Dr. José Carlos Zanelli
Dra. Lilia Aparecida Kanan
y Colaboradores

FACTORES DE RIESGO, PROTECCIÓN PSICOSOCIAL Y TRABAJO

Organizaciones que emancipan o que matan



2ª Edición

EDICIÓN BILINGÜE REVISADA AMPLIADA

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

Dr. José Carlos Zanelli
Dra. Lilia Aparecida Kanan
y Colaboradores:
Dr. Aristeo Santos López
Dr. Carlos María Alcover
Dr. Ezequiel Ramírez Lira
Dr. Guillermo Yáber-Oltra
Dr. Jose Maria Peiró
Dr. Josep Maria Blanch
Mg. Juan Pablo Toro
Mg. Mercedes Argaña
Dr. Sigmar Malvezzi
Dra. Tania García Ramos y Dra. Ana Guzzi

FATORES DE RISCO, PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL E TRABALHO

Organizações que emancipam ou que matam

FACTORES DE RIESGO, PROTECCIÓN PSICOSOCIAL Y TRABAJO

Organizaciones que emancipan o que matan

2ª Edição - bilíngue, revisada e ampliada
2ª Edición - bilingüe, revisada y ampliada

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

Lages (SC), Brasil, 2019

FACTORES DE RIESGO, PROTECCIÓN PSICOSOCIAL Y TRABAJO
Organizaciones que emancipan o que matan

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

CUERPO EDITORIAL
Cristina Keiko Yamaguchi (Presidente)
Patrícia Antunes Luiz Lucena Miranda (Secretária)
Sérgio Gonçalves
José Luís Carraro
Lenita Agostinetto
Elisa Maria Rodriguez Pazinatto Telli
Natalia Veronez Da Cunha Bellinati
Aline Lampert Rocha Pagliosa
Geraldo Augusto Locks
Mariléia Aparecida Wolf Tubs
Tarso Waltrick
Alexandre Tripoli Venção

REVISIÓN
Natascha Franzen

PROYECTO GRÁFICO
Emerson Passos / EMYO Comunicação & Design

IMPRESIÓN
Maxi Gráfica

F254 Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam = Factores de riesco, protección psicosocial y trabajo: organizaciones que emancipan o que matan/ José Carlos Zanelli, Lilia Aparecida Kanan e col. - 2. ed. - Lages : EDUNIPLAC, 2019.
252 p. : il.

ISBN: 978-85-89237-26-0

1. Psicologia. 2. Fenômenos psicossociais e trabalho. 3. Segurança no trabalho. 4. Saúde ocupacional. 5. Riscos ocupacionais. 6. Condições no trabalho. I. Zanelli, José Carlos. II. Factores de riesco, protección psicossocial y trabajo: organizaciones que emancipan o que matan.

CDD 158.7

(Elaborada pela Bibliotecária Silvania de F. R. Dalla Costa - CRB-14/748).

Lages (SC), Brasil, 2019

A los trabajadores -gestores y dirigidos, que nos confían la solución de los problemas psicosociales que enfrentan en las actividades de producción y en la prestación de servicios.

A los educandos –del pregrado al postdoctorado, que nos inspiran y desafían a investigar y producir conocimientos desde hace décadas.

"Todo lo que el hombre ignora, no existe para él. Por eso el universo de cada uno se resume en el tamaño de su saber" (ALBERT EINSTEIN).

"El conocimiento es en sí mismo un poder" (FRANCIS BACON).

"... el apoyo de las direcciones muestra que otro *management* es posible, a lo que podemos llamar '*management cooperativo*' (...) el *management* cooperativo no es sólo viable y eficiente. También representa la manera de restablecer la confianza y el vivir juntos entre los trabajadores que desempeñan un papel fundamental en la salud mental en el trabajo, pues la salud mental no depende sólo del talento individual de cada trabajador. El medio más poderoso de prevención de las patologías mentales en el trabajo no depende de los médicos o de los psicólogos, sino del respeto y de la consideración hacia los demás, de la ayuda mutua, del savoir-vivre, del vivir juntos y de la solidaridad. Y la cooperación es la mediación imprescindible en la formación y la renovación de las solidaridades contra el sufrimiento en el trabajo" (DEJOURS, 2016, p.330).

ÍNDICE

Prefacio a la Segunda Edición **7**

Prefacio a la Primera Edición **11**

Presentación **19**

Introducción **23**

1. Organizaciones saludables y no saludables: relevancia de los factores psicosociales **31**

1.1 De la interacción de los riesgos generales a la protección psicosocial relacionada al trabajo 36
1.2 Complementando, pero no concluyendo 48
1.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 49

2. Indicadores de la organización de trabajo como construcciones saludables y no saludables **53**

2.1 Indicadores del trabajo decente y de organizaciones positivas y autentizóticas 57
2.2 Complementando, pero no concluyendo 63
2.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 65

3. Fenómenos psicosociales en el contexto organizacional **69**

3.1 Concepciones de los principales fenómenos psicosociales, del principio de la precaución y el concepto de vulnerabilidad 73
3.2 Complementando, pero no concluyendo 88
3.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 89

4. Características básicas de la cultura y del poder en las organizaciones saludables y no saludables **93**

4.1 Presupuestos culturales, poder y toma de decisiones 96
4.2 Complementando, pero no concluyendo 103

4.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 104

5. Principios éticos, valores y moral asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto de la organización 109
5.1 Responsabilidad ética de gestión y desarrollo de los valores 113
5.2 Complementando, pero no concluyendo 121
5.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 122

6. Actitudes y comportamientos asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional 127
6.1 Actitudes estructurantes, comportamientos recurrentes y disposiciones dominantes 131
6.2 Complementando, pero no concluyendo 137
6.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 138

7. Presupuestos de responsabilidad social corporativa asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional 143
7.1 Corrupción, responsabilidad social corporativa, productividad y sustentabilidad psicosocial 147
7.2 Complementando, pero no concluyendo 153
7.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 154

8. Articulación de las variables psicosociales de riesgo y de protección asociadas al trabajo 159
8.1 Recursos y prácticas psicosociales saludables en el ambiente de trabajo 162
8.2 Complementando, pero no concluyendo 173
8.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana 174

POSFACIO 177

REFERÊNCIAS 185

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Representa para mi una gran satisfacción constatar el éxito de esta obra publicada hace pocos años, reflejado en uno de los indicadores más significativos, la demanda y subsiguiente publicación de su segunda edición. Esa satisfacción va más allá del agrado que me produce ver que el trabajo de mis amigos José Carlos Zanelli y Lilia Aparecida Kanan ha tenido una muy positiva acogida y ha sido reconocido por los lectores.

La temática de este libro tiene una gran trascendencia en el mundo del trabajo y de las organizaciones y en la sociedad. Además, es si cabe mayor en el contexto en el que se produce y al que va dirigido: el continente latinoamericano. Es necesario y urgente promover trabajos humanos y humanizados, decentes y salutogénicos. Además, es también imprescindible y retador que las organizaciones nuevas y las ya existentes en Latinoamérica sean, en su día a día y en sus planteamientos estratégicos, humanas y productivas contribuyendo así a la dignidad personal y a la construcción biográfica de sus trabajadores y trabajadoras.

Es pues una gran noticia ver que ahora la publicación se va a realizar tanto en portugués como en español. Con ello sus contenidos y magisterio va a tener un alcance mayor y, estoy seguro que va a incidir en el medio plazo en las realidades laborales y organizacionales de Latinoamérica. La acogida ampliamente positiva y el estudio de esta obra por los profesores y estudiantes del gran número de Universidades latinoamericanas en donde se enseñan estas materias, por los profesionales relacionados con la materia, los empresarios y los trabajadores, los agentes sociales y los responsables de las políticas de seguridad y salud en el trabajo de los diferentes países va a ser muy provechosa. Así lo deseo vivamente, porque ello va a contribuir a la mejora de la riqueza de las sociedades latinoamericanas, pero también a la calidad de vida de sus trabajadores y a la dignidad del trabajo. Además,

confío que inspire a los diferentes actores, estrategias y actuaciones que erradiquen la explotación, el trabajo inhumano y la alienación de los trabajadores.

No voy a entrar a desgranar el interés de cada uno de los capítulos de la obra ni el significado que tienen en el contexto actual. Todo ello quedó ya dicho en el prefacio a la primera edición, que se incluye también en ésta. En mi opinión, lo que dice entonces tiene vigencia, si cabe mayor, ahora.

Sin embargo, no quiero finalizar este nuevo prólogo sin resaltar la iniciativa que han tenido los autores en esta segunda edición de incorporar a un magnifico elenco de autores invitados para que, tras revisar un capítulo acorde con su especialidad, añadan su contribución en una sección nueva en la que analizan los postulados de ese capítulo para la realidad latinoamericana. Es un magnifico planteamiento que enriquece mucho la obra por las aportaciones que se realizan y por la calidad y prestigio de los autores invitados. Además la diversidad de su procedencia geográfica y la temática en las que se centra cada uno ofrece una amplia gama de ideas y contribuciones. Mi enhorabuena a todos ellos por el esfuerzo y los logros en la contextualización de los contenidos de la obra en la realidad latinoamericana.

Por otra parte, las reflexiones del Prof. Sigmar Malvezzi son también una magnífica contribución, con la que aporta y nos comparte su sabiduría. Sus planteamientos representan un catalizador fundamental de las aportaciones de esta obra científica, académica y profesional que estimula su utilización, contribuyendo al bienestar, calidad de vida laboral y a la justicia organizacional y social.

Mis mejores deseos para esta nueva edición que ahora se publica y mi invitación a su lectura a todos aquellos que tienen algún tipo de responsabilidad o interés en estas temáticas. Como ya he dicho, académicos, profesionales, investigadores, agentes sociales, y administradores, y también los responsables de las políticas de trabajo y empleo en los diferentes países del continente latinoamericano

encontrarán en ella información, formación, ideas e inspiración para llevar adelante sus proyectos en pro de la mejora del trabajo, las organizaciones y la sociedad.

Dr. Jose Maria Peiró
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie. Espanha.
jose.m.peiro@uv.es

PREFACIO A LA PRIMERA EDICIÓN

Cuando recibí la invitación de los autores de preparar el prefacio de este libro sentí la satisfacción de ver culminada una obra cuyos inicios tuve también el privilegio de conocer de primera mano, debido a la estancia que el Profesor Zanelli realizó en nuestro instituto Universitario de Investigación de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). Dicha visita se enmarcaba en un programa más amplio en el que el Profesor Zanelli se planteaba visitar otros centros europeos de investigación en temáticas relacionadas con la evaluación y prevención de riesgos psicosociales en las organizaciones y la promoción de la salud en organizaciones de trabajo.

Durante su estancia en nuestro Instituto tuvimos la oportunidad de conversar y trabajar conjuntamente sobre temas relevantes para la mejora de la calidad del trabajo y el desarrollo de las organizaciones. Dos años mas tarde, aquel proyecto se ha convertido en una excelente realidad. El documento que al comienzo conformaba un conjunto de preguntas centrales e importantes para comprender las características de las organizaciones saludables diferenciándolas de las que degradan la salud de los trabajadores por su concepción y sus prácticas, se ha convertido ahora en una magnifica monografía que plantea con rigor en la información y en el análisis una reflexión profunda y un análisis valioso los principales aspectos de los factores de riesgo y de protección psicosocial relacionados con el trabajo.

El título, al marcar tanto los riesgos como la protección, resulta ya un componente muy atractivo que posteriormente los autores van a desgranar en sus diferentes aspectos a lo largo de los diferentes capítulos que componen la obra. Además, el subtítulo "Organizaciones que emancipan o que matan" señala una polarización que resulta muy didáctica y de gran fuerza comunicativa. En efecto, al señalar estas

posibles funciones de las organizaciones –emancipar o matar– y también sus consecuencias están indicándonos con claridad que la principal función de las organizaciones no es sin mas producir bienes o servicios para conseguir generar riqueza y beneficios con la que compensar a los que contribuyen de diversas formas a su creación, mantenimiento y desarrollo.

La principal función de las organizaciones es contribuir a la "construcción" (en ocasiones lamentablemente a la "destrucción") de las personas. En efecto, una buena parte de la vida de las personas adultas se desarrolla en el trabajo y es en esa actividad (también en otras actividades como la vida en familia, etc.) donde la persona se va "haciendo y construyendo" como tal. Alli va realizando su vida biográfica y va configurando y desarrollando su identidad. Las organizaciones son ámbitos privilegiados para que las personas se desarrollen y aprendan a entender mejor la realidad enriqueciendo sus conocimientos y las formas de entender la realidad. Son también espacios en los que esas personas contribuyen a mejorar la realidad que les rodea, producen bienes y servicios y contribuyen a la transformación del mundo en que viven, participando en el marco del trabajo organizado y coordinado. La organización y el trabajo son, o pueden ser además, una "escuela de convivencia" y en ellos las personas, en relación con los demás van construyendo una comunidad y avanzan en su experiencia de vida con otros, colaborativa, cooperativa y que se fundamenta en el respeto y en una relación interpersonal. Por último, el trabajo es un fuente importante de identidad, una identidad dinámica que va creciendo y "haciéndose" cada día. Las personas en su trabajo "aprenden a ser". Esa es la Responsabilidad Social Corporativa fundamental de las organizaciones, crear espacios de trabajo que contribuyan a la "construcción" y realización de las personas y que ellas en ese proceso de auto-realización consigan producir bienes y servicios para la sociedad y beneficios para la organización que a su vez se distribuyan con justicia entre los diferentes actores y grupos implicados en el proyecto. Esta función de las organizaciones tiene efectos muy positivos a nivel social y

colectivo al facilitar la inclusión y la integración social y la vertebración de la sociedad.

En la presente obra, los autores analizan esa compleja realidad desde diferentes ángulos con resultados extremadamente interesantes y productivos. Además, el uso de lo que podríamos llamar una "metodología del contraste o la polarización" al diferenciar entre las organizaciones saludables y las no saludables les permite marcar los trazos importantes que el lector ha de tomar en consideración si quiere comprender las estrategias de prevención y protección de los riesgos psicosociales y potenciación de unas organizaciones saludables.

Mencionemos brevemente las principales perspectivas abordadas con el fin de estimular el interés del lector. Tras una conceptualización de los fenómenos objeto de la obra, los autores analizan los indicadores que van a permitir a los gestores, agentes sociales, investigadores y educadores identificar la situación y los progresos en los aspectos relevantes de la salud organizacional. Posteriormente, se ubican los fenómenos psicosociales que pueden ser fuente de riesgo en el contexto organizacional, prestando especial atención también a la vulnerabilidad de determinados colectivos de las organizaciones. Tras estos tres capítulos que, en nuestra opinión clarifican y definen los principales elementos conceptuales y temáticos de la monografía, los autores se adentran en el análisis de fenómenos y procesos organizacionales que van a influir de forma significativa en la orientación que puede hacer que las organizaciones sean saludables o por el contrario sean nocivas para la salud. El primero de esos fenómenos es la cultura y el poder en esas organizaciones. Otro fenómeno estrechamente relacionado con el anterior es de los principios y valores así como la moral y la ética de la organización. Posteriormente, se aborda a un componente central de la salud organizacional: las actitudes y los comportamientos asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional. Por último, y desde una aproximación multinivel –que en realidad ha sido tomada en consideración a lo largo de toda la obra– se plantea la relación que la

responsabilidad social tiene con los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional, prestando especial atención a la corrupción, que podría ser un riesgo fundante de los otros muchos que pueden emerger cuando esa corrupción se instala en la organización. El último capítulo resulta de especial interés al plantar la integración de las variables de riesgo y de protección psicosocial en las organizaciones y el trabajo. Resaltaremos de él dos elementos: la sistematicidad en el análisis de esos aspectos y el carácter dinámico e interactivo de la relación entre los diferentes elementos de riesgo y protección.

Esta obra es pues, de gran utilidad para quienes se dedican profesionalmente a la gestión de las organizaciones sin ningún tipo de exclusión. Los administradores de las organizaciones pueden pensar que quienes han de leerla son los gerentes de Recursos Humanos o los de la Salud Laboral. Creemos que eso sería un error. Conseguir una organización saludable, es decir una organización emancipadora y evitar convertir a nuestra organización en una organización "que mata" es responsabilidad de todos. La alta Dirección no puede delegar esa responsabilidad únicamente a la gerencia de Recursos Humanos o a el servicio de Salud Laboral, como si las demás gerencias no trataran con los recursos humanos, con las personas y tuvieran que ocuparse del negocio. No se puede hacer negocio sin las personas, por lo tanto todos y cada uno de los gerentes se han de ocupar de las personas y contribuir a que la organización sea humana, emancipadora y productiva.

La obra es también de gran utilidad para investigadores y profesionales. Estoy convencido de que a lo largo de su lectura van a encontrar inspiración para nuevas preguntas de investigación y propuestas de actuación y también van a encontrar respuestas múltiples al interés y empeño de mejorar la organización. Además, resulta un instrumento importante para la formación de todos aquellos interesados en las organizaciones como realidades humanas y sociales y su papel en la sociedad.

Además, esta obra se ha escrito desde un profundo conocimiento de la realidad laboral y organizacional brasileña y por extensión desde el

AUTORES DEL LIBRO Y COLABORADORES

Dr. José Carlos Zanelli
Universidad Federal de Santa Catarina y Instituto Zanelli - Saúde e Produtividade, Florianópolis, Brasil.
saudeeprodutividade@gmail.com

Dra. Lilia Aparecida Kanan
Universidad do Planalto Catarinense, Lages, Brasil.
lilia_kanan@hotmail.com

COLABORADORES

Prefácios: **Dr. Jose Maria Peiró**
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie, Espanha.
jose.m.peiro@uv.es

Capítulo 1: **Mg. Mercedes Argaña**
Universidad Católica "Nossa Senhora da Assunção", Assunção, Paraguai.
mercearpy@gmail.com

Capítulo 2: **Dr. Josep Maria Blanch**
Universidad Autônoma de Barcelona, Espanha e Universidade de San Buenaventura, Colômbia.
jmbr.blanch@gmail.com

Capítulo 3: **Dra. Tania García Ramos e Dra. Ana Guzzi**
Universidad de Porto Rico, Campus Rio Piedras.
taniagarcia22@hotmail.com; anavasquesguzzi@gmail.com

Capítulo 4: **Mg. Juan Pablo Toro**
Universidad Diego Portales, Santiago do Chile.
juan.toro@udp.cl

Capítulo 5: **Dr. Ezequiel Ramírez Lira**
Universidad de Guadalajara e Centro Universitário do Sul, México.
ezequielr79@gmail.com

Capítulo 6: **Dr. Carlos María Alcover**
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Espanha.
carlosmaria.alcover@urjc.es

Capítulo 7: **Dr. Aristeo Santos López**
Universidad Autônoma do Estado do México, Toluca.
arisan3@gmail.com

Capítulo 8: **Dr. Guillermo Yáber-Oltra**
Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
gyabero@gmail.com

Posfácio: **Dr. Sigmar Malvezzi**
Universidad de São Paulo e Fundação Dom Cabral, Brasil.
sigmar@usp.br

PRESENTACIÓN[1]

En este libro, centramos nuestra atención en los fenómenos psicosociales del cotidiano de las organizaciones del trabajo y en sus conexiones. Como el lector notará, el foco recae sobre articulaciones conceptuales que acompañan la interpretación que atribuimos a los usos que la literatura científica propone para tales conceptos. Analizamos la positividad y la negatividad de las interacciones en ambientes laborales como una construcción psicosocial, en la perspectiva del análisis multinivel, como proponen Peiró and Tetrick (2011). Son relaciones multideterminadas, en las cuales las variables se intercruzan desde el ámbito individual a los factores asociados del contexto y del contenido del trabajo en sí, al grupo o unidad de trabajo, a la propia organización, a la interfaz trabajo-no trabajo y, más ampliamente, a los eventos societarios. Establecen una fusión compleja y dinámica de influencias y contrainfluencias que reconstruyen continuamente las condiciones que afectan el desempeño, la productividad y la salud.

Preferimos la expresión **factores de riesgo, de protección psicosocial y trabajo**, o **relacionados al trabajo**, en vez de ***en el* trabajo**, porque es evidente la indisociación entre los eventos intrínsecos al trabajador, el contexto estricto de las actividades internas de trabajo y las condiciones externas. Es decir, optamos por el uso de términos que indican las conexiones para hacer clara la interacción continua y relacional entre todos los ámbitos de variables que integran los **fenómenos psicosociales**.

Estos son procesos concernientes a la salud, el bienestar y la calidad de vida, interconectados a la productividad, gobernanza y sostenibilidad de las organizaciones y de sus ambientes externos. Se constituyen en los antecedentes, condiciones o **factores** que determinan consecuencias. Los factores son interpretados como favorables, de amparo y **de protección** o, en sus contrarios, como desfavorables, amenazantes, de peligro y **de riesgo**. Por lo tanto, tales eventos pueden

[1] Texto traducido por el Dr. José Carlos Zanelli y revisado por el Dr. Aristeo Santos

ser psicosocialmente positivos o, en el extremo opuesto, negativos, cuando resultan en **daños** físicos, biológicos, psicológicos y sociales, a los individuos, grupos y comunidades.

En contraposición a los daños, hemos anhelado **condiciones de emancipación** y de salud relacionadas al trabajo. De un modo efectivo, actuar para construir resiliencia: planificar, ejecutar y evaluar procesos de desarrollo de patrones de adaptación saludable en contextos de riesgos y adversidades. Por lo tanto, un desafío inevitable se presenta a los profesionales que se ocupan de los **fenómenos de los riesgos psicosociales**. Inevitable porque forma parte de su deber; lo que significa mantener firme compromiso social, aliado a la responsabilidad ética. Pero ambos no bastan; hay que tener competencia para la práctica profesional. Esto incluye tanto el conocimiento de los avances científicos acumulados como las habilidades de intervención. Este libro tiene el propósito de contribuir con la primera parte de esta premisa: establecer una matriz articulada de conceptos que, por el uso reiterado que de ellos se hace en varias ciencias, induce creer que representan una base confiable para la comprensión de los fenómenos psicosociales en las organizaciones del trabajo.

La realidad de los factores de riesgo y de protección psicosocial relacionada con el trabajo afecta en extensión a todos los sectores productivos de bienes y servicios. En las organizaciones, traspasan todos los niveles y sectores. Alcanzan los gestores centrales e intermediarios y los demás trabajadores. Ser productivo, en principio, debería propiciar motivos para autoestima y dignidad a todos los seres humanos. Sin embargo, la forma en que se da la organización del trabajo acaba por patrocinar disonancias, incoherencias y, consecuentemente, instiga tensiones y enfermedades.

Las condiciones de vida y de trabajo se enredan en dinámicas multidimensionales de intercambios entre los factores biopsicosociales que

La realidad de los factores de riesgo y de protección psicosocial relacionada con el trabajo afecta en extensión a todos los sectores productivos de bienes y servicios.

demandan recursos aplicados y teóricos, para que se comprendan los determinantes idiosincrásicos y socioculturales en la génesis de las patologías y accidentes. Crece la urgencia de estudios, investigaciones e intervenciones con foco en el entendimiento y en la reducción efectiva de las morbilidades vinculadas al trabajo. Además de los factores de riesgo, tenemos que comprender los **factores de protección psicosocial relacionados con el trabajo**, aquellos que promueven las interacciones favorables: confianza y respeto interpersonales, resiliencia, compromiso, aprendizajes compartidos; por fin, la construcción de **organizaciones saludables**.

En comparación con la realidad laboral latinoamericana a la de los países de desarrollo económico acentuado, se verifica que, en aquella, cuidados de protección psicosocial son incipientes, al mismo tiempo que las investigaciones científicas y las legislaciones o normativas relativas al asunto son precarias o casi nulas. La falta de esfuerzos de planificación y viabilidad de políticas públicas para valorar la salud y el bienestar trae pérdidas tanto para las organizaciones privadas y para las administraciones públicas. Son perjuicios no sólo financieros, sino de sobrecarga, insatisfacción y desagregación social. Sin embargo, prevalece la mentalidad de que los **daños psicosociales** –como el estrés patológico- son debidos a variables de cuños individuales e independientes del contexto de las actividades directas de trabajo, de las condiciones organizacionales y del entorno extensivo. Las intervenciones sólo de orden clínico (o curativas) tienen eficacia reducida a largo plazo, además de ser costosas para las organizaciones y para las arcas públicas, porque son recurrentes y por el hecho obvio de que el trabajador retorna a las mismas condiciones que determinan las consecuencias dañinas.

En comparación con la realidad laboral latinoamericana a la de los países de desarrollo económico acentuado, se verifica que, en aquella, cuidados de protección psicosocial son incipientes.

Mucho se tiene que hacer en nuestras realidades

de trabajo. Estamos convencidos de que la articulación de los conceptos aquí propuestos contribuirá como una matriz conceptual de referencia en estudios para la **reducción de los daños psicosociales**. Interesa a todos los estudiantes y profesionales de algún modo preocupados por la salud, el bienestar, la calidad de vida y la productividad en las organizaciones. Creemos también en ideales de justicia y equidad que harán que nuestros ambientes de trabajo saludables y responsablemente productivos.

La redacción de este libro descansa en el texto original del capítulo publicado en Zanelli (2014). Como un proyecto de postdoctorado compartido por nosotros, autores, el texto original sufrió modificaciones y profundizaciones basadas en una vasta literatura internacional. Nuestro objetivo fue producir un texto didáctico para auxiliar en la promoción de aprendizajes sobre las características de los **fenómenos psicosociales de la salud ocupacional y organizacional**.

Agradecemos al Programa de Postgrado en Administración de la IMED, a la Universidad del Planalto Catarinense - UNIPLAC y a la Secretaría de Estado de Salud de Santa Catarina - SES / SC, de Brasil, por el apoyo institucional al desarrollo del proyecto. En esta segunda edición, revisada y ampliada, publicada en portugués y español, presentamos gracias a Universidad de Valencia e Ivie (Espanha), Universidad Católica Nossa Senhora da Assunção (Assunção, Paraguai), Universidad Autônoma de Barcelona (Espanha), Universidad de San Buenaventura (Colômbia), Universidad de Porto Rico (Campus Rio Piedras) e Universidad Diego Portales (Santiago do Chile).

Estamos construyendo un blog para complementar y actualizar la información aquí presentada. El lector puede acceder a él en www.riscospsicossociais.com.br

Dra. Lilia Aparecida Kanan
lilia_kanan@hotmail.com

Dr. José Carlos Zanelli
saudeeprodutividade@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Los trastornos fóbicos, de ansiedad, de alimentación, del pánico, obsesivo-compulsivos, estrés, depresión y otros, simultáneos al consumo abusivo de sustancias psicoactivas, crímenes hediondos, violencia en el tránsito, en el ambiente escolar, familiar y de trabajo están en progresión alarmante en las últimas décadas. Ocupan la mayor parte de los noticiarios e invaden lo cotidiano de cualquiera, los espacios públicos y, de modo inquietante, nuestras organizaciones de trabajo. La lógica del desarrollo capitalista mundial establecida, principalmente a partir de la Revolución Industrial, es utilizada como base de los argumentos para explicar tales fenómenos (Garcia, Lipp & Chambel, 2010, Ovejero Bernal, 2010, Zanelli, Calzaretta, Garcia, Lipp & Chambel, 2010).

En 1936, en las páginas iniciales de la ahora clásica obra *Homo Ludens*, Johan Huizinga advertía sobre la designación optimista atribuida a nuestra especie al referirse a ella como *Homo Sapiens* (Huizinga, 2000). Registra que fue la ingenuidad de los iluministas y la exageración de culto a la razón del siglo XVIII que nos hicieron suponer tan racionales. En el mismo año, la genialidad de Chaplin revelaba, en escenas, lo que estaba sucediendo en la trayectoria entre la producción artesanal y la producción en serie, con implicaciones no sólo físicas, sino también psicológicas y sociales. La película *Tiempos Modernos* (Santans & Chaplin, 1936) retrata una sociedad conturbada por la violencia en las calles, por protestas, huelgas, represiones, desempleo, enfermedades y mucho de lo que hoy se ve como manifestaciones que se han exacerbado y aparentan un descontrol en muchos países.

Poco menos de un siglo después, indagamos lo que es la racionalidad humana si constatamos noticias como: "Los jóvenes japoneses que están trabajando hasta la muerte: fenómeno del 'karochi' afecta a jóvenes profesionales presionados a hacer largas jornadas -y deja al país en alerta (Lane, 2017). O: "Como un suicidio de una

trabajadora agotada llevó a la renuncia del presidente de gigante japonés: el presidente de la principal agencia de publicidad de Japón anunció su renuncia al cargo tras el suicidio de una trabajadora que se decía física y mentalmente exhausta por el exceso de trabajo" (BBC Brasil, 2016). Y también, para derivaciones de la noticia, el mismo titular: "Japón registra 2 mil muertes por trabajo excesivo por año".

Existe en las organizaciones de trabajo de este nuevo siglo una disminución de la cohesión, y una propensión al aislamiento social y emocional, así como la pérdida del sentido de comunidad, la reducción en el compromiso, y las dificultades en el establecimiento de vínculos con la organización. La humildad, la tolerancia y la aceptación de la diversidad son expresiones que, aunque a menudo repetidas, no tienen sentido legítimo para muchos. Con frecuencia, los valores que están en sus fundamentos no corresponden a la realidad vivida por las personas.

Orientar la cultura sobre la base de valores éticos compartidos, con vistas a la construcción del bienestar individual y colectivo, en principio, se ha convertido en un compromiso que demanda competencias específicas de gestión. El desafío es instituir políticas y prácticas, en los niveles estratégico, táctico y operacional, que sustenten los propósitos de la organización e involucren a las personas con la productividad, con responsabilidad social corporativa auténtica. La razón para enfrentar el desafío salta a los ojos de aquellos que se preocupan por lo que observan en los noticieros, o de aquellos que acompañan, en vehículos menos populares, las estadísticas y los estudios científicos.

Orientar la cultura sobre la base de valores éticos compartidos, con vistas a la construcción del bienestar individual y colectivo, en principio, se ha convertido en un compromiso que demanda competencias específicas de gestión.

Idealizamos una cultura ética como un marco axiológico orientador en las organizaciones. Los valores morales de respeto, tolerancia, responsabilidad, cooperación y solidaridad son algunos de

los referentes para las interacciones saludables en los ambientes laborales. Los gestores tienen un papel determinante, como veremos a lo largo de todo este libro, en la socialización o resocialización para cambio efectivo de los valores en actitudes y comportamientos éticos. Bajo esta óptica, las unidades de trabajo son campos privilegiados de educación. Para ello, resulta demandar de los gestores centrales que fortalezcan los procesos de cambio cultural, a partir de supuestos claros en pro de la salud y del bienestar colectivo, coherentes con la práctica de lo que, sinceramente, se pretende promover.

Presumimos el proceso educativo como posibilidad para la ética en los contextos de trabajo. Tal proceso supone la reflexión y la práctica de valores que sostienen la convivencia social digna, con base en el respeto a los derechos fundamentales y al ejercicio democrático. Como tal, es un proceso constante y persistente, de clara explicitación de valores morales y orientado hacia la acción coherente con el discurso.

Otro aspecto a considerar es la interconexión psicosocial entre las dimensiones **trabajo** y las **organizaciones**. A pesar de la redundancia, realzamos ese carácter al denominarlas organizaciones ***de*** trabajo (no confundir con la organización ***del*** trabajo). ¿Y cuáles no son de trabajo? El trabajo ocurre en el marco de las organizaciones o, de algún modo, a ellas se destinan. Por ejemplo: aunque las actividades de un agricultor pueden ser solitarias, cuando no son compartidas por miembros de su familia o de su comunidad (por lo tanto, de algún modo, organizadas), el producto de tales actividades puede ser vendido a los individuos que realizan su distribución, que a su vez se inscriben en una o varias organizaciones de trabajo.

Las organizaciones son fenómenos sociales y, expresamente, construcciones psicosociales (Zanelli & Silva, 2008). Así, es posible deducir -como ya se ha reconocido hace tiempo- que los fundamentos de los estudios e intervenciones psicosociales se basan sobre todo en la evolución centenaria de los descubrimientos de la Psicología Social (Zanelli, 1992). En los últimos años, se fundaron en las profundizaciones de la Psicología de la Salud Ocupacional (término acuñado en 1990), que,

con la intensificación de las investigaciones, ganó status de disciplina científica y consolidó su posición en el establecimiento de la *European Academy of Occupational Health Psychology* (EAOHP) y de la *Society for Occupational Health Psychology* (SOHP) (Houdmont & Leka, 2010). También en otro libro (Leka & Houdmont, 2010), estos autores son enfáticos en lo que se refiere a la creciente demanda de profesionales especializados y calificados, con competencias para la **prevención de riesgos psicosociales relacionados al trabajo**.

