar para la salud. En España, la encuesta nacional sobre condiciones de trabajo desarrollada en 2007 muestra que a casi el 22 por ciento de los encuestados les preocupa perder su empleo, mientras que el 10,6 por ciento señala haber sufrido en los dos últimos años algún accidente laboral que requería asistencia médica, tratamiento o primeros auxilios. En referencia al diseño del puesto, más de la mitad de las demandas de los encuestados se refieren al desarrollo de movimientos repetitivos de manos o brazos, o a mantener una misma postura durante largo

tiempo. Una iluminación y temperatura adecuadas, un buen diseño o un entorno libre de accidentes laborales son pasos necesarios, pero no suficientes, para alcanzar la felicidad en el puesto de trabajo. En resumen, resulta bastante improbable que los mecanismos que conducen a la insatisfacción en el trabajo sean los mismos que aporten la felicidad y el bienestar.

### ¿Cómo conseguir ser felices mientras trabajamos?

El foco de interés principal de la psicología organizacional ha sido el estudio de los estresores laborales y sus consecuencias. Tal y como se ha dicho, tener un exceso de tareas o un horario que dificulta la conciliación entre la vida laboral y la personal obstaculizan la consecución de la felicidad. El día a día requiere atender a una gran variedad de demandas que no siempre podemos satisfacer. Sin embargo, dichas demandas no tienen por qué ser necesariamente negativas si disponemos de una serie de estrategias para enfrentarnos a ellas. En los últimos años han surgido nuevas líneas de investigación centradas en qué puede acometer la persona para

## Organizaciones responsables

Las empresas deben cumplir ciertas características con el fin de fomentar la felicidad de sus trabajadores. Tal tarea puede resultar costosa, por lo que debe partirse de una cultura organizacional flexible y de apoyo. Ello significa asumir que la persona posee una vida personal, y que, por tanto, se la debe ayudar a compaginar ambos ámbitos de la vida.

<b>Disminución de demandas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar las tareas al tiempo disponible; evitar la sobrecarga y la presión temporal.</li> <li>• Establecer horarios de trabajo que permitan conciliar la vida laboral con la personal.</li> <li>• No considerar las horas extra como parte del horario a la hora de planificar las tareas.</li> </ul>
<b>Promover la implicación y el autodesarrollo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la definición de las tareas y variedad de las mismas.</li> <li>• Autonomía en la organización del trabajo.</li> <li>• Participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Oportunidades de desarrollo.</li> <li>• Proporcionar valoraciones (<i>feedback</i>) sobre el proceso y los resultados.</li> </ul>
<b>Políticas de conciliación vida laboral y personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad temporal (horarios flexibles).</li> <li>• Flexibilidad espacial (trabajo semipresencial o teletrabajo).</li> <li>• Ayudas al cuidado de dependientes (guarderías, centro de cuidado de ancianos).</li> </ul>
<b>Fomento de la recuperación del estrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar actividades que ayuden a combatir el estrés (actividades de ocio, deportivas, cursos de idiomas, etcétera).</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información y formación sobre diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y a potenciar los recursos personales. Ofertar cursos sobre gestión del tiempo de trabajo, manejo y gestión del estrés y competencia emocional.</li> </ul>