La prevención de riesgos psicosociales relacionados con el trabajo está prevista legalmente en la Directiva marco de seguridad y salud en el trabajo, establecida desde 1989 por la Unión Europea. Las actividades de evaluación e intervención en busca de tal prevención progresan en los contextos laborales de varios países. Son procesos constituidos por fases secuenciadas, dentro de lo que se conoce como **gestión de riesgos psicosociales**, en los sistemas de salud y seguridad en el trabajo de las organizaciones (Aguiar Coelho, 2013). Vaya bien más allá de la aplicación de un instrumento diagnóstico y foco restringido a uno (estrés, por ejemplo) o pocos fenómenos. Además, cumplen principios reguladores, tanto legales como teóricos y metodológicos.

La multideterminación que envuelve los fenómenos psicosociales extrapola el ámbito de una ciencia aislada; por cuanto demanda subsidios derivados de diversas áreas de conocimiento y cooperación interprofesional, cuando se pretende alcanzar estadios organizacionales avanzados de **protección psicosocial comunitaria**. Las características culturales de organizaciones con menos riesgos psicosociales -o, en otras palabras, con el predominio de factores protectores- son sostenidas por la madurez de los procesos de interacción social. Tales riesgos pueden ser observados y reducidos a través de recursos de

Las características culturales de organizaciones con menos riesgos psicosociales -o, en otras palabras, con el predominio de factores protectores- son sostenidas por la madurez de los procesos de interacción social.

intervención psicosocial, mientras que los factores protectores pueden ser incrementados.

Los fundamentos de las culturas saludables y productivas son diseminados por los valores, concepto central en los estudios sobre cultura. Lo que referimos como "madurez de las interacciones" no surge repentinamente en la historia de la organización; requiere persistencia, compartición y aprendizaje colectivo, sobre la base de valores éticos auténticos. Así, las etapas avanzadas de **protección psicosocial relacionadas con el trabajo** son construidas por la gestión atenta de los procesos involucrados.

En general, las características individuales, psicológicas o subjetivas interactúan con variables del contexto interno y externo a las organizaciones, de modo dinámico y complejo. Los daños psicosociales - más allá de las variables biológicas y psicológicas interpretadas como fenómenos individuales- retratan el reverso de la promoción de calidad de vida y de la gestión psicosocial preventiva en el trabajo, con foco en procedimientos de intervención primaria. Estos buscan potenciar los factores de protección y eliminar o reducir los factores de riesgo en todos los niveles y subsistemas organizacionales, de modo que los daños no se manifiesten. Por lo tanto, son actividades profilácticas y protectoras. Las actividades de intervención secundaria tienen la finalidad de evitar la evolución de los riesgos para las etapas más perjudiciales o nocivas; mientras que la intervención terciaria tiene carácter remedial, como proceso de recuperación de daños instalados.

Si las intervenciones especializadas en el ámbito individual auxilian en la adquisición de capacidades de enfrentamiento y de recuperación, la reincidencia degeneradora de factores o condiciones del ambiente de trabajo puede deshacer o debilitar posibles éxitos obtenidos en ese ámbito. Es decir, aunque necesarias, las intervenciones remediadoras entre individuos y grupos, por sí, no promueven o consolidan culturas organizacionales saludables. Es necesario ir más allá del diagnóstico de las patologías y atenuaciones restringidas a individuos apartados de sus contextos de trabajo.

Las actividades de intervención psicosocial a nivel primario proporcionan el enraizamiento de valores de lo que denominamos cultura de productividad saludable. En cierto sentido, significa no permitir que las metas y el lucro irreflexivo o egoísta se superpongan a la salud y al bienestar de la comunidad organizacional. Sin duda, se trata de un ideal que exige esfuerzo, determinación y competencia para, ante todo, persuadir a los gestores centrales e intermediarios.

Culturas de productividad saludable facilitan no sólo el desarrollo de recursos personales para enfrentamientos de conflictos y tensiones intrapersonales, sino también interpersonales y grupales, dentro y fuera del trabajo. Constituyen procesos de emancipación o, en la perspectiva psicosocial, lo que lleva a los individuos y la propia colectividad a la autonomía. Potencializan la competencia emocional, reflexiva, comunicativa y de convivencia; además de instigar prácticas de evaluación y decisión basadas en evidencias y coherencia. Se trata de una búsqueda continua de perfeccionamiento, con base en el respeto a las necesidades y los anhelos colectivos, en la aceptación crítica de las normas, y con el propósito auténtico de coexistencia digna y plena.

Culturas de productividad saludable facilitan no sólo el desarrollo de recursos personales para enfrentamientos de conflictos y tensiones intrapersonales, sino también interpersonales y grupales, dentro y fuera del trabajo.

La fuerza de la dimensión cultural, en estrecha conexión con la dimensión del poder, también constituye premisa orientadora en la articulación de los conceptos que será observada en este libro. La cultura construida en el lugar de trabajo determina la atracción y el mantenimiento de las personas y de las características de sus interacciones. En general, los trabajadores aspiran a oportunidades de crecimiento que integren el equilibrio entre su vida profesional y personal. La cultura tiene peso decisivo en lo que se refiere a la permanencia en la organización o en una unidad organizativa especifica,

aunque no se tenga conciencia clara de ese proceso. Además, la dimensión cultural también afecta el desempeño y la productividad por los estilos de gestión que se van constituyendo por medio de los valores diseminados, como fundamentos de las actitudes, de las percepciones y de los comportamientos que dan cuerpo y alma al que comprendemos como la propia organización.

La cultura organizacional es consolidada y comprendida, genéricamente, como el conjunto de los comportamientos manifiestos o el modo en que las cosas se hacen u ocurren. Para algunos, la permanencia en la organización queda ligada a la disponibilidad de condiciones de flexibilidad y tolerancia en las relaciones interpersonales, así como a la reducción de los niveles jerárquicos. Para otros, las preferencias recaen en condiciones diferentes; o, lo que es más frecuente, la permanencia en el lugar de trabajo no es una alternativa para muchos: es una imposición por la supervivencia. De cualquier modo, las señales emitidas por la cultura operan como balizadores del desempeño y control de sus vidas, incluso cuando el trabajo es remoto (teletrabajo). Como tal, establecen las contingencias de la realidad de salud y bienestar, inexorablemente.

Nosotros, autores, esperamos que las articulaciones que el lector verá en los capítulos de este libro no sean consideradas definitivas y concluidas, en el sentido de que ésta es una elaboración a ser complementada, tanto por los nuevos conocimientos de las investigaciones sobre el tema como por la realidad propia de los eventos psicosociales que cada uno analiza en sus organizaciones de trabajo.

1

ORGANIZACIONES SALUDABLES Y NO SALUDABLES: RELEVANCIA DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

Capítulo traducido y revisado del original por la **Mg. Mercedes Argaña** – Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", Asunción, Paraguay.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **describir factores de riesgo y de protección psicosocial relacionados al trabajo en sus posibilidades o tendencias como instancias saludables y no saludables.**

Los efectos de las variables organizacionales sobre la salud de los trabajadores han sido comprobados por autores considerados referenciales en los estudios especializados, aunque en multideterminaciones complejas y dinámicas. Entre ellos, Katz and Kahan, en cuyo libro clásico, *The Social Psychology of Organizations* (1966), argumentaron, hace más de 50 años, a modo de crítica, que el bienestar psicológico y las enfermedades, ni siquiera en parte, eran analizadas como resultados del sistema o del ambiente de trabajo, en sus interrelaciones y en sus relaciones con el entorno.

Es pertinente aclarar los significados que atribuimos a los conceptos de **organización de trabajo**, (como lugar donde se desarrollan las actividades de trabajo) y de **trabajadores** en el ámbito de este libro. Las **organizaciones de trabajo** son agentes centrales de la concretización de las elecciones de la sociedad y de los relacionamientos humanos. Elecciones en el sentido de que son constituidas por la continua

construcción de las interacciones humanas, tanto de las formales como de las informales, concientemente o no (Zanelli & Silva, 2008). Como un ideal, deberían constituirse en lugares de transparencia y búsqueda de justicia, de derecho de expresión y de desarrollo para todos sus participantes.

¿Quién trabaja en una organización? Gestores centrales, llamados "dirigentes" en la mayoría de las organizaciones, tienen responsabilidades notorias por la conducción de los procesos, sea cual fuere el régimen político-ideológico vigente en sus contextos societarios. A los "dirigidos" (seguidores, liderados) se les atribuyen responsabilidades por la ejecución de los trabajos, en quienes pesa una mayor o menor oportunidad de participación en los procesos decisorios. Tensiones, contradicciones e incongruencias son inherentes a tales procesos (Zanelli, Calzaretta, Garcia, Lipp, & Chambel, 2010).

Morin (2005, p. 300) conjuga argumentos convincentes para concluir que una organización es una "unidad compleja entre dos lógicas, entidades o instancias complementarias, concurrentes y antagónicas que se alimentan una de la otra, se complementan, pero también se oponen y combaten". Tal principio dialógico permite comprender las dualidades del ser humano y de sus construcciones sociales. Una puede suprimir la otra, "pero al mismo tiempo, en ciertos casos, [...] colaboran y producen organización y complejidad" (Morin 1990, p. 107). Por lo tanto, las relaciones internas a la organización, así como de la organización con su medio, son complejas y dialógicas.

Antes de continuar, es importante aclarar que no delimitamos fronteras rigidas y que no pretendemos partir de suposiciones de estados estáticos. En este sentido, las organizaciones construidas por aquellos que trabajan en ellas, día a día, minuto a minuto, se constituyen en **ámbitos dinámicos de poder y cultura**. Sus participantes actúan en diferentes escenarios, sucesivamente, sean ellos líderes o liderados. Se agrega además que compartimos una concepción que va más allá de las actividades restringidas a las organizaciones formales: **trabajadores** "son todos los hombres y mujeres que ejercen actividades para sustento

propio y /o de las personas que dependen de los mismos, cualquiera que sea su forma de inserción en el mercado de trabajo, en los sectores formales o informales de la economía" (Brasil, 2004, p. 4).

Resaltamos que la salud de los trabajadores no puede, por principio, reducirse a un medio que permita alcanzar una finalidad. Es necesario considerarla como un fin en sí misma, o sea, como un objetivo y valor estratégico. Conciliada a esta premisa, la organización saludable no sólo enfrenta las crisis con mayor éxito; se fortalece. Así, el concepto de **organización saludable** está conectada a los conceptos de resiliencia y aprendizaje, porque desarrolla capacidades de aprender con las dificultades y con los errores, por cuanto utiliza tales aprendizajes a favor de la autopreservación, a lo largo del tiempo, y fortalece estrategias de superación de las adversidades.

Estar saludable en una organización saludable es un requisito imperioso para la productividad y la sostenibilidad. La condición o el estado saludable de bienestar oscila permanentemente y se refiere al conjunto de los trabajadores - gestores - en los diversos aspectos: físicos, afectivos, cognitivos y comportamentales. La productividad, como veremos más adelante, en este capítulo, se comprende como el uso racional de los recursos para atender a las necesidades de la existencia o de vida extensiva en el planeta, con máxima preservación del entorno físico y social.

Estar saludable en una organización saludable es un requisito imperioso para la productividad y la sostenibilidad.

Imagínese, lector, dos instancias o dos puntos extremos: en uno, salud plena, en el sentido de bienestar absoluto; en otro, ausencia total de salud. Si usted está pensando en un organismo vivo específico, la ausencia total de la salud corresponde a su término. Si es una organización social, también, corresponderá a un estado de desintegración final. En cambio, la salud plena es una conjetura o una utopía, tanto para el organismo y para la organización. Vamos a partir de esos extremos hipotéticos para



Figura 1a. La organización de trabajo, sus posibilidades o tendencias a las instancias saludable y no saludable, y su inserción en el ambiente.
Fuente: Adaptado con base en Zanelli (2014).

construir un cuadro de posibilidades conceptuales para cualquier organización de trabajo, como se representa en la Figura 1a.

Atendemos al hecho de que una figura como la que está siendo utilizada reduce y empobrece drásticamente lo que pretende representar; sin embargo, es el recurso explicativo auxiliar de que disponemos. Una organización viva es mucho más de lo que está esbozado. Además, establece fronteras, que son artificiales, con el medio ambiente. A propósito, no detallaremos las fuerzas que provienen del entorno, las variables del ambiente externo que influencian marcadamente la organización. Tenemos conciencia de que esta tarea debe realizarse en un momento posterior a los límites fijados para este capítulo, como ocurre en cualquier trabajo científico. Por ahora, para más información, el lector puede consultar a Peiró and Tetrick (2011), para los ámbitos o subsistemas que demandan conocimientos y habilidades psicosociales, y el modelo de Dahlgren and Whitehead (2007), específicamente para los determinantes sociales de la salud.

Teniendo siempre en cuenta que las tendencias son variables y que oscilan permanentemente entre los extremos aducidos -los estados **saludables** y **no saludables** -, las flechas en la base de la representación (Figura 1a) nos llevan a observar y reflexionar sobre los factores que pueden multideterminar propensiones favorables, positivas o adecuadas. Al mismo tiempo, sus opuestos ejercen fuerzas de contrainfluencia, en una interminable dinámica de atracción y rechazo. Es lo que nos enseña Morin (2005). Las fuerzas en oposición actúan de manera ininterrumpida en la constitución de la realidad. Son, simultáneamente, opuestas y complementarias, antagónicas e indisociables - una relación constante entre orden y desorden, organización y desorganización. Tensiones, contradicciones y paradojas, por consiguiente, son inevitables. La calma o la estabilidad son temporales y transitorias. Los conceptos de campo psicológico, campo social y análisis del campo de fuerzas, derivados de los estudios clásicos de Lewin (1975, 1978), proporcionan recursos valiosos para la investigación de estos fenómenos.

1.1 De la interacción de los riesgos generales a la protección psicosocial relacionada al trabajo

La elaboración de los cinco próximos párrafos está apoyada en Mauro, Muzi, Guimarães e Mauro (2004, p. 343), que, con base en normas reglamentarias del Ministerio del Trabajo del Brasil, resumen, en un cuadro, los agentes de riesgos relativos al ambiente de trabajo en cuatro conjuntos. Adviértase que no incluyen en la clasificación los riesgos de naturaleza psicosocial.

En el ambiente laboral, podemos estar expuestos a agentes biológicos, químicos, físicos y ergonómicos, y también a los psicosociales, como veremos a continuación. Todos contribuyen a la determinación de accidentes o daños.

Los **agentes biológicos** nocivos provocan alergias, intoxicaciones e infecciones, ya sea por medio de virus, bacterias, protozoos, hongos, parásitos o bacilos. Actúan por la ingestión de alimentos contaminados, a través de las vías respiratorias y dermatológicas, por picaduras, cortes o perforaciones.

Los **agentes químicos** están constituidos por una amplia variedad de sustancias orgánicas e inorgánicas, en forma de polvo, humos, nieblas, neblinas, vapores y otras sustancias, compuestos o productos. Entre ellas, se incluyen sustancias derivadas de la degradación de materia orgánica, con potencial para intoxicaciones e irritaciones; compuestos organoclorados y organofosforados de materiales contaminados por herbicidas y plaguicidas, con potencial de bioacumulación y de causar disturbios neurológicos; los compuestos orgánicos pueden también, al ser degradados, producir gases que llevan a náuseas y a reacciones de hipersensibilidad; los disolventes orgánicos y las dioxinas pueden originar cáncer, mientras que la exposición a metales pesados acarrea disfunciones renales, intoxicaciones agudas y acumulativas, y también el cáncer.

Los **agentes físicos** se clasifican como formas de energía presentes en las actividades laborales, tales como: ruidos, vibraciones,

radiaciones ionizantes y no ionizantes, frío, calor, presiones anormales y humedad. Tales agentes causan daños diversos, que pueden ser acumulativos o no, dependiendo de la intensidad de la acción y de otros factores, que son: lesiones oculares, sordera, aumento de la presión sanguínea, secreciones anormales, sobrecarga osteomuscular, tensión cardiaca y otras disfunciones. Estas están asociadas a dificultades cognitivas y emocionales, desde la irritabilidad pasajera hasta el agotamiento mental intenso.

Los riesgos de accidentes son provocados por disposición física inadecuada, máquinas y equipos sin protección, herramientas inadecuadas o defectuosas, iluminación inadecuada, electricidad, probabilidad de incendio o explosión, almacenamiento inadecuado, animales venenosos y otros. Mientras que los **riesgos ergonómicos** están vinculados a esfuerzo físico intenso, levantamiento y transporte manual de peso, exigencia de postura inadecuada, control rígido de productividad, imposición de ritmos excesivos, trabajo en turno nocturno, y jornada de trabajo inflexible, entre otros.

De esta manera, en breve resumen, rozamos las conexiones entre la exposición a los riesgos y la compleja interacción de los múltiples factores, y nos acercamos a la exposición de los agentes de carácter psicosocial. En el intento de elucidación y búsqueda de entendimiento compartido, vamos a hablar primero sobre el concepto general de **factores psicosociales** y, en consecuencia, sobre los factores de riesgo y de protección psicosocial relacionados al trabajo.

Entre las definiciones más difundidas de **factores psicosociales relacionados al trabajo** está la de la Organización Internacional del Trabajo: "se refiere a las interacciones entre y en el ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, a las condiciones organizacionales y a las capacidades, necesidades, cultura, condiciones personales externas al trabajo que pueden, a través de las percepciones y experiencias, influenciar la salud, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores" (International Labour Organization, 1986, p.3). Tenga en cuenta el término "interacciones". Su significado remite a un conjunto de

relaciones de cuño psicológico (capacidades, necesidades, percepciones y experiencias) y social (ambiente de trabajo, condiciones organizacionales, cultura, condiciones personales externas al trabajo). Nótese también, el término "influenciar". La definición no explicita el vector de la influencia, es decir, no hay atribución de positividad o negatividad. Aunque los aspectos negativos o de los riesgos han sido mucho más acentuados en las últimas décadas, los aspectos positivos o de protección son de indiscutible relevancia y pertinencia.

En una revisión extensiva de la literatura que cubre los fenómenos psicosociales, dentro y fuera del trabajo, es fácil constatar la abundancia de publicaciones y la pluralidad de perspectivas, la atención centralizada en aspectos diferentes, la polisemia de los conceptos, así como la variedad de clasificaciones y de factores incluidos. Tal escenario nos lleva inevitablemente a hacer opciones.

La categorización de los conjuntos de **factores psicosociales relacionados al trabajo** esquematizado en la Figura 1b agrupa tres ámbitos de condiciones: factores inherentes al individuo (trabajador), factores internos y externos al trabajo. Es un resultado de la perspectiva de análisis que adoptamos como procedimiento para reunión y síntesis de variadas informaciones. Sin duda, no se trata de una categorización exhaustiva. Por lo tanto, los elementos esquematizados estructuran una plataforma o un soporte para registrar información pertinente a cualquiera de los tres ámbitos. Como tal, lector, puede y debe ser complementado, teniendo en cuenta la realidad peculiar de cada organización de trabajo.

Aunque los aspectos negativos o de los riesgos han sido mucho más acentuados en las últimas décadas, los aspectos positivos o de protección son de indiscutible relevancia y pertinencia.

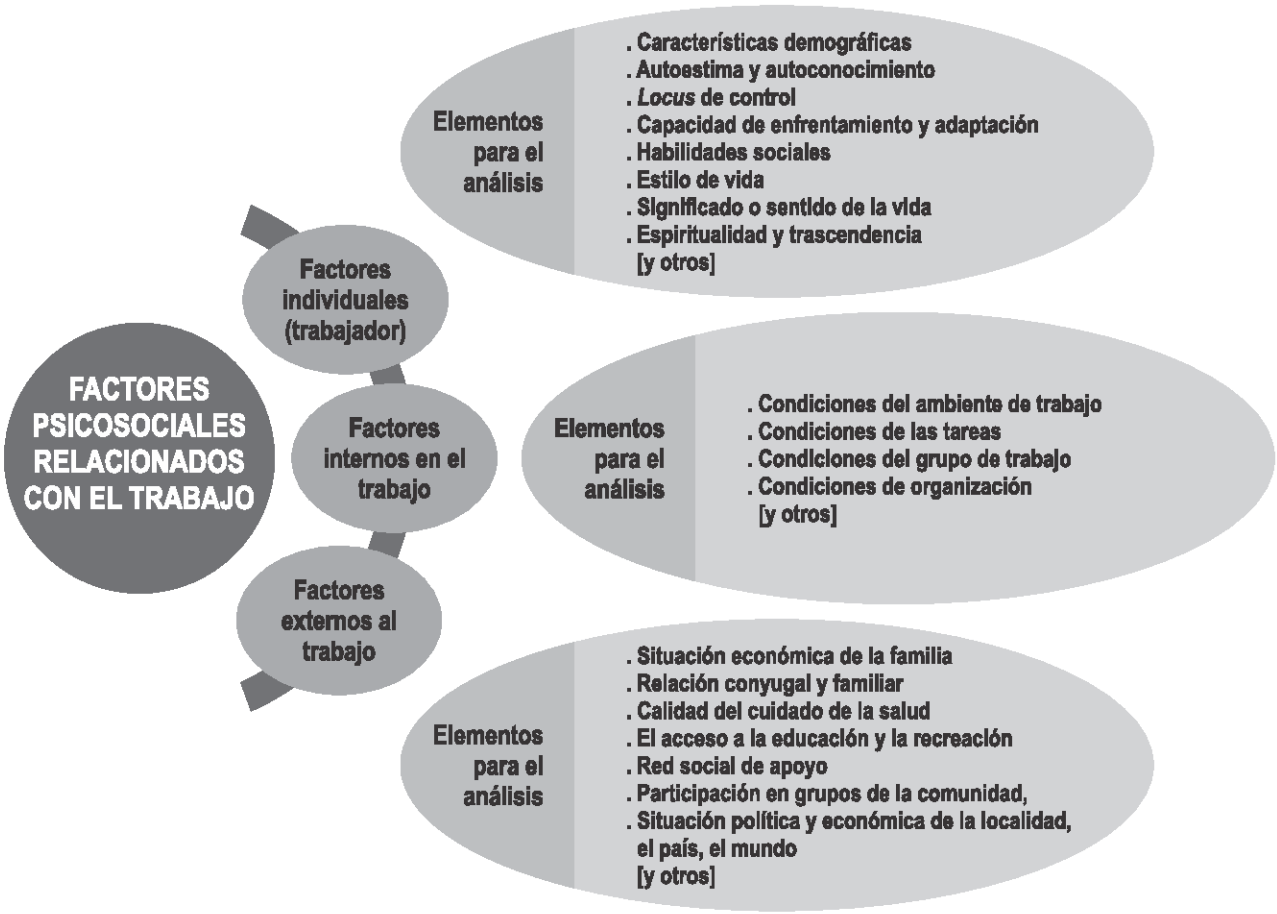


Figura 1b. Representación esquemática de tres ámbitos para el análisis de factores psicosociales relacionados con el trabajo.
Fuente: Sistematizada con base en informaciones disponibles en extensa literatura..

Conciliar las tensiones que genera la competitividad empresarial reinante con una gestión del trabajo que no ponga en riesgo el bienestar de los trabajadores ni dañe el ecosistema en el cual se opera forma parte del día a día de cualquier organización productiva que cuide su reputación y quiera permanecer en el tiempo, esto es válido para Latinoamérica y para cualquier otra región del mundo.

En este sentido, la empresa moderna como organización ha pasado por un largo recorrido desde la Revolución Industrial hasta la actualidad. De una primera época de largas horas de trabajo bajo modalidades abusivas y denigrantes, se ha ido avanzando, gracias a conquistas sociales y de derecho laboral y desarrollo científico, hacia organizaciones cada vez más concientes de su responsabilidad social, de su valor como actores sociales relevantes para el desarrollo sostenible (MORENO, 2011). Este recorrido no ha sido lineal, todavía coexisten modelos de gestión empresarial oportunistas y poco éticos con este otro nuevo patrón de empresas éticas y de calidad, que en la actualidad se denominan como empresas saludables, tal como se describe en el Capítulo 1 de este libro.

La buena noticia es que se ha avanzado mucho en la comprensión de las diferentes aristas necesarias para el funcionamiento óptimo de una empresa y, como parte de sus labores, sobre la promoción del bienestar en el trabajo. En este sentido, ha corrido mucha agua bajo el puente, desde la inaugural primera reunión del comité conjunto de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1950 (Grueso-Hinestroza, 2013). El concepto de entorno laboral saludable ha evolucionado considerablemente desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico en el abordaje tradicional de la salud y seguridad ocupacional – en el que se consideran los riesgos físicos, químicos y ergonómicos – hasta la inclusión más reciente de la importancia de los riesgos psicosociales y de promover la salud superando, incluso, los límites de la empresa para incluir a la comunidad (OMS, 2010).

Tal como se señaló previamente, el desarrollo del marco legal impulsado por los avances de la ciencia, ha sido un factor importante

para ampliar las incumbencias de la empresa en materia de cuidados hacia la seguridad y salud de los trabajadores. De una atención inicial sólo a los accidentes laborales ocasionados por aspectos físicos, químicos y ambientales se ha pasado en la actualidad, de manera creciente en la legislación latinoamericana[1], a considerar como un componente innovativo la gestión del riesgo laboral de una manera más integral, incluyendo los aspectos psicosociales en el trabajo, siguiendo los pasos de Europa, en particular de España (Díaz & Rentería, 2016).

Esta mirada integral de los riesgos laborales requiere que las medidas de protección y de higiene, la reducción de la exposición a riesgos, el control de los mismos, en suma todo lo que tiende a proteger al trabajador frente a los riesgos, esté subordinado a medidas que tienden a evitarlos y a combatir sus causas. Con este fin, es necesario relevar los riegos inherentes a cada configuración del trabajo en relación a las modalidades de ejecución, con los materiales, los instrumentos, etc. e indicar soluciones de trabajo alternativas desprovistas de riesgos. Surge así una visión de intervención en la cual el análisis y la concepción del trabajo están estrechamente relacionados con la prevención primaria de los mismos (Maggi, 2009).

Otra orientación innovadora de estos nuevos marcos legales es la promoción de la salud, es decir, además de prevenir y proteger, se debe, promover la salud de los trabajadores, favorecer su bienestar. Los avances en materia legislativa en los tópicos referidos traen consigo el requerimiento de nuevas competencias profesionales. La orientación novedosa de la gestión de riesgos laborales, la comprensión de la salud como bienestar, la prevención como intervención primaria sobre el diseño del trabajo mismo, la participación de los trabajadores en este proceso, la necesidad de desarrollar una cultura de la prevención y del cuidado, entre otros, probablemente han establecido modos de entender e intervenir en los ámbitos organizacionales que se adelantan a conocimientos o a cruzamientos de conocimientos que deben ser

[1] Véanse como antecedentes a modo de ejemplos: la Ley 1562/2012 de Colombia que regula el Sistema de Riesgos Laborales; el Protocolo de Vigilancia de Riesgo Psicosocial en el Trabajo de Chile (Resolución 336/2013; Resolución 1433/2017), la Ley 5804/2017 de Paraguay que establece el Sistema Nacional de Prevención de Riesgos Laborales.

El análisis de los **factores referentes al individuo trabajador** engloba características demográficas, autoestima y autoconocimiento, *locus* de control, capacidad de enfrentamiento y adaptación, habilidades sociales, estilo de vida, significado de la vida, espiritualidad y otros posibles aspectos.

· Las **características demográficas** incluyen edad, género, estado civil, religión, profesión, nivel salarial, grado de instrucción y calificaciones para la ocupación, entre otras.

· La **autoestima y el autoconocimiento** son procesos relacionados que influencian el autocontrol y las percepciones del mundo, porque reflejan la confianza, el respeto y la capacidad de autocomprensión y de los propios comportamientos.

· El ***locus* de control** se refiere a la expectativa que el individuo tiene sobre la intensidad de su propio control sobre eventos que influencian su vida (interno) o dependen de otras personas o determinantes (externo).

· La **capacidad de afrontamiento y adaptación** se refiere a los esfuerzos y estrategias para enfrentar situaciones de estrés, amenazas y desafíos.

· El concepto de **habilidades sociales** enfoca los comportamientos en un contexto interpersonal y su adecuación, en términos de respeto a los demás y de coherencia consigo mismo.

· **Estilo de vida**, en el plano individual, caracteriza el modo de ser o la manera de vivir; es comúnmente asociado a patrones de consumo, hábitos y uso del tiempo, entre otros aspectos.

· **Significado o sentido de la vida**, a su vez, es lo que permite invertir energía y visualizar lo que se quiere lograr, además de cómo actuar hacia los objetivos. El factor anterior se vincula a la **espiritualidad y trascendencia**, ya que aporta un propósito a la existencia humana y provee motivación para asumir los compromisos cotidianos.

El análisis de los **factores internos al trabajo** reúne las condiciones del ambiente de trabajo, de las tareas, del grupo de trabajo y de la propia organización, así como otros plausibles aspectos. Esto coincide, en gran parte, con la organización del trabajo, considerado un

concepto abierto y ampliamente inclusivo, desde el proyecto inicial de las actividades laborales hasta los resultados de los procesos ejecutados.

· Las **condiciones del ambiente de trabajo** incluyen las situaciones de control de los agentes biológicos, químicos, físicos y ergonómicos -como lo mencionamos en este capítulo-, además de saneamiento básico, funcionalidad y estética arquitectónica, disposición de los recursos materiales, equipamientos y mobiliario.

· En las **condiciones de las tareas**, están involucradas: la carga física de trabajo, relativa al conjunto de exigencias musculares o esfuerzos físicos requeridos durante una jornada de trabajo; la carga mental, es decir, el esfuerzo cognitivo que se determina y que debe realizarse, las demandas para el procesamiento de información y la toma de decisiones para realizar las tareas; además, los contenidos específicos de las tareas, el conocimiento y las calificaciones demandadas, la concepción y la ejecución de las actividades, la definición de roles y responsabilidades, entre otros.

· Las **condiciones del grupo de trabajo** están representadas por sus características, tales como: el tamaño del grupo o el número de personas que lo componen, así como cuánto afecta las oportunidades de participación efectiva de sus miembros; la claridad de los objetivos y de las atribuciones de roles; los criterios para el ejercicio del liderazgo o de las coordinaciones; las jerarquías y sus implicaciones para el grado de cohesión del grupo; las tendencias y consecuencias de la formación de subgrupos; la madurez colectiva en la formalización de las reglas y en los procedimientos de comunicación; el desarrollo ético y la utilización de criterios morales; el grado de conciencia de los participantes sobre las singularidades emocionales y la aceptación de la diversidad, entre otros aspectos.

En el análisis de las **condiciones de la propia organización**, se observan: el compartir los objetivos y estrategias organizativas en todos los niveles y divisiones; la definición de estructura, propósitos,

estrategias y políticas; las características de la cultura organizacional y de su construcción; la inversión en recursos y procedimientos de promoción de la salud y la seguridad; la asertividad de los *feedbacks* (análisis del desempeño de una persona, de un grupo de personas o de una actividad) y la comunicación general; la disposición para la asistencia mutua en la resolución de problemas; la oferta de oportunidades de desarrollo y aprendizaje continua y recíproca; la confianza y el respeto en las relaciones interpersonales, en particular las jerárquicas, en cualquier nivel o división; los modos de reaccionar a las sugerencias y propuestas de innovación; el aprovechamiento de las oportunidades y la adaptación a los cambios; la coherencia en las acciones y la consonancia entre el hablar y el hacer; las intervenciones frente a las desviaciones éticas y las infracciones al código de conducta de la organización; la legitimidad de la gobernanza corporativa y de la responsabilidad social corporativa; entre otros aspectos.

El análisis de los **factores externos al trabajo** involucra la situación económica familiar; relación conyugal y familiar; calidad de la asistencia a la salud; acceso a la educación y la recreación; red de apoyo social; participación en grupos comunitarios; situación política y económica de la localidad, del país, del mundo; entre otros factores.

- En cuanto a la **situación económica familiar**, se evalúan los rendimientos que el trabajador obtiene y, si convive con la familia, si la composición de los ingresos financieros es suficiente para los gastos de alimentación, salud, recreación, vestuario, transporte y otras necesidades.
- En el ítem **relación conyugal y familiar**, se consideran: la satisfacción con los vínculos, si es el caso, con el cónyuge y con otros participantes de la familia; la consolidación de los vínculos afectivos; así como el apoyo recibido y el deseo de mantener la convivencia.
- En relación a la **calidad de la asistencia a la salud** - un aspecto prioritario de la calidad de vida -, se examinan las necesidades terapéuticas, la rutina de exámenes periódicos, la práctica de ejercicios físicos, así como el control de la alimentación y de eventuales dependencias.

· En lo que se refiere al **acceso a la educación y a la recreación,** se observan: la frecuencia de las actividades, formales e informales, para el desarrollo intelectual y profesional, así como las actividades de recreación y las que proporcionan relajación.
· En el análisis de la **red de apoyo social**, la calidad de las relaciones es ponderada, teniendo en cuenta cuánto es posible compartir los buenos y malos momentos, así como las oportunidades de diálogo y encuentros amistosos con personas externas al círculo familiar.
· En lo que se refiere a la **participación en grupos comunitarios**, se verifican las inserciones en grupos variados, por ejemplo, desde los encuentros para la práctica de actividades deportivas a aquellos para actividades religiosas, políticas o artísticas.
· En fin, en el análisis de la **situación política y económica de la localidad, del país y del mundo**, se considera que periodos de calma o de crisis repercuten en la calidad de vida y en el bienestar colectivo e individual, incluso para los que no se involucran activamente en movimientos de cooperación o de protestas.

Vamos, finalmente, a aclarar lo que son los factores de riesgos psicosociales, empezando por el **concepto de riesgo**. Expresado de manera elemental, la exposición a situaciones de peligro constituye un riesgo o, en otras palabras, la probabilidad de que se produzcan daños en la exposición al peligro. Por lo tanto, el peligro o el riesgo es todo lo que puede causar daño. Cuando es posible cuantificar la relación entre los peligros y los daños, la probabilidad y la magnitud (severidad) de éstos, se deriva de la **dimensión del riesgo** (alto o bajo).

En particular, los **factores de riesgo psicosociales relacionados con el trabajo** son condiciones, circunstancias o acontecimientos que afectan a los trabajadores, los grupos, la propia organización y el contexto societario, a corto o largo plazo, con mayor o menor severidad, para potenciar la probabilidad de daños a la salud y la seguridad. Todos los elementos de análisis o factores, en los tres ámbitos de la categorización, pueden presentar deficiencias o precariedades. Cuando

esto es relativizado a las características individuales, grupales y organizacionales, puede ocasionar daños, más severos o menos. Con la palabra relativizar queremos decir que un ítem o un conjunto de ítems en interacción puede actuar de modo intensamente pernicioso para un trabajador o para una comunidad, mientras que los mismos ítems pueden tener efecto mucho menor o menos grave para otros, dependiendo de las características peculiares a las diferencias idiosincrásicas en los tres ámbitos. Además, el grado de riesgo depende del tiempo de exposición a los factores negativos y de la frecuencia con que inciden, como es de amplio consenso en la literatura que trata del asunto, referente al ambiente de trabajo interno e externo.

Veamos ahora lo que son los **factores de protección psicosocial relativos al trabajo**. Los factores protectores se asocian a la idea de apoyo, ayuda o fortalecimiento. Se refieren a situaciones, eventos, contextos o recursos que actúan en la disminución o supresión de las posibilidades de ocurrencia de resultados no deseados y de una evolución exitosa y adaptada. Luego, por supuesto, vinculados a resultados positivos (Regoli, Hewitt & Delisi, 2011).

Si observamos los factores delineados en las páginas anteriores, concluiremos que existen características y recursos que facilitan el manejo de los eventos cotidianos del trabajo y de la vida. En el ámbito individual, los procesos de aprendizaje y las experiencias, desde la primera infancia, son cruciales para el desarrollo de la autoestima y del autocontrol, de la capacidad de afrontamiento y de las habilidades sociales, por ejemplo. En los casos de los trabajadores que presentan dificultades o deficiencias de esos recursos, siempre es posible auxiliarlos por medio de programas de reaprendizaje. Otras características, como las demográficas, no son modificables - por ejemplo, la edad - y requieren enfoques diferenciados, como intervenciones en intercambios de puestos de trabajo, en adecuación a las consecuencias del desgaste físico, y priorizando las ventajas de la maduración.

En el ámbito de los factores internos y dependientes de la organización del trabajo, la construcción de una cultura enfocada

exclusivamente en la productividad, en detrimento de la salud y del bienestar, con certeza, a lo largo del tiempo, tendrá consecuencias dañinas. La gestión de los factores psicosociales es un desafío y requiere conocimientos y habilidades de los gestores. La observación constante de las condiciones del ambiente, de las tareas, de los grupos y de la propia organización demanda procedimientos y técnicas de identificación de los problemas y de intervenciones para, más que sanar, prevenirlos, y promover una cultura de salud y seguridad.

En otras palabras, la salud y la seguridad deben constituir un valor estratégico auténtico para los gestores y toda la comunidad organizacional. Es un trabajo que exige compromiso e inversiones de los implicados, en todos los niveles y sectores. Las políticas y prácticas juiciosas para el establecimiento de metas, cargas de trabajo y descanso, responsabilidades y autonomía, recursos y conocimientos, comunicación y transparencia, respeto y confianza interpersonal, participación y apoyo, expectativas y motivaciones - y muchos otros factores pertinentes a ese ámbito - favorecen el desempeño y son promotores de ambientes laborales saludables y seguros. Se supone que la atención enfocada en los aspectos positivos y la persistencia en la búsqueda de resultados saludables puede generar una espiral favorable a la consolidación de culturas del bienestar o del desarrollo de **organizaciones saludables**.

En el ámbito de los factores externos al trabajo, la organización tiene, en general, responsabilidad limitada y, a veces, de reducido alcance. Sin embargo, si tomamos la compatibilidad entre vida familiar y trabajo, por ejemplo, la flexibilización de horarios y el teletrabajo pueden (no necesariamente) configurar **factores de protección**. Incluso para los ítems de relacionamientos (conyugal, familiar o entre amigos) y de controles (financiero, educativo, de salud), la organización puede contribuir, aunque indirectamente, al planear y ofrecer programas (entre otros: de asertividad y resiliencia, reeducación alimentaria,

La salud y la seguridad deben constituir un valor estratégico auténtico para los gestores y toda la comunidad organizacional.

de administración de las finanzas), así como al firmar convenios (con prestadores de asistencia a la salud, de actividades deportivas y recreacionales, de educación y cultura, entre otros). Sobre factores como la situación política y económica de la localidad, del país y del mundo, probablemente la influencia directa de la mayor parte de las organizaciones será reducida, a no ser en lo que está al alcance de sus responsabilidades sociales.

1.2 Complementando, pero no concluyendo

En general, pretendemos, en este capítulo, presentar al lector **factores de riesgo y de protección psicosocial relacionados al trabajo,** así como tejer consideraciones de sus efectos e impactos en la salud o en la enfermedad del trabajador.

Lo que, en síntesis, pretendemos reforzar es que el mantenimiento de nuestra salud y de nuestra saludabridad "está inherentemente sujeta al riesgo" (Giddens, 2002, p. 43). En alguna medida, cotidianamente, estamos afectados por la posibilidad de exponernos o de ser expuestos a situaciones de riesgo; sin embargo, es importante, saludable y factor de supervivencia jamás acostumbrarnos a ellas. La evaluación que hacemos de esas situaciones es, de modo eminente, subjetiva. Es nuestra capacidad de resiliencia, principalmente, la que determina cuánto seremos afectados por el riesgo o por sus consecuencias. Sin embargo, la confianza que tenemos en nuestro empleador y en aquellos que tenemos a nuestro alrededor es una medida protectora y, a menudo, tiende a disminuir nuestras inseguridades o pseudoseguridades.

Es recomendable que el riesgo de cualquier naturaleza sea reconocido como tal y que, de forma transparente junto a todos los involucrados, sea considerado en toda su plenitud y multideterminación, aunque esto es algo que raramente ocurre (Salvagni & Veronese, 2017). A este respecto, Gonzalez-Morales, Peiró, Rodríguez and Bliese (2012) relatan la importancia de que las organizaciones sean efectivamente

saludables, pero enfatizan que, tan importante como eso, es el hecho de que ellas necesitan parecer saludables a los ojos de los trabajadores. Por lo tanto, compartir percepciones sobre aspectos que hacen las **organizaciones saludables** o sobre los riesgos existentes o inminentes contribuye a los procesos de gestión y al bienestar colectivo.

Es necesario reconocer que negar la existencia de riesgos o resignarse a ellos, significa dar oportunidad para que la ansiedad se instale y con ella el sufrimiento y la enfermedad. Antes, es imprescindible que trabajadores y gestores puedan monitorearlos para asegurar que no existan o que, al menos, queden restringidos a la mínima condición de exposición. Evidentemente, aquí nos referimos a todos los tipos de riesgos.

Por último, los riesgos nunca deben considerarse aceptables, ni siquiera por aquellos que dependen exclusivamente del empleo para su subsistencia o de su familia. El diseño de nuevas y saludables relaciones de trabajo requiere que la dignidad de aquellos que viven del trabajo sea premisa insustituible en las prácticas de gestión. Dignidad, en este caso, es lo mismo que el bienestar de las personas. En estos términos, las organizaciones que deliberan sus acciones, proyectos, planificaciones y procesos por el monitoreo y prevención de riesgos de cualquier orden se identifican como **organizaciones saludables** - tema que trataremos en el próximo capítulo.

1.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autora invitada: **Mg. Mercedes Argaña**

Conciliar las tensiones que genera la competitividad empresarial reinante con una gestión del trabajo que no ponga en riesgo el bienestar de los trabajadores ni dañe el ecosistema en el cual se opera forma parte del día a día de cualquier organización productiva que cuide su reputación

y quiera permanecer en el tiempo, esto es válido para Latinoamérica y para cualquier otra región del mundo.

En este sentido es pertinente preguntar si los sujetos convocados a realizar la evaluación de riesgos y la programación de la prevención en nuestros países (empleadores; representantes sindicales; encargados de seguridad y salud; fiscalizadores de instituciones públicas; médicos del trabajo; psicólogos laborales, están aptos para actuar según estas nuevas orientaciones? Las disciplinas vinculadas al trabajo suministran los conocimientos y los instrumentos necesarios? Preguntas a las que pueden sumarse las reflexiones sobre la institucionalidad necesaria para impulsar y sostener este cambio de paradigma en la gestión de los riesgos laborales.

Por lo tanto, preguntarse cómo ha sido o cómo es el proceso de incorporación de los nuevos modelos de gestión organizacional saludable en Latinoamérica resulta ambicioso por la diversa realidad sociolaboral e institucional de los países de la región. Ahora bien, a pesar de esa variedad hay elementos comunes que caracterizan la realidad latinoamericana en su conjunto y que deben ser considerados para contestar las preguntas previas y reflexionar sobre lo que es necesario para que el paradigma innovador de organizaciones saludables se desarrolle de manera generalizada.

Sin constituir un listado exhaustivo, a continuación se presentan algunos elementos que caracterizan de manera general a la realidad latinoamericana.

1. Espacios socio productivos de desigualdad y segmentación social, de desarrollo productivo y de cultura local que dan pie a situaciones laborales que manifiestan una profunda heterogeneidad de los espacios laborales (Muñiz, 2009).
2. Una economía informal significativa, alrededor del 47% de las personas que trabajan en Latinoamérica lo hacen en la informalidad según Salazar-Xirinachs (2017).
3. Limitaciones en cuanto al acceso a información fiable, accesible y comparable en salud laboral. Si bien hay un

creciente interés por mejorar la cantidad y calidad de esta información, todavía son incipientes los esfuerzos realizados. En este contexto, las Encuestas sobre Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud (ECTES) se han ido consolidando como una herramienta eficaz para un adecuado monitoreo de la salud de los trabajadores, complementando a los sistemas de información, basados en la notificación y registros de los accidentes de trabajo, enfermedades e incapacidades laborales. Diversos países latinoamericanos han realizado sus propias encuestas pero sin esquemas comparables en muchos casos (Fernando et al. 2016).

4. Institucionalidad más bien débil en los sistemas de inspección de trabajo en los países de la región. Instituciones responsables de promover y hacer cumplir mejores condiciones de trabajo con limitaciones importantes (Vega, 2013).
5. Limitado número de especialistas en el campo de la salud ocupacional (OPS, 2001), a fines de los años 80 se contaba con un médico del trabajo por cada 100,000 trabajadores y un ingeniero de seguridad por cada 14,000 trabajadores, pero sólo un higienista ocupacional por cada 250,000 trabajadores. No se cuenta con estadísticas actualizadas sobre la cantidad de psicólogos especializados en evaluación de riesgos psicosociales.

Por lo tanto, no es lo mismo abordar el tema de la generalización del modelo de "organización/empresa saludable" en un contexto socioeconómico de mayor formalidad que en uno caracterizado por una alta informalidad y probablemente con una baja institucionalidad para implementar procesos de formalización que logren una ciudadanía económica y social.

Esto desafía a nuestros países a desarrollar estrategias de inclusión económica y social y la institucionalidad necesaria para

desarrollarlas, debido a que la ausencia de las mismas es obstáculo para la aplicación de las políticas generalmente recomendadas para afrontar los problemas de empleo, inestabilidad y desprotección laboral (Tokman citado en Weller,2008).

Consecuentemente, en este retador contexto, si queremos continuar en la vía promovida por las nuevas normas y modelos de gestión, el catálogo de lo que corresponde hacer muestra un cuadro complejo de conocimientos y de capacidades para adquirir, como también de competencias a desarrollar. La integración de la prevención primaria basada en el análisis e intervención sobre el proceso de trabajo dirigido al bienestar, la promoción de la salud en un sentido integral, el cuidado de la salud ambiental, entre otros, requiere de una reorientación de las disciplinas tradicionales, entre ellas la propia Psicología del Trabajo, para abandonar orientaciones funcionalistas, hacer propia la concepción del proceso de trabajo como foco de la prevención y aprender a dialogar con las disciplinas biomédicas; y de la construcción de esquemas y modalidades interdisciplinarias que permitan trabajar en base de una lógica centrada en el bienestar en el trabajo (Maggi, 2009).

En este escenario, los aportes de la Psicología del Trabajo para promover organizaciones saludables no pueden reducirse a la aplicación de "respuestas universales", deben ser desarrolladas prácticas que cultural, procesual y contextualmente sean apropiadas (Roe, 2009). Con orientación a la reducción de los problemas sociales que enfrentan los países latinoamericanos y en consecuencia también sus organizaciones (Elvira & Dávila, 2005).

2

INDICADORES DE LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO COMO CONSTRUCCIONES SALUDABLES Y NO SALUDABLES

Capítulo traducido y revisado del original por el **Dr. Josep Maria Blanch** – Universidad San Buenaventura, Cali, Colombia y Universidad Autónoma de Barcelona, España

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **nombrar indicadores de la organización de trabajo como construcciones saludables y no saludables.**

Veamos un modo, entre tantos, de caracterizar una **organización saludable**:

> Se caracteriza por esfuerzos intencionales, sistemáticos y colaborativos para maximizar el bienestar y la productividad del empleado, proporcionando actividades de trabajo planificadas y significativas, un ambiente de apoyo socio-organizacional, oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y énfasis en la relación de la vida con el trabajo (Vandenberg, Park, Dejoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002, p. 70).

No existe obviamente un recetario para construir una **organización saludable**; pero en el ámbito de las ciencias de las organizaciones se han producido suficientes conocimientos para recomendar prácticas que revelan el potencial para obtener buenos resultados sobre el bienestar y la eficacia organizativa. Grawitch, Gottschalk and Munz (2006), por ejemplo, aconsejan adoptar cinco conjuntos de prácticas: conciliar el trabajo y la vida personal, invertir en

el desarrollo, promover la salud y la seguridad, recompensar y fomentar la participación y la implicación de los trabajadores. Los aspectos contrarios generalmente están asociados a la comunicación precaria, a los conflictos interpersonales e intergrupales, a la ambigüedad de rol y a la falta de retroalimentación de los desempeños.

La literatura científica destaca otros numerosos aspectos que abarcan prácticas y conceptos próximos y complementarios. Entre los ejemplos de esta literatura figuran los concernientes al trabajo decente, a las organizaciones denominadas positivas y a las organizaciones autentizóticas.

El concepto de **trabajo decente**, introducido por la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), en 1999, es definido en un documento de la propia organización (OIT, 2008, p. 12):

> El trabajo decente es un trabajo productivo y adecuadamente remunerado, ejercido en condiciones de libertad, equidad y seguridad, y que garantiza una vida digna a todas las personas que viven del trabajo y a sus familias. Permite satisfacer las necesidades personales y familiares de alimentación, educación, vivienda, salud y seguridad. También puede ser entendido como empleo de calidad, seguro y saludable, que respeta los derechos fundamentales del trabajo, garantiza protección social cuando no puede ser ejercido (desempleo, enfermedad, accidentes, entre otros) y asegura una renta para la jubilación. Por su carácter multidimensional, también engloba el derecho a la representación y a la participación en el diálogo social. En todas partes y para todas las personas, el trabajo decente se refiere a la dignidad humana.

En las **organizaciones positivas,** los gestores, además de estar preparados para desarrollar las fortalezas y capacidades de las personas, saben que su forma de actuar influye intensamente en el modo como estas las aplican. Fomentar condiciones para el desarrollo

de esas capacidades genera resultados efectivos sobre los equipos y la propia organización. De ello deriva mayor eficacia, motivación y sentido para el trabajo. En estos contextos, los gestores son considerados agentes de positividad, al tiempo que los trabajadores se orientan hacia su bienestar social y psicológico y se esfuerzan en lograrlo (Cunha, Lopes, Ceitil &Rego, 2008).

Para establecer **organizaciones autentizóticas**, Kets de Vries (2001) recomienda: crear sentido de propósito para las personas, estableciendo condiciones para que no se sientan meros instrumentos al servicio de fines ilegítimos (autodeterminación). Además, en las organizaciones autentizóticas las personas deben sentir que producen efectos significativos e influencian la vida de la organización (impacto), que pueden desarrollar su potencial por el aprendizaje continuo (competencia), que pertenecen a una comunidad, que desarrollan lazos de confianza y de respeto mutuo (pertenencia), que los gestores se preocupan en agregar placer y alegría en el trabajo (placer y alegría) y que pueden crear y involucrarse en lo que hacen y encontrar en ello significado para sus vidas (significado).

En general, una **organización saludable** es concebida como aquella que establece procesos de trabajo con el propósito de promover y sostener, en la medida de lo posible, el estado de bienestar físico, psicológico y social en la comunidad organizacional, con indicadores sólidos de adhesión a sus políticas y prácticas. En contraste, las **organizaciones no saludables** - a veces denominadas tóxicas- se caracterizan por índices, que tienden a ser elevados, de accidentes, bajas médicas por enfermedad, retrasos, absentismo, presentismo, rotatividad, alcoholismo, reclamaciones de los clientes y otros sucesos similares. Asimismo, como podemos observar en la Figura 2, la satisfacción, el compromiso, la resiliencia, la eficiencia, la eficacia e indicadores semejantes tienden a ser superiores en las organizaciones saludables.



Figura 2. Representación de indicadores de la organización de trabajo como construcciones saludables y no saludables
Fuente: Adaptado a partir de Zanelli (2014).

2.1 Indicadores del trabajo decente y de organizaciones positivas y autentizóticas

Las organizaciones saludables tienen como una de sus prioridades la atención al trabajador y el mantenimiento de las condiciones que lo hacen estar sano. Es en esta perspectiva que se inscriben los programas colectivos de calidad de vida en el trabajo, de conciliación o facilitación trabajo-familia, de incentivo al cambio de hábitos o estilos de vida no saludables, entre otros.

A continuación, vamos a explorar brevemente los conceptos de trabajo decente, organización positiva y organización autentizótica, que, por lo expuesto en amplia bibliografía, denotan ambientes laborales saludables.

Las organizaciones saludables tienen como una de sus prioridades la atención al trabajador y el mantenimiento de las condiciones que lo hacen estar sano.

Trabajo decente es la traducción literal del inglés *decent work*, expresión que remite al "trabajar con dignidad". La palabra decente alude, así, a un trabajo que es tan suficiente como deseable. La motivación para el establecimiento de la agenda de trabajo decente por la OIT fue la reestructuración capitalista y sus crisis, que comportaron la intensificación de la precarización de los procesos y de las relaciones de trabajo. Esta realidad fue percibida por la OIT en varios países, especialmente a partir de los años 1980. Desde entonces, la OIT postula el trabajo decente como condición que posibilita la disminución de la pobreza y una mayor integración social. Desde esta premisa, el programa sobre trabajo decente defendido por la OIT se describió en función del logro de cuatro objetivos: la creación de empleo, la promoción de los derechos humanos en el trabajo, la mejora de la seguridad social y la promoción del diálogo social (OIT, 2000).

La agenda de **trabajo decente** propuesta por la OIT (1999), encarnada en el principio de la dignidad de la persona humana, se centra

en la protección de los derechos mínimos del trabajador. Con el paso del tiempo, se ha convertido en un desafío para gobernantes, políticos, empresarios y para la misma sociedad, porque defiende la garantía de un empleo en condiciones dignas (en cuanto a estructura, remuneración, ambiente, relaciones, etc.) y la realización de la inclusión social de la población al margen de las oportunidades.

Al elaborar los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la OIT propuso promover el desarrollo económico vinculado al social de cara a garantizar que "los trabajadores tengan el derecho y la posibilidad de reivindicar libremente y en iguales oportunidades, la participación en las riquezas que ayudaron a producir " (Mattos, 2015, p. 256). Además, apunta a que, en la medida en que sea posible, el trabajador pueda promocionarse en todas las dimensiones de la vida, desarrollándose plenamente en su quehacer laboral, y no como mera pieza de un sistema productivo.

La cuestión central que implica el trabajo decente es el diálogo social, considerado esencial para reducir las posibles diferencias entre empleadores y empleados. Es decir, para la definición de trabajo decente, es determinante que tanto quien emplea como quien produce tengan voz y sean oídos sobre los problemas que los aflijan o amenacen. Por esa y otras consideraciones, el concepto de trabajo decente aparece como multidimensional, comprendiendo una doble vertiente cualitativa y cuantitativa. Por tal multidimensionalidad, los indicadores que lo traducen deben abarcar ambas dimensiones.

La cuestión central que implica el trabajo decente es el diálogo social, considerado esencial para reducir las posibles diferencias entre empleadores y empleados.

Podemos resumir algunos ejemplos de **indicadores de trabajo decente**: la igualdad de oportunidades y de trato; la lucha contra todas las formas de discriminación; la defensa de la libertad, la equidad y la seguridad social; el respeto a los derechos en el trabajo de hombres y mujeres; la

remuneración justa; un empleo seguro, estable y protegido; así como el derecho a la representación, asociación, organización sindical y negociación colectiva. Tales indicadores nos llevan a reflexionar sobre su dimensión axiológica. De modo que el manejo del concepto de trabajo decente conlleva la posibilidad de asociarlo al de organización saludable, porque entre ambos existen elementos comunes, centrales y transversales.

Además del de trabajo decente, también el concepto de **organizaciones positivas** se asocia al de organizaciones saludables. Durante mucho tiempo, las organizaciones de trabajo concentraron su interés en identificar y prevenir las condiciones perjudiciales para la salud de los trabajadores. Sin embargo, se hizo evidente que esto ya no resultaba suficiente. Había que cambiar el paradigma y reorientar el foco hacia la positividad en las organizaciones. Este cambio de enfoque dio origen al concepto y a las prácticas de gestión de organizaciones positivas.

Las **organizaciones positivas** son aquellas donde la gestión de las personas está marcada por el interés y la atención en la identificación y el desarrollo de su capital humano, social y psicológico, de lo que ellas tienen de mejor y de sus cualidades. Es decir, las prácticas de gestión se asientan sobre las fuerzas que las personas tienen, de modo que todo su potencial y su vitalidad puedan ser asegurados.

Los pioneros en conceptualizar la organización positiva fueron Keyes, Hysom and Lupo (2000). Los autores la concibieron como "una organización productora, lucrativa, eficiente y constructiva que no reduce a meros negocios que solo buscan el lucro y el aumento del valor de sus acciones; sino que además promueven y sostienen altos niveles de bienestar de sus empleados" (p. 143). Así pues, una relevante característica de las organizaciones positivas es la de que estas, además de defender los resultados económicos, ponen también la atención en las personas, en las relaciones, en los procesos de interacción y en la realización, tanto individual como colectiva. En ellas, los procesos de gestión se reorientan hacia la superación de las dificultades, hacia la

satisfacción de las necesidades de realización personal y de pertenencia social, y también hacia la creación de trabajo con sentido.

La **organización positiva** ha sido concebida como un constructo que integra tres dimensiones: percepción de apoyo organizacional, de justicia organizacional y de confianza del empleado en la organización. La percepción de un ambiente de trabajo de apoyo social donde el clima y las acciones denotan confianza recíproca entre organización y trabajadores, donde los procedimientos de distribución de los recursos son justos, claros y conocidos por todos, son aspectos que integran el concepto de organización positiva (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012, Fagulha & Moreira, 2009).

Observamos, así, que las organizaciones positivas se orientan por la premisa de invertir en las potencialidades de los trabajadores, y no sólo en la corrección de sus limitaciones o debilidades. Tanto la salud de los individuos como de la organización son aspectos indisociables que deben ser marcados por la positividad. Todo esfuerzo en este sentido tiene por objeto cambiar la forma de tratar los problemas; pues, en las organizaciones consideradas "normales", o se los niega, o se les da una connotación negativa, lo cual implica restricciones, pérdidas y malestar. Ello supone la necesidad de convivir con los problemas propios del contexto laboral, con los aspectos negativos que lo asolan; pero, en las organizaciones positivas, además, se defiende la idea de que las personas son protagonistas capaces de hacer esfuerzos y de canalizar sus energías para la resolución de los problemas y para alcanzar el bienestar de todos. A este respecto, Pratt and Ashforth (2003) consideran que, cuando la organización crea condiciones para la existencia de realización personal, dedicación, felicidad y sensación de bienestar y plenitud en los trabajadores, hay por parte de éstos mayor empeño y contribución a que se amplíen los resultados de la organización.

Las organizaciones positivas se orientan por la premisa de invertir en las potencialidades de los trabajadores, y no sólo en la corrección de sus limitaciones o debilidades.

Podemos resumir algunos **ejemplos de indicadores** que forman parte de las prácticas de gestión y **que caracterizan a las organizaciones positivas**: confianza, justicia, apoyo, cooperación, compasión y transparencia (Cunha, Rego & Cunha, 2007); respeto y dignidad en el trato y escucha de los trabajadores (Leite, 2013); valores como coraje, optimismo, cooperación, emociones positivas, confianza y ciudadanía organizacional son incentivados y constituyen objeto de aprendizaje, entrenamiento y perfeccionamiento; respeto, claridad, transparencia, participación, apoyo, cooperación y justicia fundamentan las interacciones; sentimientos de pertenencia, de apego y de lealtad son vivenciados; estímulo a la lealtad, a la competencia justa y a la superación de las limitaciones; los problemas no se ignoran, y las emociones negativas no se descalifican; se apoya el que las personas sean más resilientes (Castanheira, 2013). Tales indicadores o prácticas de gestión nos permiten deducir que, en organizaciones positivas, las personas tienden a ser sanas.

A los conceptos de organizaciones positivas y de trabajo decente, se suma, el de **organizaciones autentizóticas**, expresión que deriva de un neologismo propuesto por Manfred Kets de Vries. Este autor asoció dos términos griegos, *authenteekos* (auténtico) y *zoteekos* (esencial para la vida), para referirse a una organización auténtica y confiable: "la autenticidad implica que la organización tiene una calidad conectiva convincente para sus empleados en su visión, misión, cultura y estructura (Kets de Vries, 2001, p.110). Por tanto, la autonomía y la iniciativa de todos son condiciones esenciales. Este tipo de organización confiere a los trabajadores sentido de equilibrio y oportunidades de realización personal; lo cual, en una perspectiva ampliada, resulta en un trabajo con sentido y significado.

Las organizaciones autentizóticas son lugares donde se cumplen dos grandes objetivos: el desempeño de la organización y la realización personal. En ellas, los trabajadores logran alcanzar un sentido para sus vidas, pues les son dadas condiciones para conciliar su salud individual con la salud organizacional.

Los climas autentizoticos resultan de contextos de trabajo en los que la realización personal es algo presente, y el sentido para la vida en el trabajo también lo es. En estos contextos, se puede observar alto desempeño, trabajadores sanos, compromiso, menor intención de abandono de la organización y menor ocurrencia de estrés laboral (Gallegos & Valdivia, 2015). Esto ocurre porque las prácticas de gestión estimulan el sentido de comunidad, de apego, de pertenencia y afiliación a los trabajadores. Así, ellos perciben que son oídos y que pueden ejercer influencia en las decisiones organizacionales.

Las organizaciones autentizóticas son lugares donde se cumplen dos grandes objetivos: el desempeño de la organización y la realización personal.

Tales prácticas de gestión consolidadas generan confianza y credibilidad en los gestores y superiores, compañerismo, participación e implicación. Las **organizaciones autentizóticas** tienen más probabilidades de tener empleados más imaginativos, creativos y confiados, así como de que el ambiente laboral sea psicosocialmente menos tóxico y más productivo. Ellas ofrecen una significativa contribución para que los trabajadores equilibren su vida personal y organizacional y basen sus acciones en la premisa de la reciprocidad, el respeto mutuo y la confianza.

Los climas autentizóticos en organizaciones sanas son creados por gestores que, además de dedicar esfuerzos en conocer cómo los empleados perciben la organización, imprimen en su quehacer los siguientes aspectos: (a) actúan de manera respetuosa y confiada; (b) generan oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo personal de los empleados; (c) tratan a estos empleados como personas en busca de trabajo significativo; (d) dejan claras la honestidad y la franqueza en la relación con los subordinados; (e) desarrollan estrategias para facilitar el equilibrio entre trabajo y familia; (f) formulan condiciones para promover el espíritu de camaradería y de trabajo en equipo; y (g)

mantienen la equidad en sus decisiones en materia de promociones y recompensas (Rego & Cunha, 2008). Estos gestores perspicaces perciben que llevar a los trabajadores "a un viaje emocionante mientras se divierten gratifica otra necesidad motivacional esencial, la necesidad humana de aprendizaje y afirmación" (Kets de Vries, 2001, p.109).

En las **organizaciones autentizóticas**, es habitual la oferta de muchas ventajas, como participación en los beneficios, premios y otras recompensas, áreas de ocio y prácticas deportivas, planes de salud, convenio médico, seguro de salud, programas de conciliación trabajo-familia, guarderías infantiles, horarios flexibles o en tiempo parcial, planes de jubilación, apoyo y orientación jurídica, orientación financiera, entre otros. La premisa de todo ello es la de que tales beneficios, en alguna medida, contribuyen a la creación de clima autentizotico y sano.

Los principales **indicadores de organizaciones autentizóticas** son: la satisfacción resultante de la evaluación positiva que el trabajador hace de los aspectos o condiciones de su ambiente laboral, de las relaciones, de la posibilidad de libre expresión, de las oportunidades de crecimiento y aprendizaje, y del bienestar en el trabajo; el compromiso resultante de la identificación del trabajador con la organización y con todo lo que ella representa, así como la fidelidad que le vincula a ella; la eficiencia, consecuencia de las diversas competencias desarrolladas por los trabajadores; y la eficacia, asociada a la consecución de las metas, de los objetivos establecidos y a la evaluación de los resultados personales confrontados con los de la organización.

2.2 Complementando, pero no concluyendo

Los aspectos del ambiente de trabajo destacados en los párrafos precedentes, la naturaleza, la organización del trabajo y las relaciones socioprofesionales, determinan en gran medida la salud, o - en oposición - el sufrimiento y la enfermedad de los trabajadores. Esto es así porque tanto pueden potenciar como inhibir la atención y el cuidado, o la frialdad y la crueldad aplicados en la consecución de las tareas y obligaciones cotidianas.

Aunque las múltiples especificidades y la amplia diversidad de las organizaciones inducen a evitar prescripciones, generalizaciones, recetas, modas o fórmulas artificiales de resultado dudoso, sobre tales aspectos existen algunas posibilidades de prevención y control. Para ello, son necesarias la voluntad y la determinación en la asunción de que es posible alcanzar buenos resultados por medio de caminos y procesos saludables, promotores de bienestar.

Es posible cambiar los aspectos que determinan los **riesgos psicosociales** y es eminentemente ético hacerlo. Defendemos, entonces, que la mayor responsabilidad de las organizaciones de trabajo, precedente a la acumulación capitalista, es la de preservar la salud de sus trabajadores y de la sociedad en que éstos se insertan. Sus prácticas y sus políticas deben reflejar esto.

Bajo estos enunciados, hay marcados desafíos. Es interesante, por ejemplo, que inauguremos, en las organizaciones, espacios de discusión y reflexión sobre prácticas de promoción de ambientes saludables o, en suma, de prevención del estrés. Más aún, es pertinente ampliar las evidencias científicas acerca de la relación entre naturaleza, organización del trabajo y relaciones socioprofesionales versus salud, como anteriormente enfatizamos. Es necesario generar conocimiento coherente y válido que oriente tanto el quehacer como las decisiones y la planificación a nivel técnico, estratégico y político de la organización. Al final, como destacan DeAnne, Lloyd Jr., David and Gary (2005), **organizaciones no saludables** son aquellas donde las estrategias no se convierten en acciones y donde la planificación de cambios permanece ad infinitum en el plano de las estrategias.

En fin, es crucial para la salud, pero también para la productividad, que aproximemos las respectivas demandas de los trabajadores y de las organizaciones, y las concretemos desde la perspectiva del trabajo decente, de las organizaciones positivas, autentizóticas o, en dos palabras: **organizaciones saludables**.

2.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Dr. Josep Maria Blanch**

En verano de 1946, se celebró en New York una Conferencia Sanitaria Internacional, como respuesta a la iniciativa política de 1945 de creación de una organización de *Naciones Unidas* de ámbito global en el seno de la cual se instituyera, a su vez, una organización mundial dedicada monográficamente a la salud. En aquella conferencia, representantes de 61 Estados firmaron una Constitución, que posteriormente fue ratificada por la ONU, entrando en vigor el 7 de abril de 1948. El preámbulo de dicha Constitución incluye una serie de *principios* que la OMS asumió como *compromisos* institucionales. Entre ellos, destacan los tres primeros, entronizados como constructos políticoculturales de carácter universal: *(1) La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. (2) El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano (...). (3) La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad (...).*

El significado y el sentido de aquella proclamación revolucionaria de la salud como estado de completo bienestar, como derecho humano fundamental y como condición de la paz y la seguridad solamente pueden ser comprendidos con perspectiva histórica: representó un proyecto ilusionante en el contexto de un mundo que trataba de sobreponerse a los efectos devastadores de dos guerras mundiales, de medio siglo de crisis económica y de conflicto ideológico, plagado de largas fases de desempleo estructural y masivo; donde, al tiempo que se ponía en marcha la Organización de las Naciones Unidas, se entraba en una era de guerra fría y se abría una nueva fase compleja de descolonización. Hasta entonces, para el sentido común, la paz

significaba principalmente ausencia de guerra, la riqueza equivalía a no pasar hambre, el bienestar suponía cobertura de necesidades primarias, la salud giraba en torno a la ausencia de patología y la asistencia sanitaria se reducía a la lucha contra la enfermedad. En ese marco, a pesar de la asunción retórica del modelo de *salud como estado de completo bienestar*, los tópicos centrales de los informes periódicos de la OMS sobre *la salud en el mundo* fueron girando, a lo largo de todo el siglo XX, en torno a los más variados índices de mortalidad y de morbilidad.

En el umbral del siglo XXI, la dirección general de la secretaría permanente de la Organización Internacional del Trabajo Oficina Internacional del Trabajo, en su Informe a la reunión anual de 1999 de la Conferencia Internacional del Trabajo, usó la expresión *decent work*, tratando con ella de integrar y actualizar conceptualmente diversas nociones que ya había manejado la misma OIT a lo largo del siglo (derecho al trabajo, riesgos laborales, condiciones de trabajo, factores psicosociales, empleo de calidad, etc.). Su aplicación es considerada desde entonces como una prioridad para los intereses respectivos de la persona, de la organización y del mismo sistema socioeconómico y político. La misma ONU, que en 1976 había desarrollado y complementado la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 con un *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*, inauguró el siglo XXI incorporando la agenda OIT sobre el trabajo decente a los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, como eje de una política global orientada al desarrollo humano y a la erradicación de la pobreza.

Los principios constitucionales de la Organización Mundial de la Salud, como la propia Declaración Universal de los Derechos Humanos -proclamada por la ONU también en 1948-, no fueron pensados como una fotografía del *status quo* de la época, ni como una meta alcanzable a corto plazo, sino como la definición de un nuevo horizonte para la utopía. En la misma línea, cuando, en los tiempos contemporáneos, vemos la propuesta de la Organización Mundial de la Salud sobre *Ambientes de trabajo saludables* (Who, 2010) y la de la Organización Internacional del

Trabajo referida a *Indicadores de Trabajo Decente* (Ilo, 2012), suponemos que tales propuestas no son tanto descripciones de lo que actualmente es, sino señalizaciones políticas de lo que debería ser en un futuro esperable, deseable y viable.

Enfocada de este modo, la apuesta por la decencia laboral incluye, sintetiza y condensa proyectos que la OIT venía trabajando desde décadas (derechos y deberes respectivos del personal contratado y de las empresas contratantes, calidad de vida laboral, etc.). Pero además encierra un discurso sobre la *indecencia* de las condiciones de trabajo que rigen en el subempleo, en un mercado desregulado, donde imperan la gestión por estrés, la precariedad contractual, temporal y salarial, la sobrecarga de tarea y todo tipo de factores de riesgo psicosocial. La decencia no representa más que la parte llena de la botella de la calidad de vida en el trabajo, que alberga también un significativo vacío de indecencia, notable a escala global y variable según de los entornos socioeconómicos y políticolaborales.

Por otra parte, lo especialmente novedoso del documento de la Organización Mundial de la Salud sobre *Ambientes de trabajo saludables: Un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales* (Who, 2010) es la expresión de una nueva racionalidad y de una consiguiente nueva estrategia: ya no se parte de un modelo de juego de suma cero, según el cual toda mejora en la salud y en la calidad de vida laboral del personal trabajador va en detrimento de los intereses de la empresa (modelo implícito en las recetas de numerosos gurúes del viejo *New Management*), sino de un modelo *win-win*, segun el cual con la promoción de ambientes de trabajo saludables, todos ganan. En definitiva, a contracorriente del neoliberalismo, la OMS presenta como una *decisión inteligente la que asume que la riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores* y que la salud laboral es un buen negocio para las empresas: *La salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para las economías de los países y del mundo* (Who, 2010).

En suma, hablar de trabajo *decente* y *saludable* no es solo una moda pasajera, sino una puerta al futuro y a la esperanza. Pero hasta la meta queda un largo camino por recorrer. Valga como ejemplo el hecho de que, según un reciente informe ESENER (2018), en la línea de observaciones realizadas por EUROFOUND (2016), en materia de salud y seguridad en el trabajo, la seguridad constituye el área que merece atención prioritaria para las gerencias de las organizaciones, mientras que la salud y el bienestar psicosocial son relegados a un lugar secundario. En consonancia con ello, los riesgos físicos, mecánicos y ergonómicos acaparan mayor atención que los riesgos psicosociales por parte de las empresas. A pesar de la evidencia científica de estos últimos, los gerentes conceden una relevancia relativa a su gestión, ya que son más fáciles de ocultar que los físicos. A ese respecto, los informes de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo suelen destacar que solo una parte de los gerentes se preocupa por los riesgos psicosociales y de ellos, solo la mitad tratan de hacer algo efectivo para su prevención.

Si este es el panorama de las empresas de países sociolaboralmente desarrollados, donde dominan el empleo formal y determinados estándares de calidad, ¿qué cabe esperar en entornos como el latinoamericano, que en general alberga altas tasas de trabajo informal, de autoempleo precario y de sobreexplotación laboral, además de una gestión política de la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo más burocrática que efectiva? Las expectativas de eficacia en la tarea de reducir los índices de trabajo indecente e insano deben impulsar a seguir caminando hacia mayores cotas de decencia y saludabilidad en el trabajo.

3

FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Capítulo traducido e revisado del original por **Dra. Tania García Ramos** y **Dra. Ana C. Vasques Guzzi** – Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **caracterizar fenómenos psicosociales en el contexto organizacional.**

La noción de **extensión del riesgo** se refiere al número de personas que pueden estar sujetas o ser afectadas por los riesgos, y las consecuencias dañinas que pueden sufrir. Existe también, el concepto de **evento detonador,** el cual se refiere a que, en ciertas circunstancias en conjunto, puede dispararse la ocurrencia de un daño (Roxo, 2009). Cuando los riesgos son físicos, pueden detectarse de forma fácil, aunque no siempre es tan sencillo. Al identificar los **riesgos psicosociales**, la complejidad y particularidades de la explicitación de los factores hacen la tarea más ardua. ¿Cómo tener la certeza, para presentar sólo un fenómeno, sobre un evento detonador de un daño psicosocial extremo, como en el caso del suicidio en el trabajo?

Aguiar Coelho (2010), basado en el estudio de Rick and Briner (2000), aclara las especificidades de los **peligros psicosociales** al compararlos con los **peligros físicos**:

> a) los peligros físicos tienden a verificarse en un contexto específico, mientras que los peligros psicosociales pueden verificarse en cualquier contexto; b) es posible determinar con gran especificidad en qué nivel un peligro físico puede dar lugar a un daño, pero no es posible determinar en qué nivel un peligro psicosocial puede generar un daño específico; c) el peligro físico produce normalmente efectos inmediatos, mientras que el peligro psicosocial puede permanecer latente durante mucho tiempo; d) los peligros físicos tienden a tener siempre efectos negativos, mientras que los peligros psicosociales pueden ser unas veces negativos y otras veces positivos; e) finalmente, los peligros físicos son intrínsecamente dañinos o su impacto es determinado en cierta medida por las susceptibilidades individuales, mientras que los peligros psicosociales se determinan, en su totalidad o en parte, por el modo en que las personas los perciben (evaluación cognitiva) (p.107).

Aguiar Coelho (2010) añade que no siempre están claros los tipos de daños multi-determinados por los peligros psicosociales; también expone: las dificultades de identificar los determinantes y la multiplicidad y diferencias de determinantes de los daños psicosociales, la complejidad de las relaciones entre los peligros y daños psicosociales, la dificultad de identificar el grado del daño psicosocial sufrido y predecir quién puede sufrir un daño y cuál es la severidad o probabilidad de que un individuo sufra algún daño. Aunque estas dificultades son innegables, defendemos la premisa de que, más que denunciar los riesgos, tenemos el deber profesional de prevenirlos y de promover la salud psicosocial. En la esfera del deber profesional, está, sin duda, la competencia técnica, además del compromiso social y la responsabilidad ética. Roxo (2009) menciona el principio de precaución, originario del Derecho Ambiental, que no exime o justifica la falta o retraso en la aplicación de

procedimientos, con miras a la prevención de riesgos que pueden llegar a ocasionar daños graves e irreversibles, debido a la incertidumbre del conocimiento científico y de métodos y de técnicas disponibles.

El concepto de **vulnerabilidad** también merece atención. Algunos grupos de trabajo, por múltiples razones, son más vulnerables que otros. Lo anterior significa que tienden a estar más expuestos a situaciones de peligro. Esto puede ocurrir, como ejemplo de la vulnerabilidad psicosocial, en el contexto hospitalario, a los asistentes que tratan con enfermos portadores de lesiones severas o con pacientes terminales, para los cuales la probabilidad de muerte se acentúa. Los atributos de sus tareas son potencialmente más estresantes que los de otras actividades. Otro ejemplo: los trabajadores que responden a la autoridad de profesionales no competentes en las relaciones humanas o, peor, que desarrollaron patrones de comportamientos antisociales e incluso sociopatías. Algunos subordinados (término correspondiente a esta configuración) terminan sufriendo consecuencias dañinas, mientras que otros -una vez más, por múltiples razones- logran resistir a los factores de riesgo.

En fin, tomamos prestada la idea de efectos psicosociales negativos utilizada por Aguiar Coelho (2010) para destacar los **fenómenos psicosociales negativos** principales. Entre estos, se destacan los incluidos en la Figura 3: acoso y violencia en el trabajo; adicción al trabajo (*workaholism*); consumo abusivo del alcohol y otras drogas; corrupción corporativa y organizativa; estrés y quemazón (*burnout*); depresión; ansiedad patológica; y el suicidio.

También en la Figura 3, se observan los **fenómenos psicosociales positivos**: bienestar en el trabajo; comunicación saludable; conciliación trabajo-vida personal; prácticas positivas de liderazgo; reciprocidad, recompensa y reconocimiento; relaciones saludables; satisfacción en el trabajo; y trabajo con sentido. Las consecuencias de estos fenómenos en todos los ámbitos, desde la comunidad de trabajo hasta la familia, y los desgastes o ganancias psicosociales y financieras para la colectividad son obvios.



Figura 3. Representación de los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional. Fuente: Adaptada de Zanelli (2014).

3.1 Concepciones de los principales fenómenos psicosociales, del principio de la precaución y el concepto de vulnerabilidad

El supuesto que adoptamos de la prevención de riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo como condición indispensable para la salud mental, siempre está en estrecha relación con la salud física. La definición de salud mental propuesta por la Organización Mundial de la Salud - OMS (2007) vincula una secuencia de conexiones que se articulan en: "un estado de bienestar en el cual el individuo reconoce sus propias capacidades, puede lidiar con el estrés normal de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad " (p. 1).

El supuesto que adoptamos de la prevención de riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo como condición indispensable para la salud mental, siempre está en estrecha relación con la salud física.

Pasaremos a discutir aspectos generales y de síntesis de los principales **fenómenos psicosociales negativos relacionados al trabajo**, como ha sido común encontrarlos en la literatura. Se resalta que, aunque es posible hacer distinciones entre los fenómenos psicosociales negativos, es innegable los vínculos estrechos entre ellos. Así, por ejemplo, en un caso específico: cómo refutar posibles conjunciones entre estrés - acoso moral - consumo abusivo de alcohol y otras drogas - depresión – suicidio.

· **Estrés negativo**: iniciaremos con el estrés porque es un fenómeno cada vez más asociado al trabajo y porque, de algún modo, puede conectarse a todos los demás fenómenos. Está entre los riesgos más estudiados y por más tiempo. Es un estado de tensión o de activación que, por la percepción repetida de amenaza (real o imaginaria), se torna negativo o crónico; es decir, dañino al propio organismo. Las características más reconocidas del estrés negativo están relacionadas a la constricción constante de los vasos sanguíneos, la aceleración cardíaca, liberación

excesiva de glucosa en la sangre, dificultades de cicatrización y para combatir infecciones, fallos en la memoria y el hiperfuncionamiento del organismo.

· ***Burnout***: también se conoce como "síndrome de quemazón o agotamiento profesional". Es un fenómeno relacionado a la exposición acentuada y prolongada al estrés en el ambiente de trabajo y a pobres estrategias de enfrentamiento de situaciones conflictivas. Además de la tensión emocional constante en la práctica profesional, se pueden observar demandas intensas de atención, responsabilidad acentuada y percepción de pocas recompensas y reconocimiento. Los síntomas pueden clasificarse en tres grupos de manifestaciones: agotamiento emocional (pesimismo, irritabilidad, desánimo), despersonalización (cinismo, falta de empatía y distanciamiento con relación al otro) y baja realización personal (percepción despectiva de la propia competencia, infelicidad e insatisfacción con los resultados del trabajo).

· **Acoso moral en el trabajo**: puede encontrarse también bajo los términos *mobbing*, terror psicológico y otros. Conforme a las perspectivas y al trasfondo de los autores, las definiciones del fenómeno varían, pero, en general, son complementarias. Entre las características más relevantes, están la direccionalidad (violencia, constreñimiento o humillación dirigida a una o más personas), la intencionalidad (deseo consciente o no de causar el mal), la frecuencia (distintiva en lo que se refiere a la repetición prolongada, aunque existe consenso sobre el número de veces que debe ocurrir en un período de tiempo). Están relacionadas a humillaciones por insistencia de plazos poco realistas o desproporcionados con las metas, condiciones incompatibles con el desempeño exigido o, al revés, asignación de tareas por debajo del nivel de competencia, relaciones inflexibles y conductas abusivas, entre diferentes niveles jerárquicos.

· **Acoso sexual en el trabajo**: es un acto de constreñimiento expresado con palabras, gestos o acciones explícitas, en el intento de obtener favores de naturaleza sexual, muchas veces con la prevalencia de relaciones de autoridad o, tan sólo, de confianza. Para el acosado, son

conductas no deseadas, impertinentes e incluso embarazosas, para las cuales no existen señales de reciprocidad. Se trata, por lo tanto, de insinuación, amenaza u hostilidad practicada en varias ocasiones. Es perpetrado, sobre todo, por una persona en posición jerárquica superior; sin embargo, la relación de poder también puede ser otra, o sea, el superior o incluso un (a) compañero de trabajo puede encontrarse en la condición de acosado. También puede ser practicada por más de una persona sobre más de un (a) acosado (a).

· **Adicción al trabajo (workaholism)**: el individuo adicto al trabajo tiende a trabajar compulsivamente, porque desarrolla presiones internas que lo hacen sentirse obligado al trabajo y, aun cuando no está directamente involucrado con éste, mantiene pensamientos persistentes sobre las actividades laborales. El concepto no debe reducirse simplemente a invertir un gran número de horas en el ambiente de trabajo. Se distingue de las actividades eventuales a ritmo intenso, ya que estas proporcionan un alto grado de satisfacción y afectan positivamente a la persona. Por el contrario, es un fenómeno asociado a consecuencias perjudiciales y de inadaptación: para el adicto, para su familia y, a lo largo del tiempo, para la organización donde trabaja. Puede llevar al distanciamiento de los amigos y de los miembros de la familia - incluyendo el cónyuge - y otras consecuencias psicosociales.

· **Consumo abusivo de alcohol y otras drogas**: el abuso de alcohol es evaluado desde nunca haber experimentado (punto nulo o ausencia del fenómeno) hasta el estado de consumo intenso (enfermedad grave). Así, se consideran aspectos de la dependencia dentro de un diagnóstico categorial como portador o no de la enfermedad. La presentación de señales de tolerancia y reacciones a la abstinencia, aliada a la pérdida de control, indican la condición de dependiente etílico. La dependencia al alcohol puede facilitar el acercamiento y la asociación a otras drogas, llamadas psicoactivas considerando que alteran el estado mental y llevan a daños biológicos, psicológicos y sociales. El uso indebido de otras drogas y del alcohol, asociados o no, perjudican las relaciones saludables. En el ambiente de trabajo, ocasionan el ausentismo,

deficiencias en el desempeño y la baja productividad, así como la rotación y mayor tendencia a los accidentes.

· **Corrupción corporativa y organizacional**: la corrupción es una transgresión a las leyes y a los reglamentos. Las diferencias entre percepciones y la variación de tolerancia entre culturas y subculturas respecto a lo que se considera como práctica corrupta dificulta la definición del fenómeno. En general, es posible asociar la corrupción de la práctica ilícita con el objetivo de obtener provecho financiero y / o poder. El desafío en combatir la corrupción en las organizaciones consiste en establecer mecanismos internos eficaces, simultáneamente a la práctica de valores que garanticen el fortalecimiento de una cultura ética. Aunque insuficiente, pero indispensable, el código de ética organizacional pauta las conductas adecuadas. La gobernanza corporativa, por un lado, se encarga de la honestidad de los negocios y la protección de las inversiones. Por otro lado, deben observarse indicios de integridad y de respeto ético desde la selección de nuevos funcionarios, al frente de la competencia técnica de los candidatos.

· **Depresión y trabajo**: caracterizada por el desánimo, la falta de esperanza y de vitalidad, se origina de factores genéticos, biológicos y psicosociales, como ha sido interpretada, en amplia anuencia, en relaciones de multideterminación o, en síntesis, como resultado de la combinación de factores biopsicosociales. Los episodios de estrés en el ambiente de trabajo, en muchos casos, se identifican como situaciones que pueden desencadenar en la depresión. Se expresa en la pérdida de interés y de placer, en el aislamiento social y familiar, en la inseguridad, desmotivación y apatía. Cuando se acentúa, revela cambios de memoria, trastornos del sueño, dificultades de concentración y pérdida de apetito. Los efectos para la convivencia y la productividad personal y organizacional son inequívocos.

· **Ansiedad patológica**: el estilo de vida de las sociedades actuales puede ser para muchos la base para desarrollar disturbios de ansiedad. Dentro de ciertos límites, la ansiedad se considera normal, mediante los desafíos reales impuestos a una parte considerable de la población,

como ocurre cuando caminamos por las calles de ciudades caracterizadas por frecuentes asaltos y agresiones, por ejemplo. Como trastorno, es una patología marcada por sentimientos de impotencia, peligro e inseguridad; miedo, preocupación e inquietud, con cierta permanencia (puede durar meses) perjudicando las tareas cotidianas. Su origen puede estar relacionado a traumas, accidentes o episodios vivenciados con intensidad, así como a otros eventos de naturaleza psicológica y orgánica. Se deriva del uso de medicamentos o drogas, como las anfetaminas. Las palpitaciones, sudores intensos y temblores están entre los principales síntomas que pueden identificarse fácilmente.

· **Suicidio y trabajo**: los eventos de suicidio se han relacionado a factores laborales. La mortalidad por autoagresión aumenta en los momentos de crisis y de desempleo. La violencia, como un concepto amplio, incluye diferentes abusos sufridos por los trabajadores, desde las agresiones simbólicas (como es el estigma hacia ciertas categorías profesionales a las infracciones de principios y derechos básicos - incluyendo asedios y demás fenómenos psicosociales negativos que aquí estamos estudiando- contribuyen a aceptar la hipótesis que existe relación entre los factores laborales y suicidios, cuando ocurre fuera como dentro del ambiente de trabajo. Se suman a esto las evidencias escritas en documentos dejados por las personas suicidas.

La literatura relacionada a los **riesgos psicosociales** es prolífera en definiciones y marcos diversificados. Optamos por caracterizar, como vimos en los párrafos anteriores, aspectos comunes a los principales fenómenos psicosociales negativos, usualmente aceptados por la comunidad científica.

Los **fenómenos psicosociales negativos**, como resaltamos, no existen aislados entre sí. Ahora podemos añadir que, sistémicamente, no existen separados de los demás factores o agentes ambientales.

Paiva (2013) admite la polisemia de la expresión y discute las dificultades que encontramos en la literatura al analizar los diversos

significados atribuidos al dominio psicosocial. Simplificando, esa etiqueta designa fenómenos que son, concomitantemente, psicológicos y sociales. Significa que hay relaciones de reciprocidad más que complementarias: la dimensión psicológica no se reduce a la dimensión social, y viceversa. Durán (1993) había incluido a esta perspectiva de análisis, la dimensión cultural o antropológica. En la interpretación de Zanelli (2015, p. 465):

> El ámbito individual-psicológico es viabilizado por ámbitos más amplios, el social-sociológico y el cultural-antropológico. A su vez, estos dos son constituídos de manera articulada por el individual-psicológico. Limitarse a las dimensiones amplias hace que se pase por alto la observación de las influencias individuales, así como limitarse a las individualidades hace que se pase por alto la observación de las influencias de las dimensiones amplias. De esta manera, lo social es construido por la interacción y es en éste que se configura lo individual. Además, lo cultural es construido por las acciones interdependentes y los significados compartidos. Por consiguiente, los cambios están basados en las interacciones que transforman o reproducen lo individual, lo social y lo cultural, fruto de las influencias que las intersecan. Configuran, progresivamente, comunidades, culturas e individuos renovados o que se mantienen (en el sentido de permanencia de los comportamientos o de resistencia hacia el cambio).

Un concepto aún más vasto e inclusivo, pero que mantiene claras afinidades con el dominio psicosocial, es el de **calidad de vida**. Con este significado, la calidad de vida depende de la compleja interacción entre los múltiples factores ambientales.

En los ambientes de trabajo, considerar un fenómeno psicosocial implica considerar las redes mediadoras entre individuo-grupo-organización-instituciones-sociedades-naciones. Spink (1996) argumenta a favor de una psicología social del proceso organizativo, dentro de un marco o de un modelo de análisis de la construcción

organizacional y de sus procesos, como parte de un conjunto de redes internas y externas a la organización.

En los ambientes de trabajo, considerar un fenómeno psicosocial implica considerar las redes mediadoras entre individuo-grupo-organización-instituciones-sociedades-naciones.

Como procesos, las influencias de los riesgos sobre los individuos varían, no solamente entre diferentes personas como también en relación a la misma persona en distintos momentos de la vida. Enfrentar un riesgo, para algunos, va a depender del desarrollo profesional o personal, puede llevar a comprender la vida de manera diferenciada. Algunos factores pueden ser vistos como estresores por algunos, a la misma vez que pueden ser percibidos como realización para otros. Los cambios tecnológicos, por ejemplo, imperativos en las organizaciones de hoy, pueden despertar reacciones de incapacidad entre las personas mayores, en especial por la falta de sensibilidad de los gestores en la detección del problema y por la ausencia de formación pertinentes a las necesidades de esos trabajadores.

El ejemplo del párrafo anterior lleva al próximo asunto. El **principio de la precaución** refuerza la dimensión ética, en el sentido de los derechos de protección y defensa preventiva de los daños que una población puede sufrir. Se trata de cuidar, de algún modo, de identificar en las personas y comunidades, los factores que las sujetan a mayor o menor riesgo de exposición, como las posíbles consecuencias físicas, psicológicas y sociales. Por lo tanto, tiene el sentido de descubrir, sobre bases rigurosas, desde el punto de vista científico, los **factores de enfermedad potenciales** o, en contrapartida, **de protección**, relacionados a las condiciones en que cada individuo existe.

Para el **principio de la precaución**, no basta con identificar los potenciales factores de riesgo; es deber de las instituciones ofrecer recursos de afrontamiento y condiciones de desarrollo saludables. Por supuesto, eso implica los ambientes familiares, comunitario, educativo,

recreativo y de las organizaciones de trabajo, y se refiere a la capacidad de lograr equilibrio entre lo que cada quien desea, el que puede tener y cómo superar las situaciones, con dignidad. Según Wagner, Ribeiro, Arteche e Bornholdi (1999), diversos autores analizan las relaciones familiares, en la niñez y en la adolescencia, por las condiciones que brinda el desarrollo emocional y cognitivo, con base en las normas y los valores de la primera red social de la niñez. A partir de las relaciones familiares, los demás agentes de socialización contribuyen al éxito o perjudican el desarrollo humano saludable.

Veamos el concepto de **vulnerabilidad**. Primero, como el término se ha caracterizado en la literatura científica amplia; después, la vulnerabilidad psicosocial observada en diferentes contextos. A continuación, pasaremos a su utilización en contextos de trabajo.

Diferentes disciplinas científicas utilizan el concepto de vulnerabilidad. La idea que recorre todas ellas es algo, alguien, un grupo o una comunidad -e incluso el conjunto de la sociedad- sujeto o expuesto a peligros o amenazas. Con este significado, el concepto de vulnerabilidad conlleva el concepto de riesgo, cuando las personas se exponen a esta.

El concepto de **vulnerabilidad** se utiliza de forma común en lo que respecta a los derechos humanos, cuando se trata de individuos y grupos sometidos y que requieren protección de sus derechos y respeto de sus ciudadanías. En este sentido, se acerca al **principio de precaución**. Por lo tanto, es indicativo de inequidad, y puede ser interpretado como un antecedente del propio riesgo, por las condiciones de fragilidad inherentes a una comunidad (en este caso, la vulnerabilidad social). Desde otro ángulo, es imperativo considerar que sólo cuando hay exposición al riesgo es que se vincula a la vulnerabilidad. Estas interdependencias son la base de que el uso de estos conceptos se preste a confusión.

Mediante la identificación de una vulnerabilidad particular se abren posibilidades en primer lugar para la elaboración de instrumentos sistemáticos de evaluación en sus etapas o grados, amplitud o alcance,

como acciones previas para desarrollar programas preventivos. La magnitud de una amenaza (proporcional al daño que resulta de esta), la probabilidad de que ocurra el daño y la extensión del riesgo potencial son variables a incluir en el concepto de vulnerabilidad.

Tomando en cuenta los argumentos anteriores, deducimos que al utilizar la noción de **vulnerabilidad psicosocial**, tenemos que mencionar, de forma inevitable, los **factores de riesgo psicosocial**. Por lo general, las comunidades humanas de hoy están sometidas de forma amplia a fenómenos psicosociales negativos: violencia o agresiones físicas y verbales, conductas antisociales, disponibilidad de alcohol y otras drogas (lícitas e ilícitas), precariedad en la educación emocional e interaccional, vínculos interpersonales significativos frágiles, estilos de vida y hábitos de consumo perjudiciales, uso inadecuado del tiempo libre y muchos otros.

Como procesos o fenómenos psicosociales negativos, las consecuencias más evidentes de la vulnerabilidad en el mundo contemporáneo se encuentran en los índices alarmantes del aumento del estrés, la ansiedad y la depresión. Esto ha afectado el desarrollo saludable, en la dimensión personal de los adultos, adolescentes e incluso niños; como consecuencia, implica riesgos para el desarrollo social. Se generan así circuitos de deterioro psicosocial que presentan la urgencia de comprender los procesos e intervenciones de estos riesgos, no sólo en el ámbito individual o clínico, sino también -o por encima de todo- organizacional y corporativo.

Más allá de los factores de riesgos físicos, los factores psicosociales, que exigen respuestas incompatibles con las condiciones cognitivas y emocionales del trabajador, caracterizan las vulnerabilidades. La naturalización de estas condiciones, en las culturas que las consideran habituales, como

Más allá de los factores de riesgos físicos, los factores psicosociales, que exigen respuestas incompatibles con las condiciones cognitivas y emocionales del trabajador, caracterizan las vulnerabilidades.

las diversas formas de violencia interpersonal, generan efectos nocivos no sólo para el individuo, sino también para los grupos de trabajo, las organizaciones y la comunidad externa. Lo anterior expone por lo tanto la pertinencia de aclarar, especialmente para los directivos, el concepto de vulnerabilidad psicosocial en el trabajo.

El concepto de **vulnerabilidad en el contexto del trabajo** forma parte de los requisitos para el cuidado relativo a la protección integral de la salud y para mantener la capacidad de generar trabajo como un derecho inalienable del trabajador. Se reconoce también que es posible desarrollar una gestión facilitadora de comportamientos y culturas que son propicias a las organizaciones saludables.

Destacamos, en los párrafos anteriores, aspectos generales característicos de los fenómenos psicosociales negativos. Ahora presentaremos, aunque brevemente, algunos de los **fenómenos psicosociales** positivos, que están presentes en el contexto laboral, y definen la tendencia hacia una etapa saludable, más que no saludable, prevaleciente en la organización.

· **Satisfacción en el trabajo**: existe consenso entre autores de este tema en torno a la dificultad de definir este constructo y las dimensiones que lo integran (Martínez & Paraguay, 2003, Siqueira, 1995, Siqueira & Gomide Júnior, 2014, Valle, 2005). Esto se debe a que: es un fenómeno complejo, un estado subjetivo, varía de persona a persona, puede variar de circunstancia a circunstancia y a lo largo del tiempo en la misma persona, y está sujeto a las influencias de las fuerzas internas y externas del ambiente de trabajo (Fraser, 1983). De manera amplia, la satisfacción en el trabajo se traduce en la existencia de placeres y emociones positivas (Locke, 1976) o en cuanto los trabajadores "disfrutan y sienten placer con lo que hacen" (Quarstein, Mcafee; Glassen, 1992, p. 859). Siqueira (1995) define cinco factores de análisis de satisfacción en el trabajo: satisfacción con los colegas, con el salario, con el liderazgo, con la naturaleza del trabajo, y con la política de ascensos. Kanan (2008) añade a tales factores, la satisfacción con la

posición ocupada. Spector (2006) cita estudios que demostraron: que la satisfacción en el trabajo está relacionada con variables de salud; que los empleados descontentos están más afectados por los síntomas físicos (como el insomnio y los dolores estomacales) que sus colegas satisfechos; se ha probado una relación entre la insatisfacción en el trabajo y las emociones negativas (como la ansiedad y la depresión). Recalcamos que, como fenómeno psicosocial positivo, la satisfacción laboral genera, menor rotación, menos escasez, mejor rendimiento y mayor productividad (Siqueira & Gomide Júnior, 2014); además, por supuesto, contribuye al bienestar del trabajador y de quien convive con éste.

· **Reconciliación trabajo-vida personal**: importantes transformaciones sociales, familiares y organizacionales han resultado en nuevas exigencias para el trabajador; exigencias que alteraran su trabajo y se reflejarán en su vida personal. El aumento en la carga de trabajo, las exigencias para lograr metas cada vez más elevadas y aumentar la productividad, la dificultad de las relaciones profesionales y la división de tareas, pueden causar condiciones físicas y psíquicas en los trabajadores. Las más frecuentes son el estrés, la ansiedad y la fatiga, que pueden asociarse con el uso indebido de drogas (alcohol, tabaco y tranquilizantes, por ejemplo) y contribuir al desarrollo de trastornos mentales (Barbaro, Robazzi, Pedrao & Cyrillo; Suazo, 2009). Cada vez es más común que se vea amenazado el balance entre las demandas del trabajo y que el trabajador responda a las exigencias personales y laborales. Las organizaciones han adoptado algunas iniciativas que pretenden facilitar esta relación, con el fin de mitigar los conflictos que pueden derivarse de la relación trabajo-vida personal y minimizar los efectos nocivos de las demandas y rutinas de trabajo. Algunas de las iniciativas son: flexibilidad del trabajo, licencia de maternidad/paternidad extendida, licencias de atención familiar, tiempo y lugar de trabajo alternativos, grupos de apoyo para la maternidad y paternidad, entre otros. Consideramos que la adopción de estas medidas tiende a disminuir o evitar que el "peso" del trabajo incida en la vida personal, familiar y profesional del trabajador.

· **Trabajo con sentido:** comprender el sentido del trabajo es importante para las organizaciones, pues este constructo ejerce influencia sobre la motivación (Morin, 2001). Sin embargo, este emprendimiento requiere una postura de apertura a las diversas disciplinas que los conceptos alcanzan, como la Psicología, la Sociología, la Administración, entre otras (Tolfo & Picinini, 2007). Hackman and Oldhan (1976) contribuyeron a la comprensión del sentido del trabajo a partir de las características del empleo. Para estos autores, un trabajo con sentido debe: (a) tener tareas variadas, pues éstas exigen varias competencias; (b) ser tangible, pues es importante que un trabajo tenga comienzo, medio y fin; (c) tenga impacto al bienestar del trabajador y de otras personas, es decir, tener un significado más allá de sí. Otros autores (Emery, 1976, Trist, 1978) destacaron que un trabajo que tenga sentido para quien lo realiza y que estimule el compromiso debe: (a) tener una variedad de tareas y desafíos; (b) posibilitar el aprendizaje continuo; (c) conceder autonomía a quien lo realiza; (d) propiciar reconocimiento y apoyo; (e) presentar contribución social que tenga sentido; (f) proyectar al trabajador un futuro deseable. Morin (2001) complementa la comprensión de lo que aquí traemos al destacar que un trabajo que no presente interés a las personas, cuando se realiza en contextos cuyas relaciones son superficiales y poco importantes, se vuelve sin sentido para quien lo realiza. Para la autora, un trabajo con sentido, además de ser intrínsecamente satisfactorio y moralmente aceptable, también representa la posibilidad de establecer relaciones satisfactorias, predice la seguridad y autonomía, y mantiene a las personas ocupadas.

· **Comunicación saludable**: los procesos comunicacionales en una organización influencian de manera fundamental su cotidianeidad. La comunicación asume importante valor para la experiencia humana, pues promueve la integración, el cambio y desarrollo entre las personas. Moresi (2006) destaca qué procedimientos, tecnologías, estrategias y políticas comunicacionales posibilitan la recopilación, la creación y el desarrollo efectivo del conocimiento. Representan un factor de cambio positivo en las relaciones institucionales. Si es saludable, el proceso

comunicacional mueve la información interna y externa de la organización, y determina los procesos de aprendizaje, la toma de decisiones y las relaciones que se establecen en el contexto. Además, la comunicación organizacional influye en el fortalecimiento del concepto institucional, mercadológico y corporativo de la organización junto a la sociedad (Kunsch, 2008). El diálogo, la apertura, el intercambio de mensajes, así como la predisposición para escuchar y ser escuchado, representan aspectos que confieren a la comunicación organizacional el estatus de fenómeno psicosocial positivo, un importante canal que promueve interacciones saludables. Por el contrario, las redes informales o rumores sirven a intereses personales (ROBBINS, 2005), además de promover dudas e inseguridades innecesarias y perjudiciales para la convivencia, el desempeño y el clima organizacional.

· **Prácticas positivas de liderazgo**: este fenómeno psicosocial positivo se fundamenta en los supuestos de la psicología positiva. Como tal, se vale de los puntos fuertes y positivos de las personas en la consecución de metas y resultados. El líder que la práctica, organiza el trabajo a partir de un ambiente organizacional positivo. Es fundamental que se estimulen en las personas sobre quienes se ejerce el liderazgo los comportamientos éticos, la participación, el respeto, optimismo, aceptación de las diferencias, reciprocidad, ayuda mutua, empatía, autoconciencia, gratitud, equidad, perdón y otras emociones positivas. Para este tipo de líderes, los resultados son importantes; pero, además de estos, también lo son los procesos que los generaron, o sea: la manera y los medios por los cuales se alcanzaron los objetivos, así como la contribución relevante de las personas al proceso. Como consecuencia de las prácticas positivas de liderazgo, se destacan la optimización de la convivencia grupal y ambientes de trabajo positivos y saludables (Guimaráes, 2012), confiables y auténticos.

· **Reciprocidad, recompensa y reconocimiento**: la organización tiene obligaciones legales, morales y financieras con los trabajadores; y éstos, a su vez, tienen la obligación tanto de ser comprometidos y leales con la organización, como de realizar un buen desempeño (Kanan & Zanelli, 2011). En este proceso de intercambios mutuos, el trabajador desarrolla

expectativas y creencias respecto a retribuciones organizativas futuras que pueden provenir de los favores, beneficios o ayuda que ofreció al empleador (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). El trabajador espera que la organización manifieste que le importa su bienestar y que de alguna manera se le retribuyen los esfuerzos que dedica a la organización. Como fenómenos psicosociales positivos, la reciprocidad, recompensa y / o el reconocimiento representan aspectos importantes que responden a esas expectativas creadas. Tanto si son recompensas financieras, sociales o materiales, es recomendable que las acciones para reconocer al trabajador por sus resultados y comportamientos contribuyan a la creación de ambientes laborales saludables. En estos términos, se hacen posibles la atracción y retención de personas comprometidas y calificadas.

· **Bienestar en el trabajo (BET)**: es un aspecto esencial para que la rutina laboral sea más saludable, cómoda y productiva; a fin de cuentas, las exigencias e inseguridad elevadas en la realización de las actividades son aspectos que contribuyen a que el trabajador se enferme y reduzca su productividad (Fernandes & Pereira, 2016). El interés de los investigadores es notable sobre este tema; sin embargo, aunque la cantidad de publicaciones es significativa, no existe consenso acerca de su definición conceptual. Encontramos un concepto presentado por Pinto (2009, p.11), que sugiere que BET representa "la prevalencia de emociones positivas en el trabajo y la percepción del individuo de que, a través de su trabajo, expresa, desarrolla su potencial y alcanza las metas de su vida". Siqueira e Padovan (2008) conciben el BET a partir de tres aspectos: satisfacción en el trabajo, implicación con el trabajo y compromiso organizacional afectivo. Estas autoras añaden además que los tres aspectos presentan significados positivos y dan lugar a la vivencia del placer en el ambiente laboral. Siguiendo semejante esta ruta, las dimensiones del BET son sistematizadas por Silva e Ferreira (2013) en ocho categorías: salario y beneficios; oportunidades de desarrollo y uso de las propias competencias; naturaleza de la tarea; relación interpersonal; condiciones físicas del ambiente de trabajo;

equilibrio trabajo-familia; el cumplimiento de los principios constitucionales; y la imagen de la organización junto a la sociedad. Para Covacs (2006, p.5), la promoción del BET depende: de la adopción de acciones de apoyo y trato justo a los trabajadores; la honestidad y sinceridad en las relaciones; y el refuerzo de "valores organizacionales que promuevan un ambiente propicio para la innovación y creatividad, con mayor autonomía, donde los gestores valoran la competencia y el éxito de los trabajadores". Harter, Schimidt and Keyes (2003) destacan que en el ambiente de trabajo, el BET y desempeño están intrínsecamente asociados, pues son componentes complementarios y dependientes de un contexto financiero y psicológicamente sano.

· **Relaciones saludables**: probablemente, la habilidad para relacionarse de manera social representa una diferencia importante competitiva en los procesos de selección de los mejores profesionales para determinados puestos de trabajo. Aunque el sujeto posea un conocimiento técnico amplio, si no sabe establecer relaciones, será poco útil a la organización (Moscovici, 2010). Las relaciones se construyen a partir de procesos de interacción, y parece que sus sentimientos influyen sobre el desarrollo de las actividades y sobre los resultados esperados. Gramigna (2007) recomienda invertir en los trabajadores y en las relaciones que construyen a partir de las interacciones profesionales, pues esto determina en gran medida el éxito o el fracaso de la organización. Para la autora, los trabajadores difunden las experiencias vividas, sus aprendizajes, aciertos y errores, y el tono emocional que dieron a todo eso; mediante lo cual socializan sus valores, sus creencias y lo que proyectan hacia el futuro; y, en este ir y venir, desean articular sus proyectos y sueños individuales a proyectos y sueños colectivos. En este constante intercambio social, como fenómeno psicosocial positivo importante, las relaciones deben ser objeto de atención positiva, de cuidadoso monitoreo y gestión sensible, para garantizar la salud del ambiente laboral y la generación de resultados en el tiempo previsto.

Es pertinente aclarar que este tema no se termina con lo discutido aquí: existen otros fenómenos psicosociales positivos

descritos en la literatura, aunque no organizados en la perspectiva que fueron presentados. Sin embargo, ampliar el conocimiento sobre aspectos que promueven el equilibrio en la relación y en las expectativas entre los empleadores y empleados es saludable, deseable y recomendable; al final, los trabajadores desean lugares de trabajo en los cuales las competencias, autonomía, iniciativa y desarrollo personal sean valorados.

3.2 Complementando, pero no concluyendo

La identificación y eliminación, en la medida de lo posible, de los **riesgos psicosociales relacionados con el trabajo** son desafíos importantes para los gestores. Existe suficiente información en la literatura científica que permite concluir las influencias de estos fenómenos sobre el desempeño, productividad, salud, seguridad y bienestar del trabajador. De forma paralela a estudios científicos sobre los aspectos que citamos en cuanto a los antecedentes y consecuencias de los riesgos psicosociales, Fernandes e Pereira (2016) advierten acerca de otros aspectos no tomados en cuenta en los análisis y elaboraciones producidas:

> Las normas renovadas o nuevas de trabajo, contextos sociales de interacción, cambios demográficos de la población, flujos migratorios, crisis económica a escala global, nuevas tecnologías, modelos de negocio renovados y la gestión de las cadenas de negocio / logística contribuyen al surgimiento de riesgos nuevos o diferentes, los cuales a menudo toman la forma de riesgos emergentes o desconocidos (p.02).

Las autoras también destacan que no es de extrañar que estos riesgos no estén incluidos en los artículos, investigaciones o publicaciones científicas recientes; sin embargo, no dejan de representar amenazas adicionales a la salud y al bienestar del trabajador y de las personas de su entorno.

Es evidente que la conciencia de la **vulnerabilidad acerca de los riesgos psicosociales** se afecta por la visión de la realidad, la cual va más allá de las intervenciones para la "cura" propuestas después de que se desarrolla la enfermedad. La vulnerabilidad se centra en las condiciones del ambiente que generan enfermedades, sin negar los factores genéticos y otras variables particulares del individuo.

De otro modo, en sintonía con los **principios de prevención,** es relevante destacar la importancia y salubridad de acciones organizativas que puedan orientar la construcción y la permanencia de ambientes de trabajo donde el bienestar y la calidad de vida en el trabajo sean premisas constantes; los ambientes que estimulan y exaltan la construcción de relaciones saludables sobre la concepción de la convivencia placentera entre las personas (Silva & Tolfo, 2012). Bajo estas condiciones, el trabajo tiende a desarrollar su estatus de realización. Al final, el trabajo y el placer son fenómenos que pueden y deben guardar entre sí relaciones intrínsecamente positivas y satisfactorias, que, a su vez, tienen gran influencia en la autoestima, autoimagen, autoconcepto y autoexcepción del individuo trabajador (Zanelli & Silva, 2008).

3.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autoras invitadas: **Dra. Tania García Ramos y Dra. Ana Guzzi**

En este capítulo se destaca la importancia de estudiar los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional. El estudio de estos fenómenos es importante en los contextos organizacionales latinoamericanos. Estos fenómenos inciden en la interacción humana en las organizaciones y por tanto en la productividad. Se han clasificado especificando la magnitud, refiriéndose a la cantidad de personas expuestas a un riesgo, así como las circunstancias en el ambiente del trabajo que puedan contribuir a la ocurrencia de un daño. Se destaca la

necesidad de diferenciar los riesgos físicos de los riesgos psicosociales, considerando las complejidades y particularidades de los últimos.

Coelho (2010) destaca que los peligros físicos deben verificarse en un contexto específico, ya que producen efectos inmediatos. Estos peligros tienden a tener efectos negativos y son intrínsecamente dañinos, o su impacto es determinado en cierta medida por las susceptibilidades individuales. Los peligros psicosociales pueden verificarse en cualquier contexto, no es posible determinar en qué nivel un peligro psicosocial puede generar un daño específico. Además, pueden permanecer latentes durante mucho tiempo. Estos peligros se determinan, en su totalidad o en parte, por el modo en que las personas los perciben (evaluación psicológica) y pueden ser a veces negativos y otras veces positivos.

Es importante comprender la complejidad de los riesgos psicosociales. Sin embargo, consideran que es un deber profesional prevenirlos a fin de promover la salud psicosocial en el contexto del trabajo. En esa perspectiva destacan la competencia técnica, el compromiso social y la responsabilidad ética. Los autores del capítulo utilizan una clasificación utilizada por Coelho (2010) para destacar los fenómenos psicosociales negativos y los fenómenos psicosociales positivos.

La literatura relacionada a los riesgos psicosociales es prolífera en definiciones y marcos diversificados. Los aspectos comunes a los principales fenómenos psicosociales negativos incluyen el acoso y violencia en el trabajo; la adicción al trabajo (workaholism); el consumo abusivo del alcohol y otras drogas; la corrupción corporativa y organizativa; el estrés y quemazón (burnout); la depresión; la ansiedad patológica; y el suicidio.

Además, se observan los fenómenos psicosociales positivos: el bienestar en el trabajo; la comunicación saludable; la conciliación trabajo-vida personal; las prácticas positivas de liderazgo; la reciprocidad, recompensa y reconocimiento; las relaciones saludables; la satisfacción en el trabajo; y el trabajo con sentido. Las consecuencias

de estos fenómenos positivos se observan en todos los ámbitos, desde la comunidad de trabajo hasta la familia, y los desgastes o ganancias psicosociales y financieras para la colectividad son evidentes.

Se discute este capítulo, el principio de la precaución y el concepto de vulnerabilidad. El principio de la precaución se vincula con la dimensión ética, en el sentido de los derechos de protección y defensa preventiva de los daños que una población puede sufrir. Se busca, desde el punto de vista científico, identificar en las personas y comunidades, los factores que las sujetan a mayor o menor riesgo de exposición, como las posibles consecuencias físicas, psicológicas y sociales.

Por otro lado, el concepto de vulnerabilidad se utiliza de forma común en lo que respecta a los derechos humanos, cuando se trata de individuos y grupos sometidos y que requieren protección de sus derechos y respeto de sus ciudadanías.

Estos conceptos y fenómenos deben aplicarse a la realidad de América Latina para mejorar el ambiente organizacional, la productividad y eficiencia en el trabajo. En algunos países de América Latina aun no existen leyes o reglamentos sobre los riesgos psicosociales (Luján, 2017). Las organizaciones tienden a proteger los peligros físicos, mas no así los riesgos psicosociales. Si bien países como Brasil, Colombia y Uruguay parecen contar con leyes para proteger a los trabajadores, todavía falta por aplicar esta normativa a todas las organizaciones en estos y otros países de América Latina.

En Uruguay, donde existe un marco de protección legal, González-Trijueque, Giachero y Delgado (2012) indican que los psicólogos reciben un porcentaje significativo de solicitudes para intervenir en asuntos relacionados a los factores psicosociales en el lugar de trabajo. Estos autores destacan la prevención de riesgos como estrategia para enfrentar estas situaciones.

4

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA CULTURA Y DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES Y NO SALUDABLES

Capítulo traducido y revisado del original por **Mg. Juan Pablo Toro** –
Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **presentar las principales características de la cultura y el poder en las organizaciones saludables y en las no saludables**.

Los procesos psicosociales de una organización se constituyen en los ambientes singulares de trabajo. Eso significa que las interacciones humanas, desde sus inicios y mucho más allá de las características físicas y tecnológicas de cada ambiente, dan origen a modos idiosincrásicos de pensar, sentir y actuar. Denotan que las posibilidades de éxito de una comunidad al enfrentar los desafíos están en la comprensión de las interacciones humanas y en la gestión competente de la cultura, tanto para la mejora de la productividad como también para la promoción de la salud (Zanelli & Silva, 2008).

Toda organización se origina a partir de una idea orientada a satisfacer necesidades colectivas. Las características y los valores personales del o los fundadores y las interacciones humanas que se establecen serán determinantes en la construcción de la cultura, proceso que se da lo largo del tiempo y nunca concluye. Según Schein (2004), ésta se construye sobre la base de valores centrales arraigados, o **presupuestos** subyacentes que orientan los modos de funcionamiento

de la organización; sin embargo, los trabajadores no son conscientes de ellos porque se naturalizan y no se cuestionan. Comprender una organización tiene un sentido equivalente a entender su cultura. Intentar conocer su historia, estructura, políticas y reglas, estrategias, procesos y el contexto en que se inserta forman parte de la rutina de su investigación (Zanelli, Silva & Tolfo, 2011).

Si el **poder** está asociado al control y a la capacidad de influenciar a las personas, no se puede disociar de los procesos de interacción humana. Si la cultura se construye por las interacciones humanas, hay un estrecho vínculo entre poder y cutura. Entonces, al investigar una cultura, constataremos expresiones peculiares del poder en el contexto bajo análisis. Como las formas de control o de uso del poder varían en cuanto a los grados de coerción, libertad de expresión y disponibilidad de las informaciones que se revelan en las relaciones, la estructura jerárquica está relacionada a los valores predominantes en la cultura.

Los valores, por lo tanto, están a la base de la **toma de decisiones**, de la planeación y la ejecución. Las políticas, las estrategias y los procesos de gestión hacen parte o estan en sincronía con dos dimensiones esenciales de todas las organizaciones: **cultura y poder**. La figura 4 sintetiza esta articulación, que puede o no fundamentar o potenciar los **riesgos psicosociales**. Los valores que naturalizan la represión, la restricción y la exclusión establecen condiciones amenazadoras y abren el camino para los daños psicosociales.

Si la cultura se construye por las interacciones humanas, hay un estrecho vínculo entre poder y cutura.

Las culturas organizacionales que muestran bajos **riesgos psicosociales** se administran con una clara búsqueda de apertura y receptividad al otro, tolerancia y aprendizaje de los errores, responsabilidad, integridad y coherencia, flexibilidad, osadía con límites apropiados, colaboración y persistencia en el enfrentamiento de las dificultades. Los jefes de niveles intermedios y sus colaboradores no se



Figura 4. Representación de la cultura y del poder en multideterminación con las políticas, estrategias y procesos de gestión asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional

Fuente: Adaptada a partir de Zanelli (2014).

inhiben de expresar sus opiniones: cuando su líder quiere oírlos, auténticamente, comunican sus prioridades, sus dudas y expectativas. La dirección estratégica es compartida y la comunicación es atenta y honesta. Los trabajadores, que se sienten valorizados, mantienen actitudes positivas en relación a la organización: sienten orgullo y manifiestan su satisfacción, cumplen los compromisos y tienden a corresponder cuando se les solicita.

4.1 Presupuestos culturales, poder y toma de decisiones

Antes de presentar conceptos intrínsecamente asociados a las prácticas de gestión de las **organizaciones saludables** o **no saludables**, es pertinente plantear algunas consideraciones generales respecto de las organizaciones. Organización y ambiente son constructos, conceptos o contextos indisociables. Como la organización es un espacio social, recibe constantemente las influencias del ambiente, así como ésta influye en él, en un proceso de interacciones e intercambio constante.

Es por medio de la inserción en el ambiente que las organizaciones se construyen como sistemas o unidades sociales, colectividades especializadas, con objetivos de producción de bienes o servicios. Integran a personas dotadas de un conjunto de valores que se manifestarán (o no) en este espacio de trabajo. El "sistema organización" no se restringe a lo que piensa o a la forma de actuar de un colectivo de individuos. Es un sistema vivo (Degeus, 1998), dinámico, con patrones, reglas, normas e intereses que lo hacen único (aún cuando tenga filiales). La cultura que existe en este sistema trasciende las opiniones y los intereses de sus integrantes; ella sustituye las normas y los valores grupales. Por ejemplo: el sistema cultural permite comprender cómo, aún frente a contextos económicos y políticos perturbados, muchas organizaciones consiguen mantener en sus equipos gerenciales a individuos comprometidos e involucrados física y emocionalmente, tanto con ellas como con su trabajo (Sznelwar, Uchida & Lancina, 2016), o bien son conquistados en su aquiescencia, lealtad y orgullo por el hecho de ser miembros.

Respecto de este ejemplo, en Morgan (1996) se encuentra una posible explicación: "la estructura organizacional, las reglas, políticas objetivos, misiones, descripción de cargos y procedimientos operacionales estandarizados cumplen una función interpretativa". El autor destaca, aún más, que éstos "actúan como puntos de referencia primarios para el modo por el cual las personas piensan y dan sentido a los contextos en los que trabajan" (p.36).

Podemos considerar que cada uno de los aspectos que hacen parte del sistema organizacional trae en sí una interpretación implícita, que puede ser traducida como el develamiento de la realidad compartida por quien integra y vivencia ese ambiente. Esa interpretación de la realidad, cuando es sucesivamente repetida y conformada como cierta, pasa a ser aceptada sin cuestionamientos. Es de este modo, haciendo que sus miembros comprendan cómo las cosas se hacen ahí, que la cultura vigente se va manteniendo a lo largo del tiempo.

El proceso por el cual un aspecto de la organización se considera parte de su cultura deriva de la comprensión de los **presupuestos fundamentales** que, según Schein (2004), a pesar de ser inconscientes, determinan cómo las personas perciben, piensan y sienten los fenómenos organizacionales. Tales presupuestos se traducen en valores arraigados que, a su vez, multideterminan los comportamientos. A medida que los comportamientos solucionan problemas, pasan a constituir un presupuesto subyacente que hace explicable, allí en ese contexto, cómo son y cómo funcionan realmente las cosas. Por último, cuando la presuposición es aceptada y no se la cuestiona, desaparece de la percepción consciente.

Luego de estas consideraciones, y subrayando que no hay consenso sobre el concepto de **cultura organizacional** –dado que es un fenómeno de naturaleza psicosocial y de alta complejidad–, presentamos la clásica definición de Schein (2004, p.247):

> La cultura es un patrón de supuestos básicos demostrados, inventados, descubiertos o desarrollados por un cierto grupo; que enseña a enfrentar sus problemas externos de adaptación e internos de integración; que funciona lo suficientemente bien

> como para ser considerado válido y, aún más, para ser traspasado a los nuevos miembros del grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La coherencia con lo que reflexionamos al inicio de este capítulo nos obliga a hacer aquí una advertencia: un aspecto importante a considerar en esta definición de Schein (2004) es que en ella su autor no trae a la mano el ambiente o el contexto social conformado por los trabajadores o por los grupos de trabajadores, ni tampoco hace referencia al escenario en que se inserta la organización, aspectos que consideramos también como esenciales en la compresión de la cultura organizacional.

Según el ambiente y las definiciones estratégicas, la cultura es muy importante en el desempeño organizacional. Además, los cambios siempre necesarios en cualquier organización pueden ser favorecidos o dificultados por la cultura vivificada e incorporada en los procesos de toma de decisiones, de comunicación y de relaciones interpersonales. Parece ser indudable, desde el punto de vista de la performatividad, del desempeño y del cambio, que los procesos interactivos y de gestión, cuando están vinculados a las **presunciones culturales**, representan estrategias proactivas de mejora y de éxito que, en última instancia, vienen a favorecerlos.

Además del desempeño y de los cambios organizacionales, otro aspecto que, en este punto, merece destaque, por la significativa interfaz con la cultura de una organización, son las conductas éticas de los gestores. Las conductas éticas son, en esencia, resultados de elecciones; están a la base de los procesos de toma de decisiones de quien tiene poder para tomarlas. Factores de personalidad –por lo tanto idiosincrásicos– se asocian a los valores que rigen en el contexto en la determinación de comportamientos

Las conductas éticas son, en esencia, resultados de elecciones; están a la base de los procesos de toma de decisiones de quien tiene poder para tomarlas.

organizacionales éticos o antiéticos. Con estos últimos, no sólo se corrompe la moral (el ejercicio de la conducta), sino también la justicia, la equidad y las esperanzas de la sociedad. Según Cortella (2012), si asumimos determinados principios y valores en los procesos de decidir, evaluar, juzgar y hacer elecciones, entonces estamos subordinados al campo de la ética. El autor continúa destacando el hecho de la existencia de morales individuales, particulares, sin embargo la ética deriva del grupo, del colectivo. En estos términos, las conductas éticas (o antiéticas) de los jefes y gerentes; tienen fuertes vínculos con los principios y valores diseminados a través de la cultura organizacional.

En resumen, la cultura organizacional establece lo que es o no es ético hacer, por ejemplo, si habrá trasparencia en los resultados, en el pago de los impuestos debidos, en el estado de las cuentas y los balances, en el reparto de las utilidades con los trabajadores, en la preservación del medio ambiente, entre tantos otros aspectos involucrados en las conductas y elecciones de los gerentes. Se profundizará la discusión sobre el comportamiento ético gerencial en el capítulo 5 de este libro.

La cultura se interpone en las dimensiones políticas, sociales y estructurales de la organización. Sin embargo, es en la dimensión política donde la cultura más se vincula con las **relaciones de poder**. Éstas son parte de todas las organizaciones y la cultura organizacional va a definirlas como buenas o malas, éticas o no éticas, por la manera cómo las personas las utilizan. Y, como señala Foucault (1995, p.75), "donde hay poder, él se ejerce [...] no se sabe con certeza quién lo detenta, pero se sabe quién no lo posee".

Con todo, a pesar de todo lo investigado y producido en torno al poder, aún es difícil definir exactamente lo que este fenómeno es. Morgan (2006) señala que el poder está muy cercano a la capacidad de definir la realidad de los otros, lo que lo pone en sintonía con la cultura organizacional. A pesar de este argumento, todavía se desconoce.

> Si el poder es un recurso o una relación, si existe diferencia entre poder y proceso de dominación social y de control, si el poder está, en última instancia, ligado al control del capital y a la estructuración económica, o si es importante distinguir entre el poder real manifiesto y el poder potencial (Morgan, 2006, p.193).

Las reflexiones articuladas en los párrafos anteriores permiten constatar la evidente relación entre **cultura y poder**. Por ejemplo, sea una cultura rígida o flexible, apoyadora o controladora, innovadora o conservadora, tenderá a determinar el comportamiento de quien hace uso del poder en esos mismos términos .

Otro argumento que sustenta la relación entre cultura y poder es que ella tiende a desarrollarse a semejanza de las características del fundador - de su modo de pensar, sentir y actuar - por cuanto él ejerce una influencia significativa sobre las personas que coordinan la organización junto con él. Es el fundador quien, al inicio del negocio, resuelve los problemas de integración interna o de adaptación externa. Schein (2004) destaca que si bien la cultura es creada por la experiencia compartida, es el líder quien inicia este proceso imponiendo sus valores, creencias y supuestos. Este proceso se mantiene por el hecho de que es el líder quien selecciona y mantiene en la organización, como colegas o subordinados, a otros individuos que sienten, perciben y piensan como él. Es decir, la tendencia es que sean reclutados y seleccionados aquellos que se asemejan en el estilo, presunciones, valores y creencias a los que ya se encuentran allí. De este modo, serán percibidos como "las mejores personas para contratar y se les atribuirán características que van a justificar su contratación" (p.261).

La relación entre cultura y poder es que ella tiende a desarrollarse a semejanza de las características del fundador - de su modo de pensar, sentir y actuar

El gerente tiene como una de sus funciones principales atender al desempeño de los trabajadores en razón de la necesaria entrega de

resultados o de la productividad. Para esto, dispone de **poder** para recompensar, distribuir recursos, definir cargos, promover o despedir, y tales acciones son determinadas significativamente por los **presupuestos culturales** vigentes. De igual manera, también lo son otros aspectos que, según Morgan (2006), confieren poder a un líder: su autoridad formal; el modo como utiliza y demuestra aspectos de la estructura organizacional, las reglas y los reglamentos; la manera cómo controla los recursos escasos, los procesos de decisión, los procesos contra-productivos, las tecnologías, los conocimientos, las informaciones importantes y límites; su capacidad manifiesta de lidiar con las incertidumbres, con los simbolismos y con la gestión de los significados; cómo se vale de aspectos que involucran el género y la gestión de las relaciones de género; las alianzas interpersonales, las redes y los controles de la "organización informal" (entrecomillado del autor); los factores estructurales que definen la estrategia de acción; y, por último, el poder que ya detenta. Esto es, si las acciones e ideas de quienes detentan el poder –aunque no se expresen de manera explícita– abogaran por la tolerancia, la coherencia, la posibilidad de equivocarse y aprender, la creatividad, la camaradería, la valorización y el reconocimiento, la justicia y la equidad, ente otros, se podría inferir que, bajo la tutela de la cultura organizacional, tenderían a determinar procesos relacionales saludables. Sin embargo, de modo contrario, si tales acciones e ideas restringen los comportamientos, controlan más a las personas que sus resultados, propician el cinismo, la falta de empatía y el distanciamiento en relación al otro, la percepción de injusticia, la falta de reciprocidad y de soporte organizacional –entre otros– los trabajadores estarán, por cierto, más vulnerables a los riesgos psicosociales, al sufrimiento y al padecimiento como consecuencia de una cultura organizacional opresiva, dañina, nociva o insalubre.

Si un líder/gerente comprende los **presupuestos de la cultura organizacional** está en condiciones para percibir que ellos pueden ejercer influencia sobre el desarrollo y el futuro o los rumbos de la organización por medio de los tipos de incentivos y de controles que generan (Schein, 2004). Entonces, resulta pertinente desatacar aquí el importante papel

que asumen en la cultura de una organización no sólo los controles visibles (descripción de cargos, metas explícitas, expectativas de desempeño, etc.) sino también los controles invisibles (proceso de integración de los nuevos trabajadores, diseño de la planta de trabajo, eventos sociales promovidos, etc.).

Además de los incentivos y controles, el líder/gerente puede instaurar, a través de sus acciones, la prevención de la salud de los trabajadores como una presunción que forma parte de la cultura organizacional (Zanelli, 2016). Y, si una de sus muchas funciones es proteger y potenciar la salud de todos, debe proveer las condiciones para que la organización del trabajo redunde en espacios, contextos o ambientes laborales saludables. Finalmente, como lo señala Dejours (1980), desde la década de 1980 se tiene conocimiento de que la salud física de los trabajadores depende directamente de las condiciones que éstos tiene para la realización de sus actividades. Aún más, su salud mental no se disocia de la organización del trabajo y bajo esta categoría puede encontrarse desde el padecimiento de una enfermedad hasta el suicidio. Por el contrario, la misma organización puede contribuir a la preservación de la salud mental (Dejours, 2016). De lo expuesto se desprende cómo la dimensión de poder del líder /gestor actúa sobre la mantención de una **cultura de seguridad y salud.**

El líder/gerente puede instaurar, a través de sus acciones, la prevención de la salud de los trabajadores como una presunción que forma parte de la cultura organizacional.

Aunque los aspectos del contexto sociopolítico, de la organización del trabajo, de la cultura organizacional o de la interfase entre salud y ambiente de trabajo presionen las agendas de investigación latinoamericanas, podemos observar que, en las organizaciones de trabajo, las políticas de atención y prevención de los riesgos de salud mental son prácticamente inexistentes, o no es raro que, cuando existen, sean descuidadas. Es decir, en la actualidad es evidente el

distanciamiento que existe entre lo planteado por la academia y lo practicado en las organizaciones de trabajo. Eso es así porque, insiste Zanelli (2016), hay una falta de compromiso de todos –más esencialmente de quienes ocupan posiciones de poder– en la construcción de una cultura de valorización de la vida en la cual, coherentemente, se puedan "desarrollar valores éticos auténticos, formar vínculos positivos entre las personas, incentivar la reflexión sobre el sentido de la vida, favorecer el equilibrio entre trabajo y ocio, incrementar las actividades educativas, entre muchas otras" (p.19). Además, argumenta que en las organizaciones cuya cultura se asemeja a lo que se describe aquí, la salud adquiere un valor estratégico.

4.2 Complementando, pero no concluyendo

Este capítulo se inició enfatizando los procesos interaccionales y su significado en la determinación de ambientes saludables en las organizaciones. En el desarrollo del capítulo presentamos concisamente algunos elementos que marcan los procesos interaccionales en sus relaciones psicosociales con la cultura organizacional.

Si adoptamos esos énfasis es porque pretendemos que se comprenda que la reestructuración productiva construida por medio de la supremacía de la producción, del producto, del negocio, de la actividad impuesta, de la tarea que degrada –entre otras condiciones obligatorias– "no cumplen con lo prometido": un desempeño excelente, resultados expresivos y performatividad no son las respuestas que los empleadores "tradicionales" hayan alcanzado. Por el contrario: lo que se observa es un contingente cada vez mayor de trabajadores enfermos y desmotivados, rehenes de escenarios laborales depredadores y de políticas organizacionales unilaterales y alienantes.

Para que, efectivamente, podamos considerar posible la concretización de la salud en el ambiente de trabajo, es necesario que ocurran cambios en el comportamiento de las personas de todos los niveles jerárquicos que lo componen. Se necesita dar oportunidades a los

individuos para que resignifiquen sus trabajos. En este caso, resignificar es encontrar un nuevo significado para el trabajo en sus vidas.

Está claro que cambiar principios, valores, actitudes y comportamientos de las personas sin que haya una participación efectiva de ellas y de sus intereses en el proceso de comprensión de las nuevas posibilidades es una tarea de alcance muy restringido. En este itinerario, la contribución de nuevas creencias básicas orientadas a la salud, si son auténticamente defendidas por los líderes / gerentes, representan un paso indispensable: el primero.

4.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Mg. Juan Pablo Toro**

En el capítulo se articulan de manera clara y sintética las complejas vinculaciones entre la cultura organizacional, las formas de ejercicio del poder y los resultados en salud para los trabajadores.
Efectivamente, como señalan los autores y como respalda una amplia literatura, los presupuestos fundamentales que atraviesan la vida de la organización, a veces explícitamente a través de conductas abiertas y observables, otras veces de manera implícita en la forma de presupuestos culturales, definen estilos predominantes de relaciones interpersonales, las que constituyen un componente central de la vida organizacional. La atención a estos aspectos relacionales –que constituyen la gestión denominada blanda, informal o "sutil" de las organizaciones (Majluf, 2011)–, es el complemento de la "gestión formal", aquella que atiende a los procesos, estructuras y sistemas encaminados a obtener resultados –productividad– apelando al comportamiento racional de los miembros de la organización. Como se señala en el capítulo, esta otra cara de la gestión, frecuentemente descuidada en el actual mundo de la empresa, presta atención a los aspectos afectivos

que orientan el comportamiento y que se refieren, específicamente, a la forma en que se manejan el poder y la toma de decisiones intentando la creación de ambientes de trabajo donde son relevantes el liderazgo, la confianza, el trabajo de equipo y la obtención del compromiso y vínculo de los miembros de la organización. Una gestión integradora y estratégica, como la que hoy se demanda a las organizaciones, debe conciliar ambos componentes. Este capítulo invita a reflexionar sobre la relevancia de esta dimensión humana y relacional, sobre los efectos patogénicos en la salud de los trabajadores que puede tener su desatención así como de los efectos positivos de bienestar y satisfacción –salutogénicos– que puede aportar cuando se la considera, vigila y promueve.

El escenario actual no parece favorable para generar y mantener condiciones saludables para los trabajadores. Las grandes transformaciones que vienen experimentando el mundo del trabajo y las organizaciones desde fines del siglo pasado, de la mano de la reestructuración capitalista y el despliegue de una nueva forma de acumulación flexible, han impuesto de manera global unas formas de gerenciamiento y de organización del trabajo que tienen fuerte impacto en la experiencia laboral cotidiana de los trabajadores y trabajadoras al poner claramente el foco en la productividad y la eficiencia. Este proceso de carácter global asume en Latinoamérica características propias que derivan de las particularidades socioculturales y económicas de la región, sin embargo, aún con esos matices, mantiene como característica común la presión por la precarización de las condiciones de empleo, por una parte, y una tendencia a la intensificación del trabajo y a la individualización de las relaciones laborales, por otra. Hay una amplia literatura latinoamericana que da cuenta cómo las condiciones generadas en este contexto tienen efectos sobre las modalidades de subjetivación de los trabajadores, las identidades laborales que se construyen y sobre el malestar en el trabajo, el sufrimiento psíquico y la salud mental (Stecher & Godoy, 2014).

Junto a las transformaciones socioeconómicas y del mundo del trabajo que tienen como origen la reestructuración productiva de las últimas décadas, a la que se alude en la conclusión del capítulo, la otra dimensión relevante a considerar para discutir las condiciones de posibilidad de una gestión organizacional preocupada por la salud de los trabajadores es de índole sociocultural. Es aquella a la que se dedica centralmente el texto que comentamos. Al respecto, resulta pertinente tener presente que las sociedades de los países de nuestra región se caracterizan por sus agudas diferencias sociales y asimetrías de poder, las que establecen patrones relacionales que se reproducen en los ambientes de trabajo dando lugar a formas paternalistas y autoritarias de trato entre las jefaturas y su personal a cargo, todo esto en un marco de hibridez y tensión entre discursos y prácticas modernas y tradicionales de gestión de las personas (Castaño et al, 2012, Dávila & Elvira, 2005, Pérez-arrau, Eades & Wilson, 2012).

En este contexto, la apelación a estilos de liderazgo considerado y participativo se convierte en una necesidad. Los trabajadores y trabajadoras exigen reconocimiento, que se tomen en cuenta sus puntos de vista y sus intereses, que el trato que reciben sea digno, que se establezcan relaciones de confianza entre los trabajadores, que la comunicación fluya más simétricamente entre ellos y sus organismos de representación colectiva con sus jefaturas y empleadores, en fin, que se generen las condiciones relacionales indispensables para generar lo que se ha denominado ya sea un trabajo o una organización saludable (Karasek & Theorell, 1990, Salanova, 2009, OMS, 2010).

Aparte de los esfuerzos que se pueda hacer para transferir el conocimiento respecto de las organizaciones promotoras de la salud desde la academia a las prácticas reales de gestión de personas y a la formación que otorgan las escuelas de management, tareas que constituyen un desafío relevante para nuestra región, parece importante mencionar el rol que están jugando en esta línea los organismos públicos de salud y seguridad ocupacional en algunos Estados latinoamericano.

Desde hace algunos pocos años, varios países están promoviendo políticas públicas orientadas a la prevención y vigilancia de los riesgos psicosociales en el trabajo como parte de sus políticas de salud ocupacional, entre ellos, puede citarse los casos de México, Perú, Argentina, Colombia y Chile (SUSESO, 2018). La atención a este tipo de riesgos ha sido resultado del análisis de alarmantes cifras de enfermedades laborales que aparecen ocasionadas ya no principalmente por factores de riesgo físico ambiental, que se encuentran relativamente controlados por políticas tradicionales de salud y seguridad en el trabajo, sino que por factores derivados de la organización del trabajo, los que aportan una proporción importante de sus causas, particularmente de enfermedades de salud mental. En el marco de estas políticas de prevención de los riesgos psicosociales se establecen obligaciones para los empleadores en cuanto a controlar los factores de riesgo presentes en sus entornos de trabajo y a diseñar acciones de mejoramiento ahí donde se identifica su presencia.

En consonancia con lo planteado en el capítulo, uno de los factores de riesgo psicosocial más relevados por los modelos teóricos del riesgos psicosociales resulta ser el tipo de liderazgo al que los trabajadores se exponen, lo que pone nuevamente en evidencia la necesidad de actuar sobre la formación de los jefes y gerentes y sobre los valores y presupuestos fundantes de la organización, de modo que el frecuente discurso institucional de que "nuestro principal valor son las personas" se encarne en una práctica consecuente. Cuando se evalúa la calidad del liderazgo como un riesgo psicosocial, se trata de valorar si la jefatura brinda apoyo y opera entonces como factor protector de la salud y el bienestar o, por el contrario, se trata de un liderazgo de características negativas, ausente o francamente destructivo (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Conviene tener presente que en casos extremos, en el contexto de relaciones laborales que privilegian por sobre todo el logro de metas, estas formas de liderazgo negativo pueden llegar a constituir una forma legitimada de gestión de personas y de ejercicio del poder de la organización, un "régimen de

trabajo opresivo" (Hoel & Beale, 2006) o depredador que tiene por consecuencia el sufrimiento y la alienación de los trabajadores.

Si bien la línea de trabajo sobre los riesgos psicosociales no agota lo que debería ser una preocupación genuina de los diversos actores involucrados por la salud ocupacional, la puesta en marcha de iniciativas en esta dirección aporta visibilidad pública al problema de la salud vinculada a las condiciones de trabajo, en particular respecto de la salud mental. Más allá de la visión tradicional de la salud ocupacional, la perspectiva de los riesgos psicosociales, al ampliar su mirada a las circunstancias que rodean el trabajo y su organización, provee un marco más complejo y comprensivo en el cual el Estado, la empresa y sus líderes tienen un rol que desempeñar por la "salud de los trabajadores" (Bernardo, Souza, Pinzón & Kawamura, 2016, Gomez & Lacaz, 2005). Conforme esta perspectiva, más allá de las respuestas adaptativas y acríticas que pueden resultar de la burocratización de una política de salud pública sobre riesgos psicosociales, su puesta en marcha abre también el horizonte de una mayor sensibilización sobre los vínculos trabajo – salud y ofrece oportunidades de protagonismo de los trabajadores para asegurar condiciones de trabajo favorables a su bienestar psicológico y físico, a su autonomía y empoderamiento individual y colectivo. Estos pueden ser pasos en la dirección del cambio cultural al que apela el capítulo.

5

PRINCIPIOS ÉTICOS, VALORES Y MORAL ASOCIADOS A LOS FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Capítulo traducido y revisado del original por **Dr. Ezequiel Ramírez Lira** – Universidad de Guadalajara y Centro Universitario del Sur, Ciudad Guzmán, México.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **explicar por qué los principios, valores y la moral están asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto de la organización.**

¿Cómo construir una **cultura saludable** o de **bajos riesgos psicosociales** sin centrarnos en los valores éticos? Es inevitable traer el tema a la agenda de los gestores. ¿Será por eso que la ética ha sido incluida en los programas de desarrollo de directivos, como constatamos en publicaciones recientes, y en los cursos ofrecidos por las agencias formadoras?

La práctica diaria orientada por el conocimiento ético es el camino para identificar y prevenir los daños. Es un punto de partida para reducir la vulnerabilidad psicosocial en las organizaciones. Cada vez más, es preciso compatibilizar los intereses económicos con la **responsabilidad ética**, ya sea por la defensa de la paz social y la equidad o por la urgencia de encontrar alternativas de sustentabilidad. Sin embargo, la competencia, en un mundo intensamente globalizado y

competitivo, insta a engaños, a veces bajo verbalizaciones de que "en estos tiempos, no es posible sobrevivir de otras maneras". En palabras de Srour (2008), "la moral es un sistema de normas culturales que guían el comportamiento de los agentes sociales de una comunidad en particular y les dice lo que está bien o no hacer" (p. 56). Lo que es "correcto", muchas veces no es lo que se prescribe formalmente, pero se confirma en acuerdos informales.

La práctica diaria orientada por el conocimiento ético es el camino para identificar y prevenir los daños.

En el sentido común, **moral y ética** tienen significados muy próximos. Ser ético tiene por supuesto cumplir con normas y reglas. No obedecer a la ética, de algún modo, sugiere transgresiones e inmoralidad. Sin embargo, Vázquez (1993) postula que los valores, principios y reglas que una comunidad, un grupo o un individuo legitiman, recaen en el **dominio de la moral**, mientras que las reflexiones relativas a dichos valores, principios y normas indican el **dominio de la ética**. Por definición, la ética es un concepto perenne, mientras que la moral pertenece a un tiempo específico. Otra distinción sugiere que la moral corresponde a la dimensión del deber, mientras que la ética corresponde a la dimensión de la felicidad. Para los propósitos relacionados con el bienestar organizacional, llegamos a lo que justifica el empeño en la construcción de culturas saludables o, desde el punto de vista filosófico, buscar la felicidad. Resaltamos, sin embargo, que la reflexión requiere mayor densidad. En palabras de Comte-Sponville (2009), "aunque tuviesemos acceso a una verdad absoluta, en efecto, eso no podría obligar a todo el mundo a respetar los mismos valores, ni por lo tanto, a vivir de la misma manera" (p. 121).

Gomide (2012) caracteriza el **comportamiento moral** "por la enseñanza de las virtudes de los hijos, a través de ejemplos y experiencia, en una relación permeada por el afecto, donde los padres explicitan claramente su opinión sobre los comportamientos de riesgo (uso de drogas, sexo promiscuo, etc.) y sobre las virtudes (justicia, la

generosidad, la honestidad, etc.)" (p. 27). Argumenta que es la coherencia de los agentes socializadores (los que enseñan y actúan como modelos) que favorecen el desarrollo de los valores. De modo sintético, podemos definir los valores como creencias que adquirimos en las interacciones sociales. Como nada es constante, el control que algunas personas ejercen sobre otras y los conflictos intergrupales también se rige por convicciones, existiendo en cada parte, personas con funcionamiento cognitivo articulado, lo que no es raro, pero profundamente contrapuestas.

La Psicología del Desarrollo Moral estudia cómo se articulan las construcciones de los valores, el modo por el cual pasamos a juzgar lo que hacemos como moralmente correcto. En la expresión de Haidt (2012), "los contextos y sistemas sociales permiten a las personas pensar y actuar así" (p. 92). El proceso de desarrollo, sin embargo, de acuerdo a la perspectiva de Kohlberg (1971), no es unidireccional, o sea, el ser humano es tanto agente como sujeto constituyente y constituido en la adquisición de los comportamientos morales, a lo largo de toda su vida. Por eso, una vez más, se refuerza el argumento de que la **participación** de los trabajadores en las **decisiones de la organización**, en las que los significados puedan ser compartidos por medio del diálogo.

Los valores y normas que una comunidad desarrolla en las interacciones sociales, en la construcción de su cultura, constituyen un proceso interpretativo y aceptado por, al menos, una parte de sus participantes. Como hemos visto, el uso del poder tiene un papel determinante en este proceso. La convivencia democrática demanda tiempo de maduración y de reflexión profunda para establecer valores y normas legitimadas en la colectividad o vividas en el día a día con autenticidad. Sin embargo – recordemos la realidad dialógica – al establecer normas sociales, de inmediato, se abre la posibilidad de infringirlas. Las sociedades contemporáneas, al multiplicar las tentaciones, las hacen especialmente propicias a la transgresión. En los términos de Beck (1992), vivimos en un régimen de riesgo, en el que todo es posible y nada - ni nadie - es predecible o controlable.



Figura 5. Representación de los principios, valores y la moral asociados a los riesgos psicosociales en el contexto de la organización. Fuente: Adaptado a partir de Zanelli (2014).

En la Figura 5, están sintetizados principios y valores contingentes a los riesgos psicosociales que colocamos en realce; aquellos que llevan en cuenta y priorizan la colectividad y los derechos ajenos, o el inverso, aquellos que colocan el agente en el centro de los privilegios (egocentrados). Fueron elegidos cuatro valores y sus antónimos como **éticos** o **antiéticos** - (des)respeto, la (des)confianza, (in)justicia, (ir)reciprocidad - por la relevancia que les atribuimos al evaluar el conocimiento producido en las ciencias de las organizaciones. Los conceptos de **moral principiada universal** y **moral del autointerés** fueron designados conforme a la literatura de la Psicología del Desarrollo Moral, cuyas referencias son los principios de la igualdad de los seres humanos y el respeto por su dignidad.

5.1 Responsabilidad ética de gestión y desarrollo de los valores

En este capítulo, en evidente conexion con el capítulo anterior, estamos profundizando y concentrándonos, específicamente, en la **ética gerencial**, **moral** y **valores**. Recordemos que las personas acostumbran decidir o escoger a partir de sus creencias y valores. Eso es algo consciente algunas veces; pero, en muchas otras, no hay conciencia de esos procesos.

Es en este punto que establecemos relación entre cultura y sistemas de valores y creencias. Tales sistemas, en el contexto laboral, reciben influencia del como allí "las cosas son hechas", de cuánto son valorados determinados aspectos y, en contrapartida, otros son preteridos o denegados. En estos términos, creencias y valores son la base de la cultura organizacional; suministran a las personas orientaciones para la acción común y sirven de referencia para el comportamiento cotidiano (Muller, 2003).

El estudio sistemático de los valores organizacionales aparece en la literatura vinculado al interés de investigadores por el tema cultura organizacional (Puerto, 2016). Y, como en el capítulo anterior se habló sobre los aspectos de la cultura, el poder y las decisiones

organizacionales, es importante recordar que los valores y principios son organizadores y definen el comportamiento organizacional.

A partir de la década de 2000, constatamos un discurso presente en todos los medios de comunicación, en defensa de la **ética en la conducción de los negocios**. Pero, ¿cuándo intensamente la ética se incorpora a las decisiones y prácticas organizativas? Responder a esta pregunta requiere de un rigor extremo de análisis, cuando se constata que el ambiente hostil, altamente competitivo, tiene oportunidad la defensa y la preservación de los intereses individuales (de cada organización), en detrimento de los intereses del colectivo. Maximizar el beneficio y atender los anhelos de los accionistas pasó a representar, para gran cantidad de gestores, el objetivo a ser incondicionalmente alcanzado. Ganar, sobrevivir y mantener el negocio se ha convertido, en muchas organizaciones, los valores intrínsecos a ser compartidos, y las consonantes - según Srour (2008) - a la moral predominante en la sociedad. Después de todo, las organizaciones también son impactadas por las variables que afectan este entorno marcado por reñidas disputas de mercado.

Creencias y valores son la base de la cultura organizacional; suministran a las personas orientaciones para la acción común y sirven de referencia para el comportamiento cotidiano.

Thiry-Cherques (2003) postula la idea de que las personas son agentes morales, pero las organizaciones de trabajo no lo son. Estas no están dotadas de conciencia y, por tanto, no son objeto de la ética. Son las personas, en la figura de los directivos y demás trabajadores, quienes tienen la **responsabilidad moral**. Y, según el autor, esta "es la misma que la de todos nosotros: preservar para los seres humanos la integridad de su esencia y de su mundo en contra de los abusos de su propio poder y del poder ajeno" (p. 36).

Si no es posible considerar que una organización sea ética (lo que representaría una reificación), porque son las personas que la hacen

ética o no, es conveniente destacar que a las organizaciones se les atribuye una función económica como una función ética. Y eso de que "los empresarios tendrán que admitirlo, no por altruismo ni por el repentino insight democrático, sino, por la imposición de las relaciones de poder presentes. Actuar éticamente, entonces, se convierte en cuestión de sentido común y en la estrategia de supervivencia" (SROUR, 1994, p. 10).

En otros términos, la defensa de la **ética organizacional** repercute en la imagen de la organización y, por consecuencia, en opinión de los consumidores. Esta es una de las razones, entre otras, que motiva a los directivos a compatibilizar en las presiones internas y externas de los resultados. Estas presiones que pueden hacer sucumbir la honestidad, la transparencia y la honestidad en los negocios y dar lugar a coaliciones que se sustentan en las oportunidades y engaños. O aún determinar relaciones de poder en el que los conflictos naturalizan la dominación de unos y la subordinación de otros, lo que promueve la falta de solidez psicológica, hace que las relaciones y el ambiente sean psicosocialmente tóxicos y esto favorece la enfermedad.

Como consecuencia de estos apuntes, es pertinente a nuestro objetivo ampliar la discusión acerca de la Figura 5. En ella se presentan los riesgos psicosociales entre principios sociocentrados y egocentrados y los **valores éticos y antiéticos**.

En un análisis simplificado, los principios no son más que normas de conducta. A lo largo del tiempo, eso se convierte en convicciones permanentes acerca de cómo actuar y proceder; o sea, pasan a controlar y determinar los actos, las elecciones y las decisiones de las personas, así como a reflejar su carácter, sus características o su "modo de ser". En el contexto de la organización, son los principios quienes delimitan el proceso de toma de decisiones de los directivos. Ellos guían y determinan la trayectoria de la organización en la consecución de su misión.

En una organización de trabajo, los principios se traducen en requisitos para ser conservados y resguardados por el gestor a pesar de

fundamentales que se suceden en la ayuda de sus principios son las actitudes y conductas respetuosas en relación a las personas, a sus objetivos y a sus opiniones. Depende del gestor articular los intereses de las personas de su grupo de subordinados a los intereses de la organización, de modo que prevalezcan la ética colectiva y las prácticas democráticas (Faria & Meneghetti, 2011).

A título ilustrativo, presentamos algunos ejemplos de **principios organizacionales** observables en la conducta de los trabajadores y de sus gestores: probidad, justicia, integridad, reputación, confiabilidad, rapidez, atención al otro, flexibilidad, equidad, impersonalidad, imparcialidad, disciplina, humildad, perseverancia, entre otros. Referimos aquí los principios sociocentrados de un gestor, en el que el cuidado del otro, la confianza, la justicia, la reciprocidad, la cooperación y el respeto son fenómenos contingentes y recurrentes en sus conductas, opiniones, opciones y decisiones. De otro modo, la crueldad, la hipocresía, la arrogancia, la dominación, la centralización, la agresión y la manipulación son ejemplos de conductas que tienen su origen en los principios egocentrados.

Un importante atributo que asumen los valores, de cierto modo, una perspectiva situacional, ya que traducen el momento actual de la organización, "el modo de estar." Ellos tienen una naturaleza dinámica, pues están en constante ajuste a medida que las organizaciones se adaptan a sus ambientes cambiantes; es decir, los valores incorporan orientaciones tanto presentes como futuras (Bourne & Jenkins, 2103). Sin embargo, la perspectiva anunciada no debe ser confundida como inconstante; eso porque algunos valores son específicos de una fase vivida por la organización; pero, cuando se superen, pueden o deben ser reconsiderados o reconfigurados. En momentos de urgencia, por ejemplo, los gestores centrales pueden optar por procedimientos que requieran menor participación y, pasada la urgencia, no vuelven a ampliar la participación.

Otra característica de los valores es que pueden ser analizados en diversos niveles: individuos, grupos, organizaciones y sociedades. Sin

embargo, aquí los restringimos a los de la organización. En este nivel de análisis, en la actualidad observamos que los valores han subvencionado los diagnósticos organizacionales. Los investigadores los han utilizado también para aclarar las características del trabajador y su comportamiento en el trabajo (Porto, 2016). Los diagnósticos y análisis de la organización son importantes herramientas de gestión. Auxilian a los tomadores de decisiones a hacer proyecciones, tanto interna como externamente.

Una tercera característica que queremos destacar es la notoria vinculación de los valores organizacionales a las conductas de las personas. En estos términos, la imagen que la organización pretende proyectar a la sociedad y a sus trabajadores es el resultado de sus valores, misión y visión, en muchas organizaciones ampliamente difundidos y visibles en murales, cuadros en las paredes y pantallas de las computadoras. Los valores de una organización se traducen, con más evidencia, por la conducta de las personas que allí trabajan, -principalmente, de sus gestores o aquellos que deciden- que por las frases construidas y asignados en espacios de acceso a su público interno y externo. De otro modo, los valores de una organización son propios de las decisiones y las conductas de su personal, de los comportamientos que caracterizan a los mecanismos y procesos de liderazgo, control, comando, logística y gerenciamiento, por citar algunos, entre tantos. Ellos son el resultado de las creencias comunes socialmente construidas en ese contexto de trabajo. Bajo tal perspectiva, los valores que se practican en la organización (y no sólo profesados o dichos) que guían las normas o reglas. Jefes y supervisores los revelan en sus propios comportamientos.

Los **valores compartidos** constituyen la cultura organizacional y determinan el tratamiento dado a los trabajadores, el respeto que existe en relación a la función social de la organización, a los esquemas de reciprocidad, a las prácticas de justicia en la organización, a la intensidad del apoyo organizacional, a la confianza depositada en las personas, los procesos y los resultados, entre otros aspectos definitorios de cómo

"las cosas se hacen allí". Es así que nos estamos refiriendo a algunos de los **valores éticos** (confianza, respeto, reciprocidad y justicia), destacados en la Figura 5.

Por lo contrario, los valores laborales antiéticos son asociados a todas las formas de falta de respeto, de injusticia y de discriminación, ya sean políticas, de sexo, género, raza, credo, edad y otras. Dichos valores, al diseminarse, veladamente o en las entrelíneas de los acontecimientos y conductas de las personas, tienen el sufrimiento y la enfermedad como consecuencias posibles. En estos términos, se puede desprender que los **riesgos psicosociales relacionados con el trabajo** son ampliados a medida que las conductas de las personas en el contexto laboral sean guiadas por valores inhumanos, lo que hace que la organización sea un lugar no saludable, alienante y desgastante de la energía vital.

Los **valores éticos** son incorporados en los procesos estratégicos de una organización, pues son la base en todas las acciones desarrolladas, defendidas y socializadas en las diversas medidas que alcanzan sus participantes internos y también los consumidores; por lo tanto, deben ser formalizados. Eso porque: (a) explicitan la ética y la moral de la organización; (b) motivan a las personas a la acción; (c) orientan comportamientos; (d) esclarecen las responsabilidades sociales; y (e) impulsan conquistas extraordinarias (Mintzberg & Quinn, 2001). Por tales razones, los valores éticos deben ser declarados, comprensibles y esclarecedores; vivirlos coherentemente es la más simple expresión de la ética organizacional y de la constancia intra e interpersonal.

Además de los valores asociados a los procesos estratégicos, que las organizaciones del trabajo tienen, implícita o explícitamente, las responsabilidades morales asociadas al contexto laboral interno o al contexto social externo; o sea, ellos tienen derechos, pero también

Los valores éticos deben ser declarados, comprensibles y esclarecedores; vivirlos coherentemente es la más simple expresión de la ética organizacional y de la constancia intra e interpersonal.

obligaciones para con la sociedad y con el gobierno, que, en alguna medida, tienen control sobre ellas. Esto se justifica porque, a lo largo del tiempo, en nombre de la producción y de la generación de servicios, muchas organizaciones extenuaron el planeta, de modo general, y a las sociedades, de manera particular. La ampliación del acceso al conocimiento, masivamente a partir de los años 2000, permitió a las personas la crítica y promovió la denuncia de tal situación. En la actualidad, las organizaciones buscan establecer procesos de reevaluación de las implicaciones de sus resultados (outputs) para la sociedad y de los procesos de correcciones y realineamientos de sus conductas y decisiones. "Ellas están siendo responsabilizadas por la indiferencia, por el equívoco y por la imprudencia que nos trajeron a la situación de riesgo físico y espiritual en que nos encontramos; riesgo que, si se efectúa, puede transtornar la vida económica tal como la idealizamos" (Thiry-Cherques, 2003, p. 32).

Esos derechos y obligaciones confieren legitimidad a los negocios y a los resultados alcanzados. Pero, como ya hemos argumentado, es cierto que las políticas y reglas definidas a partir de sus principios y valores -y que se asumen con la finalidad de lucrar- producen interferencias en el ambiente social. En esencia, reparar y prevenir problemas de la sociedad debe representar su **responsabilidad moral**, en respuesta a las interferencias que producen. A pesar de ello, la responsabilidad de una organización no puede –ni debe– ser reducida a la disponibilidad de recursos para proyectos sociales, benéficos o para el mejoramiento de las estructuras, por ejemplo. En este modo de interpretar, la responsabilidad moral se vincula sólo a la prudencia, la precaución, la prevención y la reparación de problemas, que, a menudo, la misma causa, aunque, eventualmente, sin tener intención (Thiry-Cherques, 2003).

Kohlberg (1971) describe los **niveles y etapas del desarrollo moral**, de la infancia a la vida adulta: **nivel pre-convencional**: 1ª etapa - moralidad heterónoma, 2ª etapa - moralidad individualista o instrumental; **nivel convencional**: 3ª etapa -moralidad normativa

interpersonal, 4ª etapa - moralidad del sistema social; **nivel post-convencional**: 5ª etapa - moralidad de los derechos humanos, 6ª etapa - moralidad de los principios éticos universales.

En una organización saludable, transponiendo la teoría de Kohlberg para las interacciones en el trabajo, predomina la tendencia a la moral principiada universal o de los principios sociocentrados, contrapuesta a la moral del autointerés o de los principios egocentrados, como veremos en la explicación a continuación.

La reciprocidad, el respeto y la cooperación en las conductas de los niños (y hasta de adultos inmaduros) son determinados por la obediencia y por las normas que proceden del medio ambiente. Las órdenes son aceptadas y el niño se somete, a pesar de la situación. Ella está atada a la voluntad de los adultos, a lo que es determinado por la autoridad, que viene del exterior. En esta etapa, el raciocinio moral sugiere que las acciones y reacciones están determinadas por las convenciones y normas sociales (Mehanna & Stoltz, 2014). En el nivel pre-convencional, la heteronómia de la voluntad representa la "condición de sumisión del sujeto a las imposiciones externas" (Fávero, 2005, p. 23). No hay independencia o autonomía suficiente para conducir o tomar las decisiones que deben ser realizadas, las cuales siempre dependerán de las reglas y normas pre-existentes, que se traducen, en su comprensión, como incuestionables e inmutables.

En la sexta etapa, que representa el raciocinio moral de los **principios éticos universales** y el estadio más avanzado de desarrollo moral, observamos que la moral heterónoma es superada, dando lugar a la moral autónoma. La obediencia a la autoridad, a las normas, al exterior, da lugar a la empatía, a la reciprocidad, al proyecto común. Normas y disposiciones se rigen por los principios morales, como determinantes de las conductas; hay respeto por el otro y la comprensión acerca de lo que son la igualdad y la diversidad en relación al colectivo. Las conductas tienen como base lo que es correcto hacer, no sólo por ser lo que se espera, legal o resultante de acuerdos, sino porque

es ético y, por lo tanto, válido para todos. El entendimiento de Kohlberg (1971), es que son pocas las personas que se encuentran en esta etapa.

Cuando los trabajadores son llevados simplemente a obedecer a los gestores, a las reglas prescritas y a las órdenes dadas, pues es lo que de él se espera, y es el que está puesto y determinado –podemos desprender que los gestores tienen un grupo obediente, sumiso y servil. Así, cuantos más comportamientos representativos de la conducción heterónoma (dependiente) se observan en el contexto de trabajo, es probable que más se instigue **inmadurez moral**, lo que eleva la posibilidad de **riesgos psicosociales**. Por el contrario, si una organización cuenta con gestores en todos los niveles jerárquicos que promuevan la autonomía y los valores y principios éticos, es probable que más perspectivas de salud y de bienestar tengamos en el trabajo.

Cuando los trabajadores son llevados simplemente a obedecer a los gestores, a las reglas prescritas y a las órdenes dadas, pues es lo que de él se espera, y es el que está puesto y determinado –podemos desprender que los gestores tienen un grupo obediente, sumiso y servil.

5.2 Complementando, pero no concluyendo

Gestionar **valores responsablemente éticos** y orientadores de la cultura organizacional prenuncia posibilidades de proyectar compromisos con la sustentabilidad social, política y económica. No significa deponer la productividad; sino proyectarla a partir de valores sociales y humanos, de la concretización de las condiciones ideales de trabajo, de la construcción y defensa de contextos laborales donde las personas se sientan bien y sean saludables. En las palabras de Arruda e Navran (2000), "la persona y la organización son más eficientes cuando hay congruencia entre los valores y las creencias acerca de cómo el trabajo debe ser hecho y las expectativas y exigencias de la organización en relación al éxito" (p. 27).

Defendemos la comprensión de que **organizaciones saludables** son construidas a partir de la lisura e integridad de su inserción junto al mercado y a la sociedad, de la autonomía, autenticidad y coherencia - profesada y practicada en sus principios, valores y la ética que la edifica. En ellas, la aparición de riesgos psicosociales se minimiza, ya que la integridad, el respeto, la confianza, la justicia, la reciprocidad, el reconocimiento y la valorización de las personas y de su bienestar, respeto al cliente y demás integrantes de su escenario son premisas incondicionales incorporadas a la cultura.

De otro modo, la sustentabilidad de una organización requiere que ella sea moralmente responsable, que priorice a las personas y que oriente sus resultados para esta prioridad. Cuando nos referimos a las personas, hacemos hincapié en todas: las que trabajan en ella –en todos los niveles jerárquicos-, las que de ella dependen y aquellas que conviven con sus resultados. Sabemos que se trata de un ideal y, por lo tanto, menos que una ambiciosa prescripción, es una esperanza, pero que cuenta con el respaldo del desarrollo científico para apoyar la gestión de riesgos psicosociales y promoción de la salud y seguridad en el trabajo.

5.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Dr. Ezequiel Ramírez Lira**

La función de los principios éticos y de los valores, se cumplen como estándares y principios que establecen lo que se piensa sobre determinados temas y cuestiones sociales, sin embargo, los últimos acontecimientos a nivel de los países de América y en particular de América Latina, en los que la ética, los valores y la moral han sido prácticamente ignorados, no han operado como modeladores de la vida de las instituciones.

Las relaciones que sostienen los individuos en general y con su medio ambiente, han influido en el ámbito sociológico donde los valores,

como se aprecia en este capitulo, se tienen como criterios de orientación de la interacción social, para determinar las metas y definir lo que es preferible y correcto. Como elementos centrales de la cultura de las organizaciones, la ética y los valores son un factor relevante tanto en lo social como en la personalidad de los individuos, al determinar el comportamiento, individual y colectivo.

La premisa del liberalismo económico en cuanto a que la gestión empresarial es una actividad libre de valores, llega a su fin, ante la ingente cantidad de estudios y prácticas organizacionales que han dado cuenta de la necesidad de potenciar y fortalecer los valores, pero también cuestionarse ¿cuáles son los valores que deben dar orientación a las conductas en el ámbito de las organizaciones?

El problema de los valores en el siglo XXI, arguye Morin (2006), proviene de una mayor complejidad ética, debido a que en el pasado obedecer y respetar los valores eran cosas incuestionables, con el incremento de la autonomía y de la responsabilidad individual, el imperativo ya no viene de las instituciones sino del propio individuo. Por otra parte, el ser humano no sólo es el individuo, sino la triada que constituye la sociedad, la especie biológica y el individuo en su interdependencia con ellas. Los valores dependen del individuo a través de su dignidad, su virtud y su honor, pero también dependen del colectivo y la especie, en un determinado contexto.

Las particularidades de la cultura han tenido necesidad de reforzar el sistema de valores, ya que el peligro que acecha hoy en día es la ausencia de valores compartidos, es necesario acercarse a una ética dirigida en valores más justos, solidarios, de igualdad y respeto a la diversidad. La cultura de las organizaciones deberá ser garante de cultivar la diferencia en un contexto armónico, donde nadie imponga a los demás su visión del mundo, su modo de pensar o su código moral, sus valores deberán promover la diversidad e integrarla para fortalecer la cultura organizacional.

No existe igualdad sin una base ética en los valores organizacionales, ya que éstos generan un igualitarismo formal, cuando

los valores se centran en la persona se puede considerar que la igualdad se abre a la diversidad humana y esta igualdad debe inscribirse en la esencia de las instituciones. Toda organización puede ser creíble, equitativa, respetuosa, orgullosa y compañera si adopta de manera total la igualdad como base de la relación.

Desde la cultura organizacional -donde se inserta el estudio de la ética y los valores- se debe proponer la igualdad como elemento axiológico que genere acciones positivas para la instrumentación de los valores, que reditúen en el colectivo, si se quiere tener un verdadero cambio en los sistemas de gestión organizacional.

Los derechos humanos y la dignidad personal deben ser respetados en el proceso de integración a la organización. La fortaleza de los valores en la organización proviene de la formación y el desarrollo, puesto que el mayor valor de la organización radica en la educación y el ingenio de los individuos.

La misión con visión debe conducir a la organización a la creación de valor, a la búsqueda permanente en la mejoría de la vida de los individuos. La creación de valor como principio socioeconómico impacta la humanidad, la naturaleza, y al individuo. El crecimiento organizacional depende de la vida de los valores.

Los valores en las organizaciones están determinados por el fundador y esencialmente se centran en su propio sistema ético, por lo que los valores de los individuos en la organización tienen un valor sentido distinto, esto representa que no todos los valores poseen el mismo significado, ya que cada uno de los individuos les dará su propio peso en función de su significante. Si se pusieran en una balanza los valores y antivalores que se practican en las sociedades de América Latina, la balanza se inclinaría más hacia los valores, por lo que es necesario reforzarlos para que los individuos los compartan en todo el contexto de las instituciones; por lo que se requiere la formación de líderes, gerentes, supervisores y de todos aquellos que participen en la gestión de las organizaciones, encaucen el rumbo para influir en los

subordinados y generar agentes de cambio para el desarrollo de organizaciones saludables.

6

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LOS FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Capítulo traducido y revisado del original por **Dr. Carlos María Alcover** – Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **explicar por qué las actitudes y los comportamientos están asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional**.

En los capítulos anteriores ya vimos cómo los valores sustentan la arquitectura humana colectiva que posibilitan, en mayor o menor medida, los **fenómenos psicosociales**. Ahora veremos cómo las actitudes y los comportamientos que se corresponden con los valores, de manera coherente, hacen de la organización lo que es. Al afirmar que una organización es lo que la gente hace en su día a día, estamos afirmando que los comportamientos cotidianos construyen la organización.

Los **comportamientos individuales** se derivan de un conjunto complejo de variables. Entre ellas, los denominados fenómenos psicológicos básicos (cogniciones, emociones, percepciones, memoria y

otros), que se encuentran en interrelación continua con las variables del ambiente externo. Las **actitudes**, en la perspectiva psicosocial, tienen prominencia específica en ese proceso, porque estructuran la manera en que cada persona percibe el ambiente y los modos a través de los cuales responden a él. Así, conceptualmente, las actitudes son predisposiciones para actuar o reaccionar ante los estímulos.

Generalmente, los autores identifican tres **componentes de las actitudes**. El componente **cognitivo** incluye las creencias o los conocimientos que la persona ha almacenado a lo largo de su vida respecto de los eventos, objetos o estímulos. Depende de la disponibilidad de información o de las experiencias que alguien ha tenido y de los significados que se les han dado; en un sentido amplio, el componente cognitivo depende de la educación. El componente **afectivo** está formado por los contenidos emocionales y está asociado a sentirse atraído o no por algo. También depende, por supuesto, de lo que se ha aprendido y también, en sentido amplio, de la educación. En otras palabras, los modos como reaccionamos a los estímulos del ambiente dependen de las oportunidades que tuvimos o estuvieron disponibles en nuestra historia acumulada de relaciones con el mundo físico y, sobre todo, humano. Tales procesos, en general, no son conscientes. El tercer componente es el **conativo**, es decir, la tendencia de comportamiento. En definitiva, un comportamiento, cuando es manifiesto, se encuentra determinado de manera múltiple por la tendencia, por otras variables internas del individuo, como las intenciones, y por variables del ambiente externo, que pueden funcionar como facilitadores o inhibidores de dicho comportamiento manifiesto.

Cuando observamos las actividades de las personas, o los resultados de lo que las personas llevan a cabo en las organizaciones, estamos observando sólo "la punta del iceberg." Esto significa que los comportamientos se basan en procesos múltiples, recurrentes y subyacentes. Compartir experiencias en grupos y comunidades durante un período de tiempo lleva a la mayoría de las personas a **reproducir las**

actitudes que son habituales en estos contextos. Como las actitudes están asentadas en valores y presupuestos culturales, podemos concluir que hay una ideología que proporciona apoyo a los comportamientos; es decir, siempre hay intereses de individuos o grupos que permiten explicar sus acciones. Estos intereses pueden ser calificados como coherentes o incoherentes con la intención de construir culturas saludables.

A pesar de la dificultad de la tarea, al identificar las **percepciones y actitudes dominantes,** así como las acciones a las que dan lugar, manifestadas por grupos y por individuos, llegamos a la ideología. En este sentido, esta es la dimensión justificadora de la cultura, una instancia regulada para el establecimiento y la defensa de los valores de las agrupaciones sociales. Dicho de otro modo:

Intereses pueden ser calificados como coherentes o incoherentes con la intención de construir culturas saludables.

> Al interiorizar valores o desarrollar actitudes, la persona tenderá a actuar de acuerdo con ellos. Posteriormente, se institucionalizará por medio de normas y estándares tomados como referencia para juzgar los comportamientos aceptables o inaceptables. Se crea, así, una orientación común, que no es otra cosa que la uniformidad o similitud de los valores (Zanelli & Silva, 2008, p.43).

En la Figura 6 se pueden visualizar **las actitudes y los comportamientos** en relación con los **fenómenos psicosociales**; procesos que, a su vez, pueden ser analizados a partir de su tendencia subyacente, la cual explica su aproximación o su alejamiento de las opciones saludables. Los extremos se expresan en oposición:

· cinismo/hipocresía *versus* autenticidad/sinceridad;
· incoherencia/disonancia *versus* coherencia/consonancia;
· sin compromiso *versus* compromiso;



Figura 6. Representación de actitudes y comportamientos asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional
Fuente: Adaptado a partir de Zanelli (2014).

· sentido de inadecuación *versus* sentido de adecuación;
· incapacidad de afrontamientos *versus* capacidad de afrontamientos;
· aislamiento/desamparo *versus* solidaridad/apoyo;
· incivilidad/apatía *versus* civilidad/cooperación;
· comportamientos antisociales *versus* comportamientos prosociales.

6.1 Actitudes estructurantes, comportamientos recurrentes y disposiciones dominantes

Las actitudes y los comportamientos propios del contexto de trabajo son estudiados por la Psicología de manera interdisciplinar con varias áreas de conocimiento. Los autores que trabajan en los ámbitos de la Sociología, la Antropología, las Ciencias Sociales, las Ciencias Políticas, el Derecho, y la Administración, entre otras, han llevado a cabo desde sus perspectivas estudios relevantes sobre el comportamiento organizacional. Las organizaciones laborales son escenarios sociales relevantes para los trabajadores, y constituyen espacios de socialización provechosos para el estudio y la aplicación de los conocimientos propios de las ciencias del comportamiento, especialmente por la Antropología, la Sociología y la Psicología (con mayor énfasis en la Psicología Social). La importancia del contexto laboral para nuestra socialización es tanta que Sainsanlieu (1995) argumenta: "es una verdadera institución secundaria de socialización que, después de la escuela y la familia, modela actitudes y comportamientos, responsable de producir una identidad profesional y social " (p. 219).

En el contexto organizacional, los **fenómenos psicosociales** ejercen una significativa influencia sobre las actitudes y comportamientos de las personas que interactúan y llevan a cabo en él sus actividades de trabajo. Así, las personas desempeñan papeles asociados a cada contexto, de acuerdo con Zanelli e Silva (2008), a través del trabajo construyen sus identidades, desarrollan sus auto-conceptos y dan vida a sus niveles de autoestima. Así, cuanto más ejercitamos los diversos papeles que desempeñamos, más activamente fundamentamos nuestra identidad en el trabajo.

En las organizaciones laborales, a medida que el trabajador ajusta el desempeño de sus roles a las expectativas de la organización y la organización manifiesta sus disposiciones para satisfacer las expectativas del trabajador, más posibilidades hay de que ese individuo se adapte. Nickel (2001) llama la atención sobre este proceso de socialización, a través del cual los comportamientos adecuados son valorados, aprendidos y pasan a formar parte de un repertorio de roles, de modo que configuran la relación individuo-organización.

El desempeño de los roles organizacionales se encuentra sobre todo determinado por las actitudes y comportamientos de la persona, así como por las actitudes y comportamientos de aquellos que también se desenvuelven en ese contexto laboral. Las actitudes son tendencias, disposiciones y propensiones a actuar, o no, de determinada manera en respuesta a situaciones y estímulos ambientales. Organizan, orientan o dirigen nuestras acciones, positiva o negativamente, ante hechos, acontecimientos, personas o objetos.

Martin-Baró (2005, p. 108) complementa lo que señala aquí, afirmando que "la actitud constituye un estado hipotético con el que se pretende explicar cierta consistencia en el comportamiento de las personas, y cuyo carácter principal se refiere a la evaluación o afecto hacia un determinado objeto". En síntesis, las actitudes son tendencias dirigidas hacia un comportamiento manifiesto, una acción en la práctica o, simplemente, a hacer algo.

Las actitudes son tendencias, disposiciones y propensiones a actuar, o no, de determinada manera en respuesta a situaciones y estímulos ambientales. Organizan, orientan o dirigen nuestras acciones, positiva o negativamente, ante hechos, acontecimientos, personas o objetos.

También conviene subrayar que no siempre los comportamientos son consistentes con las actitudes. Por ejemplo, un trabajador puede tener actitudes agresivas en relación al gerente, pero no manifestar jamás agresividad en el trato con él. La evaluación que hace del contexto y de las consecuencias de una reacción

desproporcionada es un importante regulador de potenciales comportamientos agresivos.

En general, se observa que las investigaciones dedicadas al contexto organizacional se han centrado en tres niveles comportamentales: micro (del individuo), meso (de los grupos y equipos) y macro (acciones organizacionales en la relación con los contextos político, económico y social). A partir de estudios realizados en el nivel macroorganizacional, Whitener (2001) confirma que, a través del **modelado de actitudes y comportamientos**, la gestión de las personas puede influir sobre los resultados organizacionales.

En concreto, desde la perspectiva de la Psicología los comportamientos y actitudes en los contextos laborales y organizacionales se estudian habitualmente en el nivel del comportamiento micro-organizacional, es decir, los comportamientos individuales. En este ámbito, las investigaciones tratan de identificar los procesos a través de los cuales las actitudes y los comportamientos determinan y son determinados por los diversos sistemas organizacionales.

Respecto a los estudios realizados desde esta perspectiva de análisis del comportamiento, los resultados muestran que las relaciones que se establecen entre el trabajador y la organización son mediadas, entre otros factores, por cuestiones de carácter subjetivo, de sus actitudes y de sus reacciones o sus respuestas, que son parte integrante de su repertorio comportamental, como analizamos, impregnado de creencias, razones y emociones acumuladas y consolidadas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el hecho de que el trabajador perciba el trato justo por parte de los demás tiene como resultado el desarrollo de actitudes y comportamientos positivos. Dicho de otro modo, la percepción de la existencia de injusticias puede tener como consecuencia comportamientos disfuncionales (Asmar, Ferreira & Souto, 2005). Sin embargo, hay que considerar lo que este trabajador asocia a las acciones justas o injustas. Así, si en su formación (en sentido amplio) el empleado ha aprendido que lo correcto es tratar de obtener

siempre ventaja, una acción considerada injusta para la mayoría de los trabajadores puede por ser considerada por él la correcta o la esperada.

En este punto retomamos conceptos tratados en el capítulo anterior. Ya insistimos en la tesis de que las actitudes y los comportamientos de los trabajadores son modeladas por los **presupuestos culturales**. Para reforzar esta argumentación, Chapman (apud Porto & Tamayo, 2005) sostiene que la sintonía entre los valores organizacionales y los personales predice las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Así, cuanto más experiencias positivas y coherentes con su conjunto de valores vivencien, más comportamientos positivos desencadenarán en los trabajadores. En esta perspectiva de análisis, parece coherente considerar una organización saludable a aquella que no engaña a las personas, les proporciona autonomía, y las emancipa y desarrolla, tanto personal como profesionalmente.

Una organización saludable a aquella que no engaña a las personas, les proporciona autonomía, y las emancipa y desarrolla, tanto personal como profesionalmente.

En consecuencia, asociar los valores practicados en una organización (en una cultura) con las actitudes y los comportamientos de los trabajadores, nos lleva a tratar los procesos de gestión de personas. En este sentido, Ostroff and Bowen (2000) defienden que las prácticas de gestión pueden incidir directamente en el desempeño de la organización, por el hecho de **moldear las habilidades**, **actitudes y comportamientos** de sus participantes, lo que a su vez influye en el comportamiento organizacional.

Por lo expuesto hasta ahora, se refuerza la importancia de la gestión humana y, por extensión, de los gestores en todas las áreas y unidades, de cara al desarrollo y fortalecimiento de las actitudes positivas y saludables, y no sólo las relativas a lo que se encuentra prescrito y acordado en la organización. A este respecto, recordamos lo que ya defendía Katz en 1964, cuando destacaba que una organización

que depende exclusivamente de los comportamientos prescritos es un sistema social muy frágil. Así, se considera saludable, por ejemplo, que los responsables organizacionales gestionen eficazmente los conflictos, en lugar de ocultarlos, negarlos o suprimirlos a través del uso del poder coercitivo. También se considera saludable que promuevan la justicia organizacional en todas las circunstancias (de distribución de recursos materiales y financieros, de procesos o en las interacciones). Resulta asimismo edificante que pongan en práctica la reciprocidad organizacional. Y por último, resulta beneficioso, y no sólo en el ámbito del trabajador, que se proporcione el apoyo organizacional adecuado en relación con lo que es necesario en el desempeño del trabajo.

Estos son algunos de los constructos que refuerzan el vínculo que el individuo establece con la organización. Pero además de reforzar dicho vínculo, los comportamientos o las decisiones que se han mencionado, cuando son recurrentes y se mantienen en el tiempo, proporcionan **elementos estructurantes de las actitudes** de los trabajadores. Es decir, las repetidas veces que un gerente se comporta o decide –y esta acción o decisión es aceptada por los implicados– se convierten en modelos de comportamiento que tenderán a instalarse como permanentes o a convertirse en recurrentes en las relaciones interpersonal establecidas en el contexto organizacional.

La comprensión de estos procesos revitaliza la teoría del procesamiento social de la información, desarrollada por Salancik, en 1943, y por Pfeffer, en 1946. La teoría se inserta en enfoques que tratan de la **influencia social** y refuerzan la dimensión que asume el entrelazamiento del contexto social del trabajo y las consecuencias de los comportamientos asumidos por las personas en el pasado. En estos términos, la observación de comportamientos pasados y presentes son determinantes en relación con las actitudes futuras de los individuos (Cordeiro & Pereira, 2006). Dicho de otro modo, las actitudes son dependientes de protección de la salud del trabajador que aquí postulamos representa, en esencia, disposiciones dominantes. Sin embargo, estas disposiciones, relación con las actitudes futuras de los

los individuos (Cordeiro & Pereira, 2006). Dicho de otro modo, las actitudes son dependientes de las percepciones individuales, del juicio que hacen las personas respecto al trabajo que realizan y del contexto social donde actúan. Tal contexto les proporciona información acerca de las actitudes que se consideran apropiadas para ser asumidas (Pereira, 2005). De este modo, el trabajador procurará adaptar sus actitudes y comportamientos a su contexto social y a sus vivencias, ya pertenezcan el pasado, ya sean actuales (VasconcelOS, 2016).

Los gerentes que proveen modelos de actitudes y comportamientos positivos, así como también los refuerzan en sus trabajadores, contribuyen a consolidar los presupuestos organizacionales favorables o no a la productividad saludable. Por ejemplo, el compromiso como actitud deriva de la evaluación que hacemos respecto a nuestra situación de trabajo; así, al evaluarla positivamente, reforzamos en nosotros el deseo de permanecer en la organización (Tavares, 2000). Por lo tanto, excluyendo el factor instrumental del compromiso organizacional, son las "actitudes positivas y fuertes dirigidas hacia la organización, manifestadas por los gustos, afectos, dedicación a las metas y por el sentido compartido de valores" (Menezes, 2009, p. 170), las que determinan el vínculo que establecemos con la organización.

Por otro lado, parece razonable que los gerentes busquen explicaciones de los comportamientos disfuncionales, como por ejemplo, la procrastinación, los comportamientos de represalia, la ausencia de responsabilidad, o la asunción de riesgos que pongan en peligro la seguridad, entre otros. Pero además de los comportamientos observables, es recomendable que los gerentes intenten conocer cuáles son las consecuencias de tales comportamientos

Los gerentes que proveen modelos de actitudes y comportamientos positivos, así como también los refuerzan en sus trabajadores, contribuyen a consolidar los presupuestos organizacionales favorables o no a la productividad saludable

sobre las opiniones, las evaluaciones, las intenciones y las acciones de quienes conviven con ellos o están expuestos a ellos. Por el contrario, también hay que considerar los comportamientos proactivos y positivos que forman parte de la atención de los gerentes, debido a las implicaciones que tienen en los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

Es necesario considerar que las vicisitudes de la rutina laboral plantean también hechos o circunstancias usuales o inéditas que demandan respuestas de los trabajadores. Por ejemplo, en muchas ocasiones, las respuestas dadas ni siquiera son resultados de buenas elaboraciones, debido a la urgencia o la necesidad de actuar de forma inmediata. Es deseable, por lo tanto, que la complejidad –una característica central del trabajo en la actualidad– produzca en los gerentes una reforma de aquellos comportamientos y actitudes que determinan, como resultados de los procesos de trabajo, el desempeño productivo. Las disposiciones dominantes son productos de un conjunto de actitudes estructurantes. Si los comportamientos y las decisiones de los gerentes se traducen en incentivos a las prácticas favorecedoras de un ambiente saludable, muy alejado de los **riesgos psicosociales**, se logrará la reinvención del trabajo en nuevas y saludables dimensiones.

6.2 Complementando, pero no concluyendo

A lo largo de este libro hemos visto hasta aquí que las organizaciones saludables son aquellas en las que hay evidencias tanto de acciones de promoción del bienestar del trabajador como de gestión, minimización o control de las condiciones que lo obstaculizan. Aunque las medidas colectivas o individuales, protectoras o preventivas de todos los tipos de riesgos puedan ser implementadas, es evidente que éstas son dependientes, además, de aspectos intrínsecos al trabajador, de las actividades ejercidas, del contexto y de las condiciones de trabajo, de las tecnologías utilizadas en la producción de bienes y prestación de servicios y, sobre todo, del estilo de gestión.

para integrarse plenamente en la cultura de seguridad y salud, deberán ser internalizadas, defendidas e incorporadas principalmente por los agentes que toman decisiones y elaboran las políticas organizacionales y los reglamentos que regulan y vigilan las condiciones determinantes del bienestar, la salud y la calidad de vida en el trabajo.

Las políticas, estrategias y prácticas de gestión de personas representan una fuente esencial de comportamientos productivos, tanto en términos de su adquisición como de motivación y de desarrollo. Determinarán buena parte de las actitudes y comportamientos considerados más apropiados, lo que significa que las disposiciones para gestionar un ambiente laboral saludable aumentan las posibilidades de desarrollar y manifestar **actitudes y comportamientos** favorables para la salud y el bienestar.

6.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Dr. Carlos María Alcover**

Los lugares de trabajo constituyen, esencialmente, escenarios sociales. Es decir, contextos donde la mayor parte de lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por los demás: lo que hacen y dicen los compañeros de trabajo; la actitud que el supervisor muestra hacia cada empleado; el trato mantenido con usuarios, ciudadanos o clientes, o las acciones y decisiones que adoptan los responsables organizacionales Las relaciones establecidas con otras personas a lo largo de la experiencia de trabajo no solo constituyen el tejido social de todo entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas, es decir, sobre sus actitudes (Alcover, 2016). Al igual que otras relaciones, las relaciones en el trabajo pueden reflejar todos los grados

de calidad: en los mejores casos, pueden ser una fuente generadora de estímulo, de riqueza, de vitalidad y de aprendizaje que ayuda a las personas, los grupos y las organizaciones a desarrollarse, mejorar y florecer; y en los peores, pueden convertirse en una tóxica y corrosiva fuente de malestar, daño, sufrimiento y disfunción (Ragins & Dutton, 2007). Las interacciones sociales positivas afectan a la capacidad humana, incrementándola y facilitando su desarrollo, y los contextos organizacionales, a través de su clima social y de las relaciones interpersonales, afectan a la salud y a los recursos fisiológicos de las personas (Heaphy & Dutton, 2008).

En suma, las interacciones en los contextos organizacionales, las relaciones de intercambio a través de las que se constituye el capital social, el liderazgo ejercido por los gerentes en todos los niveles de la jerarquía organizacional, y el clima, que alude básicamente a la percepción e interpretación que las personas realizan del ambiente y las personas con las que trabajan –o dicho de otro modo, que lo que las personas hacen depende en buena medida de cómo "definan la situación", adaptando su conducta a las interpretaciones de lo que ocurre en el ambiente (Alcover, 2003)–, constituyen las piedras angulares de los procesos psicosociales en las organizaciones. En definitiva, la interacción social, las relaciones interpersonales, la creación de redes y las percepciones acerca del ambiente constituyen los procesos sociales que dan lugar a la construcción de sentido en las organizaciones (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), lo que permite interpretar y explicar las acciones del entorno laboral (Maitlis, 2005).

Al destacar la importancia de los procesos de construcción social de los contextos laborales-organizacionales, se pone de manifiesto la necesidad de que cualquier intervención sobre comportamiento organizacional, riesgos psicosociales, salud laboral y organizaciones saludables se contextualice en el ámbito concreto –organizacional, ocupacional, nacional, cultural–, en el que se realiza, ya que ninguna fórmula o práctica de prevención o de intervención tiene un valor universal. Los países de América Latina presentan una gran diversidad

fórmula o práctica de prevención o de intervención tiene un valor universal. Los países de América Latina presentan una gran diversidad socioeconómica y laboral, e incluso dentro de cada país se pueden encontrar fuertes contrastes por regiones, sectores ocupacionales o profesiones. La segmentación socioeconómica, las desiguales condiciones de trabajo por sectores, la precariedad laboral en ciertos colectivos, o la economía informal, tienen como resultado la existencia de una gran disparidad en lo que respecta a los diferentes contextos organizacionales y las condiciones de trabajo, lo que debe ser tenido en cuenta por los profesionales que van a intervenir en ellos.

Ya en 2001, Denise Rousseau y Yitzhak Fried publicaron un celebrado artículo titulado Location, location, location; Contextualizing organizational research, en el que defendían la necesidad de que la investigación –y por extensión, la práctica y la intervención– estuviera contextualizada y tuviera en cuenta las características particulares (en los niveles macro, meso y micro) del ámbito concreto en el que se realiza. Desde entonces, la internacionalización de la investigación y la práctica de los psicólogos del trabajo y organizacionales, así como la creciente diversidad de los contextos, condiciones y tipos de trabajos y de organizaciones, han aumentado exponencialmente, lo que amplía y complejiza las relaciones entre los individuos y las organizaciones, así como las subjetividades y los imaginarios que se construyen en torno a la actividad laboral, el empleo y las nuevas formas de gestión y organización del trabajo (Stecher, 2014). Y esta transformación global afecta también a los países de América Latina.

En definitiva, cada realidad laboral y organizacional latinoamericana ha de ser observada, analizada e interpretada en el contexto en el que se produce, puesto que aunque los procesos psicosociales que tienen lugar en ellos son los mismos (relaciones interpersonales, influencia, creación de sentido, actitudes, comportamientos, identidad, etc.), cada uno presenta su propia idiosincrasia y constituye un fenómeno único. La construcción de organizaciones saludables y las intervenciones de los profesionales de la

psicología en ellas han de partir de este supuesto básico para lograr la eficacia deseada, y poder así convertir los lugares de trabajo y las experiencias humanas que tienen lugar en ellos en focos de salud, de bienestar, de satisfacción, de sentido y de calidad de vida.

7

PRESUPUESTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ASOCIADOS A LOS FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL[1]

Capítulo traducido y revisado del original por **Dr. Aristeo Santos López** – Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **explicar por qué los supuestos de responsabilidad social están asociados a los fenómenos os psicosociales en el contexto organizacional**.

En 2001, el mundo observó perplejo, el ataque terrorista al *World Trade Center* y al Pentágono. Otro evento, en el mismo año, emergió y fue conocido como el mayor fraude corporativo universal. La Enron, a partir de su fundación, en 1985, pasó a comprar organizaciones generadoras de energía y distribuidoras. Así, en apenas diez años, poseía el 25% del mercado de *commodities* de energía, lo que la volvió un gran centro de almacenamiento y comercialización de energía. En el mes de junio de 2001, irrumpió el escándalo contable que la proyectó como símbolo de la corrupción corporativa en el mundo. Un evento que reveló hasta qué punto pueden llegar las diferencias de valores entre naciones, etnias y creencias religiosas. Lo otro, hasta donde las ganancias y la transgresión normativa pueden conducir a personas aparentemente honestas.

[1] Este capítulo, en el original, conto con la colaboración de la Dra. Magda Macedo Madalozzo (Universidade de Caxias do Sul - UCS).

Un documento producido por la Controlaría-General de la Unión y por el Instituto Ethos (2009) registran en el párrafo inicial del prefacio:

> El fenómeno de la corrupción, al revés de lo que se piensa, no afecta solamente a los gobiernos, incorpora, indistintamente a ciudadanos, entidades públicas e institucionales privadas, provocando la competencia desleal, comprometiendo el crecimiento económico y ahuyentando a nuevas inversiones. A su paso, el país entero es perjudicado. Para controlar la corrupción, es necesario conjugar esfuerzos de ciudadanos, empresas y gobierno en un mismo propósito: promover un ambiente de integridad en la esfera pública y en la esfera privada.

En las páginas anteriores, se denominó a la **corrupción corporativa y organizacional** como un **fenómeno psicosocial negativo** que afecta, sin lugar a dudas, a los trabajadores en la organización, sobre todo de aquellos que – no pueden dudar – que son sorprendidos cuando el escándalo aparece. Así, más que sorprenderse, avergüenza a los familiares, y coloca en sospecha la honestidad de los que trabajan en la organización fraudulenta y desanima a los que acreditan en la manutención de principios éticos. Siendo, todavía peor, ya que inspiran y proveen de modelos de acción a los objetivos inmorales, que les hacen recordar a la Teoría de las Ventanas Rotas o Quebradas (Kelling & Coles, 1997). En resumen, esa teoría pregona que se debe resolver rápidamente los comportamientos antisociales en cuanto sean de monto pequeño; caso contrario, es el aumento progresivo de los problemas.

Como la responsabilidad social corporativa está vinculada a las obligaciones en relación al comportamiento ético organizacional, ello nos remite a los valores y a la construcción cultural. **Responsabilidad social corporativa auténtica** se hace a partir de las políticas y planeación cuidadosas para la edificación y la manutención de los comportamientos éticos. Incluye desde los cuidados en la selección de los nuevos trabajadores, hasta la observación atenta de la coherencia entre el discurso y la práctica de los gestores, en todos los niveles.

Se defiende la premisa de que la **responsabilidad social corporativa** de cualquier organización tiene principio, intermedio y final junto a los trabajadores; o sea, actividades mirando hacia el derredor son relevantes y deben estar en el foco de la gestión, más de nada sirven sin condiciones de calidad de vida en el ambiente de trabajo si no fueran adecuadas. Promover acciones para ser vistas como asunción de responsabilidad, mas con objetivos disimulados de tener ventaja competitiva o para maquillar la imagen corporativa, acabarán pareciendo hipocresía y cinismo en todas las esferas.

La responsabilidad social corporativa está vinculada a las obligaciones en relación al comportamiento ético organizacional.

Cada vez más, la atención está enfocada para el alcance de la **productividad** y, cómo la **sustentabilidad organizacional** es obtenida. La afirmación vale para los trabajadores que están fuera, así como, para los que trabajan en la organización. Además de los compromisos con la preservación ambiental, como la gestión del consumo de agua y la emisión y control de residuos tóxicos, existen cuestiones sobre la transparencia y la **gobernabilidad de la sustentabilidad**, sobre políticas y prácticas de relacionamientos con diferentes públicos (sociedad, gobierno, proveedores, clientes etc.) entre otras.

En la dimensión global, vale la pena recordar cuestiones, inquietantes: ¿Cómo las nuevas generaciones van a conseguir equilibrar la seguridad energética con sustentabilidad? ¿Cómo catapultar las innovaciones con salud y calidad de vida que nos permitan no solo vivir más, con todos los costos que eso implica? ¿Cómo ofrecer al resto de los habitantes del planeta el estilo de vida que apenas cerca de un billón de personas posee actualmente, disminuyendo, al mismo tiempo, su impacto ambiental? La Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y Alimentación (2011) alerta: "la producción global de alimentos precisa crecer 70% hasta el 2050 en relación a los niveles de 2009, cuando la a población debe alcanzar 9 billones de personas".



Figura 7. Representación de los supuestos de responsabilidad social corporativa asociados a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional.
Fuente: Adaptado a partir de Zanelli (2014).

La salud es primordial, sin embargo, pero no se sobrevive sin la productividad. **Productividad y sustentabilidad** están, como propuestas en la Figura 7, entre los polos de la **irresponsabilidad** y de la **responsabilidad social corporativa**.

Por lo tanto, reducir costos, promover el crecimiento y mantener la organización saludable son desafíos agudos y extraordinarios de los tiempos actuales. Jackson (2013) formula lo que llama de dilema profundo de la sociedad actual: "resistir al crecimiento y correr el riesgo de un colapso económico y social. Perseguirlo de manera implacable coloca en peligro los ecosistemas de los cuales se depende para la sobrevivencia a largo plazo" (p. 209). Está entre aquellos que osaron proponer "recomendaciones. De esta forma, quedando claras estas sugerencias para los que elaboran las políticas que luchan por pasos concretos en dirección a una economía sustentable" (p. 231). Por lo tanto, todavía quedan esperanzas y aún será necesario redefinir el significado de la prosperidad.

La salud es primordial, sin embargo, pero no se sobrevive sin la productividad.

7.1 Corrupción, responsabilidad social corporativa, productividad y sustentabilidad psicosocial

La centralidad del trabajo en la sociedad capitalista y los cambios tecnológicos en ese contexto, alterarán significativamente las formas de vivir y de trabajar. Por un lado, facilitarán tareas y acortarán las distancias. Ya por el otro, ampliarán las dosis necesarias de energía emocional y carga psíquica de todos los ciudadanos, para dar cuenta de varias demandas al mismo tiempo. La inseguridad en el trabajo pasó a ser la preocupación presente en las sociedades contemporáneas; importantes cambios organizacionales (reducción de capital, fusiones, adquisiciones, cierres de plantas, entre otras) y flexibilización de los reglamentos de trabajo son algunas consecuencias observadas a partir del proceso de competencia instaurado mundialmente (Silla, Gracia;

Mañas & Peiró, 2010). Así, se observa que las últimas décadas fueron marcadas por avances en las relaciónes entre las organizaciones y sus *stakeholders* (todos aquellos con los que ellas se involucran, y que sobre ella ejercen influencia y, que a su vez, también son influenciados por ella; por ejemplo, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros.). Al mismo tiempo, empresarios, gestores y líderes de diversos segmentos pasarán a reconocer la ineficiencia o la ausencia de políticas gubernamentales que puedan responder a los graves y urgentes problemas socios ambientales que, paulatinamente, asombran a la sociedad – con repercusiones perjudiciales a los menos favorecidos.

De este *insight*, advino, en el contexto de las estrategias organizacionales, otra dimensión a ser explorada más allá de la productividad y del lucro: las acciones voluntarias y la importancia de adoptarlas para el fortalecimiento de una sociedad más justa y de un planeta más limpio. En la adopción de esta filosofía, existen, evidentemente, ganancias directas e indirectas, y sería ingenuo no considerar lo que sigue: ampliación y fidelidad de la cartera de clientes, el fortalecimiento de la imagen y valorización de la marca de la organización, así como, su reconocimiento por parte de la sociedad, con consecuencias importantes en el aumento del potencial de ventas y de recaudaciones

Como resultado, se observa, en el escenario laboral, la ampliación de las propuestas de la **responsabilidad social corporativa.** Con frecuencia, vemos en las noticias que abordan acciones organizacionales proactivas, escuchamos sus discursos en defensa de una mejor y más justa condición de vida, verificando las inversiones en defensa de un mundo mejor para las generaciones futuras.

Caso lo menciona no se cumpla, es porque el sistema de las propias organizaciones finalmente atrapa un cotidiano que no permite las condiciones propicias para una mayor calidad de desarrollo humano y de la vida en el contexto organizacional. Sousa, Albuquerque, Rêgo e Rodrigues (2011) ponderan que existe una cierta tendencia de adopción, por parte de las organizaciones, de conductas socialmente

responsables, condiciones que posibilitan, además del lucro, beneficios a los empleados y a la sociedad donde están insertos.

Dentro de diferentes conceptualizaciones, se entiende **responsabilidad social corporativa** en la misma perspectiva del Instituto Ethos:

> Es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compartidas con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando a la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (INSTITUTO ETHOS, 2013, s.p.).

Del concepto se deriva lo que en este capítulo se pretende reforzar: la responsabilidad social corporativa comienza "en casa", en los procesos y decisiones de gestión de personas, en la concepción que se tenga sobre los "recursos humanos", en la dimensión que **el lucro** y **la productividad** asumen de la salud de los trabajadores y del ambiente de trabajo, dentro de otros ejemplos que se podrían mencionar aquí. El aumento del reconocimiento de la responsabilidad social corporativa, por las organizaciones, ocurre en la medida en que se amplíen los niveles de consciencia para los riesgos psicosociales en las relaciones de trabajo.

El aumento del reconocimiento de la responsabilidad social corporativa, por las organizaciones, ocurre en la medida en que se amplíen los niveles de consciencia para los riesgos psicosociales en las relaciones de trabajo.

Si se considera que los supuestos derivan de aprendizajes vivenciadas por los grupos e incorporadas por estos como formas correctas de comportarse (Schein, 2004) –, entonces, **presupuestos de responsabilidad social corporativa** son fundamentados en las creencias aceptadas por los trabajadores de todos los niveles jerárquicos, de que la

organización puede y debe contribuir para mejores condiciones de vida en escala global, a comenzar por el ámbito local, o sea, por la propia organización. Ejemplo de esa comprensión, la encontramos en Salanova, Llorens, Cifre and Martínez (2012), cuando piensan sobre el modelo HERO (*Healthy and Resilient Organization*), que se traduce por la expresión *organizaciones saludables y resilientes*. De acuerdo con las autoras, sobre la perspectiva de la psicología positiva, HERO se refiere a la posibilidad de construir ambientes de trabajos productivos, más saludables, psicosocialmente menos tóxicos, que tengan capacidad para enfrentar desafíos y reducir los riesgos de enfermarse.

Además de focalizar el ambiente interno de las **acciones de responsabilidad social corporativa**, es la perspectiva del ambiente externo y la complejidad evidente de las relaciones que las organizaciones establecen con las esferas políticas, sociales y económicas. ¿Cómo fortalecer internamente los vínculos de confianza en el ambiente organizacional, de modo que se críen mecanismos de eliminación de comportamientos antiéticos como la corrupción corporativa? Al final, conflictos de intereses azotan el cotidiano organizacional con serias consecuencias a su imagen y a la sociedad.

Una de las posibles respuestas a las preguntas colocadas anteriormente se encuentra en los sistemas de **gobierno corporativo**, en la adopción de normas y patrones de conductas y comportamientos éticos. *Compliance* es uno de estos mecanismos. Con él, se averigua la posibilidad de involucramiento de todos y en todos los niveles jerárquicos de la organización – generados, gestores y consejeros, por ejemplo – en acciones y decisiones que objetiven "garantías a los derechos de los accionistas, la continuidad de la sociedad, mejorando el desempeño y el valor de mercado, para eso se utilizan normas que estiman, principalmente, por la transparencia y por la ética"

Compliance es un mecanismo que vincula a la organización y sus políticas internas, todas las normas legales vigentes y las exigencias reglamentarias.

(Machado, Fernandes & Bianchi, 2016: 43). En otras palabras: *compliance* es un mecanismo que vincula a la organización y sus políticas internas, todas las normas legales vigentes y las exigencias reglamentarias. De él adviene un ambiente corporativo confiable y fortalecido en sus aspectos tangibles e intangibles. En esos términos, *compliance*, abarca el conjunto de normas que reglamentan la actuación de todos los que son partícipes de la organización; prevean las conductas a ser adoptadas y establecen las sanciones a los infractores (Ledesma & Rodrigues, 2017).

Hasta el momento se trató, de la **corrupción** y **responsabilidad social corporativa** como responsables por la defensa de ambientes de trabajo productivos, más sanos y éticos en armonía con el ambiente interno e externo. Aunque de manera concisa y breve, se aproximó al lector a la teoría de las organizaciones, la cual aboga que toda organización es un sistema social integrado por personas y sus relacionamientos. "En este espacio, coexisten relaciones y experiencias que caracterizan y constituyen la vida en el sentido colectivo, a partir de la singularidad de cada uno de los sujetos que de ella hacen parte" (Kanan, 2011, p. 614). Ese sistema comporta las dimensiones técnicas, estructurales o físicas, administrativo-organizacional y psicosocial. Ésta última, a lo largo del tiempo y de la convivencia, determina y define cuales de los conocimientos y competencias individuales y colectivas son útiles a los objetivos organizacionales y a los objetivos individuales. Además, también, define cuáles son los tipos de relaciones que estimulan o refuerzan las actitudes y los comportamientos de las personas. En este caso, es la dimensión interactiva la que abriga la **sustentabilidad psicosocial**, la cual es traducida en la organización como la vertiente productividad *versus* calidad de vida en el trabajo.

Un ejemplo de sustentabilidad psicosocial es la EFH (*Enterprise For Health*), una red de organizaciones europeas empeñadas en el desarrollo y diseminación de una cultura corporativa basada en el compañerismo y en las políticas de salud organizacional. Además de reconocer el elevado costo de enfermedades y accidentes, la red

defiende la comprensión de que las buenas prácticas y políticas contribuyen para el desarrollo económico, ambiental y socialmente sustentable (Bertelsmann Stiftung Foundation, 2008).

El Instituto Ethosb (2013, s.p.), ya mencionado en este capítulo, representa un conjunto de organizaciones con finalidades semejantes a EFH. En la declaración de su visión, se encuentra que: "las empresas son importantes agentes de promoción del desarrollo económico y del avance tecnológico y poseen importante influencia en las transformaciones del planeta. Por eso, su participación y enganchamiento son cruciales para la construcción de un mundo mejor, al lado de los esfuerzos del Estado y de la sociedad civil".

Las conductas de **sustentabilidad psicosocial**, defendidas por la EFH y por el Instituto Ethos, permitieron observar que es posible y necesario que cada nación, región, municipio o localidad estimule el desarrollo económico. Sin embargo, tan necesario como ese estímulo, es proteger la salud de las personas y la vida en los ecossistemas; al final, cuando se aplican las acciones preventivas y educativas, ellas suelen generar menor costos a las organizaciones a comparación con las acciones curativas o correctivas y, reparadoras, las cuales acaban resultando en gastos más elevados.

Como se percibe, los desafíos son inmensos para hacer los ambientes de trabajo lugares de interacción más sanos, que amplían formas de trabajo y que fertilizan la expresión de las potencialidades, el fortalecimiento de la autoestima y la sedimentación del sentido de colectividad. Uno de los caminos consiste en la ampliación de las acciones de sustentabilidad psicosocial, o sea, un incremento de la atención a las personas y a las interacciones sociales – lo que incluye a todas las personas, en todas sus dimensiones, diferencias, limitaciones y potencialidades. Ello, representa considerar el trabajo en sus cuatro vertientes: estabilidad en

Las acciones preventivas y educativas, ellas suelen generar menor costos a las organizaciones a comparación con las acciones curativas o correctivas y, reparadoras.

el empleo, prácticas de empleo (seguridad, contrato de trabajo, equidad en la contratación), salud y seguridad, y desarrollo de sus capacidades (Labuschagne, Brent & Erck, 2005). Traduciéndose en acciones concretas de **prevención de los riesgos psicosociales** y la promoción de la salud, seguridad y bienestar en cada contexto de trabajo.

7.2 Complementando, pero no concluyendo

Se entiende que la reducción y/o eliminación de factores que determinan de varias formas los **riesgos psicosociales**, así como, la defensa de los **presupuestos de responsabilidad social corporativa** se encuentran ancladas en los presupuestos de la cultura organizacional –conforme ya se trató en el Capítulo 4 de este libro –; tales suposiciones sustentan lo realizado en cada contexto. Así, cuando las personas poseen creencias y valores enraizados favorables a la responsabilidad social corporativa y las conductas éticas en todas sus relaciones, sus acciones en el cotidiano contribuyen para la generación de ambientes menos nocivos y tóxicos, más positivos y cooperativos.

Presupuestos saludables, cuando son compartidos colectivamente, tienden a generar la sinergia necesaria para que los grupos encuentren alternativas a los desafíos del cotidiano donde antes no se les percibían. Por lo tanto, la ampliación de la consciencia colectiva, y la claridad de los propósitos del grupo, de la organización y de informaciones con respecto al papel de cada uno, así como, el apoyo mutuo, pueden contribuir para identificar, reducir o eliminar los **riesgos psicosociales relacionados con el trabajo**. Organizaciones que tienen la responsabilidad social corporativa apenas como artefacto visible, probablemente estén incubando procesos y acciones generadoras de riesgos psicosociales.

En fin, la continuidad de las organizaciones, amenazadas por la afilada competición en escala global, parece no depender solamente del potencial productivo o de la generación de ganancias, importantes indicadoras de éxito. La sobrevivencia, en la actualidad, depende en gran

medida del modelo de gestión y lo que se hace para atraer y mantener las competencias (técnicas, emocionales y morales) en sus cuadros. Eso importa un esfuerzo de sustentabilidad; por lo tanto, es estratégico, gerencial, humano, social y predictivo de la salud en todas sus dimensiones. A lo largo del tiempo, tal esfuerzo puede salvaguardar la competitividad, con ética, decencia y actitud positiva.

7.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Dr. Aristeo Santos López**

Los presupuestos en las que se encuentra depositada la responsabilidad social corporativa asociados con los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional son muy amplios, donde más se observan algunos episodios que cuestionan esta inter relación transitan y se detienen en las organizaciones del sector público. La corrupción corporativa también se importa y exporta, permite alianzas con el globo en este mundo abierto. Al igual de como ocurrió en Brasil, también la corrupción se compartió con varios países de Latinoamérica, envolviendo a gobernantes. Solo que a diferencia entre Brasil y México, es que en este último, por ser un país altamente corrupto, la impunidad toma cuenta y, los silencios, apagan las voces que cuestionan los hechos.

Dentro de la corrupción, la forma de comprar las éticas es compleja y los discursos se alejan del papel de la responsabilidad social, lo provoca que la concientización sea más lenta. La sustentabilidad y el pensar en un mundo mejor, envolviendo una gestión compartida, no pueden funcionar cuando interpretadas de manera unilateral, porque ello conduce a una irresponsabilidad social.

Las universidades, en los últimos años, han sido cuestionadas por el cumplimiento, el manejo del recurso público y la contribución al bienestar social. Al igual que a todas las organizaciones en este contexto

neoliberal, la prestación de cuentas y la transparencia, son acciones que han llegado al mundo del trabajo y lo que llama la atención, es la resistencia de las universidades para ser auditadas externamente, puesto que son amparadas por su autonomía. Esto se convierte en un hecho raro, ya que para algunas cosas, si lo permite y, para otros, no. Por lo tanto, el acceder que sea un agente extraño el que valore el uso y aplicabilidad de los recursos, resulta por demás extraño; sin embargo, en un sentido contradictorio, las universidades han permitido que instancias externas evalúen y certifiquen la formación y conocimientos que imparten, como el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), en el caso de Mexico.

Es bien sabido de todos que dicha autonomía nunca ha existido. Durante décadas, el dinero que ingreso a ellas fue y ha sido público y como tal, la ciudadanía y el Estado tienen que conocer cuál es el destino y aplicación de este recurso. Las instituciones mexicanas han perdido la confianza gradualmente (Mitofsky, 2004, 2012, 2014, 2016) lo han mostrado indicando el descenso gradual de 8.3 a 7.1, todo ello, debido a los escándalos en la gestión, control de la información y aumento de la corrupción.

La corrupción es un mal que aqueja en estos tiempos a las organizaciones, pero es un mal añejo de la humanidad. En distintos puntos del planeta, los escándalos de corrupción vienen explotando. Han ocurrido en naciones que se caracterizaban por ser muy correctas con vigilancia y orgullo por su ética y por poseer este rasgo como valores nacionales. Sin embargo, desde empresas del cuño automotriz han revelado como se evadían los indicadores para detectar contaminación, entregando flotas automovilísticas en el mundo con defectos de calidad. Los trabajos para evitar el calentamiento global se desbaratan frente acciones de irresponsabilidad social. Otros países con actos de corrupción han removido a sus presidentes de la república, al encontrarles desvíos y facturas infladas en la integración de obras públicas. Han llamado la atención porque dichas obras se han venido abajo, puesto que fueron construidas con materiales de dudosa calidad,

colocando en riesgo de vida a la sociedad, así como, destapando los malos manejos y una ausencia de compromiso y responsabilidad social.

Estos comportamientos revelan un crimen organizado dentro del propio orden que cuida el desorden. El caso es que en una inercia de continuidad del sistema, las prácticas de usos y costumbres, toman cuenta de modelos de gestión. Así, ejercicios como no licitación, o convocatorias emitidas con ganadores indicados, revelan que los participantes son miembros del propio grupo en un carrusel de secuencia ganadora. Muchas situaciones podrían y estarían ocultas, más las necesidades sociales son ya tan apremiantes, que ellas se derraman por si solas, por su propia contención. Así, como ejemplo, en el plano de la salud, el caso más reciente mexicano, fue que en el lugar de medicamentos para cáncer infantil eran suministrados suero, colocando el punto final a la credibilidad de los gobernantes y de la aplicación de los recursos.

Por otra parte, en las instituciones de educación superior, los escándalos de corrupción salen a la luz pública cuando la Secretaria de Hacienda encontró súper facturación y movimientos de miles de millones de pesos, articulados con diversas universidades de la república mexicana. Así, al revisar el gasto público y lo exorbitante de la cuenta, se han mostrado constantes saqueos en una mega orquestación entre el gobierno federal y la vinculación de empresas fantasmas enlazadas con universidades, que consiguieron desviar miles de millones de pesos, mismos que llegaron a manos dirigentes que se enriquecieron ilícitamente cuando esos fondos estaban etiquetados entre otros rubros: a campañas para la atención al hambre y vivienda, así como, para el bienestar de las poblaciones menos favorecidas.

En México, la ley no ha aún alcanzado a los rectores de las universidades porque el esquema que los nomina está articulado con el gobierno federal. Estas acciones han originado la pérdida de la identidad organizacional, misma que ya estaba devaluada, la responsabilidad social corporativa se vio mermada por la vergüenza por la que atravesaron los miembros de la comunidad universitaria al conocer el

esquema fraguado, han visto atónitos cómo la vida académica se va paralizando abruptamente y, el sentido del trabajo, se va difuminando. Se destaca como los proyectos de investigación se han recortado y, los que se aprueban, son con financiamientos miserables, donde se reducen los becarios y la iniciación científica, los eventos académicos. Impera la entrada a una cultura de simulación de la ciencia, donde se reportan que los presupuestos para apoyar a los estudios de posgrado, de la noche hacia la mañana, se han terminado, así como, los eventos tradicionales y los auxilios obtenidos por años de lucha sindical, han sido retirados.

Al final, el oxígeno de la corrupción, es el alimento que nutre a las organizaciones en menor o mayor grado, impregnándose en las culturas cotidianas. Las frases "quien no avanza no tranza" y "si no hay obras no hay sobras", están incorporadas en el día a día comunitario. La sociedad en su conjunto, ha perdido ya la noción de en qué momento han sido contagiada. Se han naturalizado las prácticas, su erradicación tiene que ver con la forma con la que se afronte la vergüenza. En una sociedad donde es más fuerte denominar a alguien con un palabrón, que llamarlo de ladrón, pesa más lo primero a lo segundo, esto habla mucho sobre la inversión de valores que existe. Bajo esta idea, el segmento de la sociedad que está consciente se cruza con la apatía, indiferencia e indolencia, de un conjunto que no solo se ha acostumbrado a la impunidad, la reproduce desde la posición en la que se encuentra de forma genética. Por lo tanto, los factores de riesgo psicosocial, están impregnadas por una cultura que aún está somnolienta, se tendrá que pensar en la mejor forma de despertarla, ha demostrado que por sí sola no lo ha conseguido y ha revelado que si obedece es por el miedo y por la incertidumbre que la dominan. Ya es rehén del propio sistema que la nutre y cultiva en la perpetuidad y, como celoso guardián, ataca a los propios pares que intentan acordarla.

Finalmente ahora ya no se puede hablar de supuestos la posibilidad de construir ambientes de trabajos productivos, más saludables, psicosocialmente menos tóxicos y que posean la capacidad para enfrentar desafíos y reducir los riesgos de enfermarse están

depositados en la certidumbre. Hoy ella es efímera y la seguridad laboral está tambaleándose y mientras ella no se afiance, los riesgos psicosociales estarán siempre abiertos.

8

ARTICULACIÓN DE LAS VARIABLES PSICOSOCIALES DE RIESGO Y DE PROTECCIÓN ASOCIADAS AL TRABAJO

Capítulo traducido y revisado del original por **Dr. Guillermo Yáber-Oltra** – Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Al final del estudio de este capítulo, observe cuánto aprendió o cuánto se considera capacitado para **componer la integración de las variables de riesgo y protección psicosocial asociadas al trabajo**.

Aguiar Coelho (2010) ratifica la evidencia de que los **riesgos psicosociales** se han vuelto emergentes en las tres últimas décadas. El término **emergentes** denota que son nuevos y están aumentando. En el sitio de internet del Observatorio Europeo de los Riesgos, resultante de la realización del 10º Congreso Internacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - Nuevos Desafíos en la Prevención del Riesgo Laboral - realizado en 2012, se encuentra la caracterización de "nuevos":

> un riesgo que no existía anteriormente y es causado por nuevos procesos, nuevas tecnologías, nuevos tipos de lugar de trabajo, o por las transformaciones sociales u organizativas; o una cuestión que no es nueva, sino que se ha considerado un riesgo debido a la alteración de la percepción del público; o un nuevo

> conocimiento científico que permite identificar como riesgo una cuestión que no es nueva (s.f.).

Por su parte, los riesgos se agravan si

> "o número de perigos que conduzem ao risco estiver a aumentar; ou a probabilidade de exposição estiver a aumentar (nível de exposição e/ou número pessoas expostas); ou o efeito do perigo na saúde dos trabalhadores estiver a agravar-se (gravidade dos efeitos na saúde e/ou do número de pessoas afetadas)" (s.p.).

Para estos riesgos, en la realidad europea, bajo el análisis de Aguiar Coelho (2010) y en sus palabras, existe "una brecha entre la teoría y la práctica efectiva de su prevención" (p.15). No tenemos indicios de que, en la realidad latinoamericana, el tamaño de la brecha sea diferente (o, quizás, mayor). Abreviamos los elementos a los que el autor atribuye la ineficacia de la prevención efectiva: desconocimiento general sobre lo que es riesgo psicosocial; escepticismo sobre la viabilidad técnica de prevención; al margen de los gestores en cuanto a los riesgos psicosociales como un problema de gestión; falta de competencias técnicas, personales y profesionales de los gestores para construir **organizaciones saludables y productivas**.

Estamos lidiando con fenómenos que son emergentes, imperativos y que requieren acciones tanto de los agentes centrales y de los responsables de la gestión humana en las organizaciones de trabajo como de la comunidad científica. Es necesario proseguir investigando las variables porque, aunque se dispone de voluminosa literatura sobre riesgos, ante la complejidad de los fenómenos, permanecen muchas lagunas de conocimiento y, aún más, sobre los **factores de protección**. Otra necesidad es la de sistematizar lo que la ciencia produjo sobre el asunto y, en la siguiente etapa, hacer el conocimiento accesible a los gestores, en el intento de reducir la brecha antes mencionada; lo que justifica plenamente intentar una articulación de variables asociadas a los fenómenos psicosociales en el contexto organizacional.



Figura 8. Representación integrada de variables asociadas a los riesgos psicosociales en el contexto organizacional. Fuente: Adaptado a partir de Zanelli (2014).

Defendemos hasta aquí, en este libro, la fuerza de las dimensiones de la cultura y del poder como fundamentos peculiares de una organización, en sus interacciones humanas. Como una construcción progresiva e interminable, los valores centrales -los que interesan a los poseedores del poder- van siendo institucionalizados y pasan a ser el fundamento de las condiciones **saludables** o **no saludables**. Tales valores pueden ser reconocidos en la práctica diaria, en características distintivas de lo que es ético en contraposición a lo que no es. Una organización, o mejor, sus trabajadores son tentados por las contingencias diarias a las desviaciones éticas. El mantenimiento de los comportamientos éticos depende de la coherencia de las prácticas, que va más allá de los códigos formalmente establecidos; es decir, depende de cuánto efectivamente los valores son interiorizados por los que hacen la construcción cotidiana. Las disposiciones o actitudes favorables a preservar la dignidad se revelan en los comportamientos, al tiempo que permiten decodificar los valores que les dan origen. Son esos valores que orientan la asunción de **responsabilidad social corporativa**, empezando por lo que ocurre dentro de la propia organización. La salud, la seguridad, el bienestar y la productividad se construyen psicosocialmente.

En cuanto a la pluralidad de los factores, fenómenos y procesos en inter-conexiones, así como las consecuentes dificultades de articularlos, la representación de la Figura 8 es un intento de síntesis e integración.

8.1 - Recursos y prácticas psicosociales saludables en el ambiente de trabajo

Intervenir en los **factores psicosociales relacionados al trabajo**, como hemos visto hasta aquí, es tarea compleja, porque implica múltiples variables. A pesar de la profusión de estudios acumulados (principalmente en las lenguas inglesa y española), sobre todo en las décadas recientes, y de los instrumentos y procedimientos

desarrollados con el fin de identificar las características de estos factores, muchas incongruencias se mantienen. Sin embargo, metodologías de aplicación de las teorías y recursos metodológicos están disponibles, entre otros, en Aguiar Coelho, Zanelli e Tostes (2016). Además, reconocidos agentes públicos confieren responsabilidades a las organizaciones, fomentan y apoyan las intervenciones, como la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud (*European Agency for Safety and Health at Work - EU-OSHA*) y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (*National Institute for Occupational Safety and Health - NIOSH*).

La **intervención psicosocial** en los límites y alcances de la gestión de una organización, como cualquier intervención psicosocial en otros contextos, tiene como objetivos identificar, caracterizar (diagnosticar), analizar, planificar acciones, ejecutar y evaluar situaciones, dificultades y facilidades en las interacciones humanas que demandan ajustes o fortalecimientos. Dependen en gran medida de los gestores y de la disponibilidad para inversiones en la dimensión organizacional humana. Los argumentos a favor de tal elección, en suma, están en las evidencias de que construir organizaciones emocionalmente inteligentes, o culturas saludables, es cada vez más visto como un antídoto a los **riesgos psicosociales** y demás riesgos a los que se interrelacionan. Significa priorizar la prevención primaria de origen psicosocial (Bresó Esteve & Salanova, 2010): "Trabajadores emocionalmente inteligentes proporcionan relaciones sociales adecuadas y por ello, ambientes de trabajo y organizaciones saludables" (p.5).

Como una estrategia organizacional, la prevención de los riesgos y la promoción de acciones psicosociales saludables en el ambiente de trabajo tienen carácter proactivo, en la medida en que anticipan consecuencias nefastas y más allá, en el tiempo, para evitarlas. Ello implica la construcción de culturas saludables y resilientes.

Como una estrategia organizacional, la prevención de riesgos y una promoción de las acciones psicosociales saludables en el ambiente de trabajo tienen carácter proactivo

Las consecuencias se manifiestan en trabajadores más involucrados y satisfechos -con el fin de permanecer en la organización -, equipos más cohesivos e innovadores, clientes y usuarios satisfechos. En suma, como valor fundamental, el bienestar de las personas es tan o más importante que el cumplimiento de metas y la productividad.

La prevención de los riesgos y la promoción de acciones psicosociales saludables se efectúa a través de recursos y prácticas bajo coordinación y apoyo auténtico de los gestores de la administración central. En la síntesis de Acosta, Salanova y Llores (2011), tales recursos y prácticas son significativas en las organizaciones porque los individuos y los equipos revelan mayores niveles de confianza en la organización y más compromiso en el trabajo; fomentan el interés por ellas porque se perciben como buenos lugares para trabajar y así se afianzan como parte de sus estrategias.

Vinculamos los recursos y las prácticas psicosociales relacionadas al trabajo a la categorización de los **factores psicosociales** presentada en el Capítulo 1 de este libro, como se enumeran en los párrafos siguientes. Lo que puede ser leído en Salanova (2008) nos sirvió de soporte y subsidios, complementados por las recomendaciones disponibles en extensa literatura. La observación acerca de la cultura y de sus valores, de las estrategias y de sus objetivos, así como de otras características peculiares de cada organización, es indispensable para proceder a la elección juiciosa de las acciones propuestas. Las intervenciones que mejoran una organización pueden ser inocuas en otras, o incluso contraproducentes.

Las acciones sugeridas, ciertamente, se repiten en diversos aspectos, se superponen y entrecruzan en los diversos ámbitos. Deben estar estrictamente conectadas a los objetivos de **protección y promoción de la salud psicosocial.** Las siguientes son las reglas generales para la formulación de metas, es decir, deben tener: relevancia para los objetivos estratégicos; significado motivador; compromiso de los ejecutores; accesibilidad y claridad para el entendimiento de todos; especificidad en la generación de resultados observables; indicadores

que faciliten la medición de los resultados; en fin, viabilidad y plazos bien definidos.

Para el ámbito de los **factores inherentes al individuo trabajador**, reunimos sugerencias de recursos y prácticas psicosociales que desarrollan personal y profesionalmente a los trabajadores de la organización, con implicaciones para sus vidas, tanto dentro como fuera del trabajo:

· Implementar programas con el objetivo de desarrollar la conciencia de sí-mismo y del entorno inmediato (ambiente de trabajo) y mediato (condiciones generales de vida).

· Disponer condiciones para realizar ejercicios reflexivos, de meditación y de relajación.

· Auxiliar en la identificación de los aspectos personales fuertes y débiles, de las oportunidades y desafíos en el plano de cada uno, así como en el establecimiento de proyectos de vida; de las propias capacidades para aumentar la satisfacción con la vida; de los valores personales y de la ética como un bien colectivo, así como de la práctica de las virtudes morales.

· Proponer temas relativos a la espiritualidad, al significado de la vida y a la búsqueda de plenitud.

· Explicar lo que son emociones positivas y cómo fortalecer sus consecuencias, así como cultivar memorias agradables.

· Explicar lo que son emociones negativas y cómo debilitar sus implicaciones, así como evitar recuerdos desagradables.

· Fomentar la ampliación de la autoestima, la autoconfianza y la autoeficacia.

· Educar para el ejercicio del perdón y para eliminar o atenuar los impulsos de venganza y represalia.

· Facilitar el desarrollo de estrategias de enfrentamiento del estrés, así como de la resiliencia personal.

· Enseñar procedimientos eficaces para proporcionar y recibir feedbacks positivos y mantener comunicación asertiva.

· Facilitar la comprensión del concepto de reciprocidad como acto constructivo de las relaciones interpersonales.
· Educar para la expresión de gratitud como ejercicio del altruismo.
· Incentivar la práctica de actividades físicas regulares, de cuidados con el sueño reparador y con la alimentación sana.
· (Invitamos al lector a ampliar esa lista).

Las sugerencias de recursos y prácticas psicosociales en el ámbito de los **factores internos al trabajo** están subdivididas en cuatro partes. En primer lugar, para las **condiciones del ambiente de trabajo**, es preciso:
· Asegurar la seguridad física en las actividades de trabajo.
· Proveer adaptación ergonómica de máquinas, equipos y mobiliario.
· Eliminar posibles agentes biológicos y químicos perniciosos.
· Conservar el ambiente en condiciones apropiadas de limpieza y saneamiento.
· Eliminar ruidos nocivos y mantener la sonoridad compatible con las actividades y preferencias.
· Eliminar la luminosidad nociva y mantener la iluminación compatible con las actividades y preferencias.
· Ajustar la estética general del ambiente, para adecuarlo a las actividades y a las preferencias.
· (Invitamos al lector a ampliar esa lista).

En cuanto a las **condiciones de las tareas**, es necesario::
· Esclarecer los objetivos de las tareas, de la unidad y de la organización, visando el compromiso y la permanencia del ejecutor.
· Definir claramente el conjunto de tareas y el papel de cada uno en el conjunto de las responsabilidades.
· Dejar claras cuáles son las consecuencias de la correcta o incorrecta realización de las tareas.
· Proporcionar información y apoyo, de modo que el ejecutor de las actividades se sienta seguro sobre lo que y cómo debe ser realizado.

· Adecuar las demandas del puesto de trabajo a las características del trabajador, con foco en la diversidad humana.
· Identificar tanto las necesidades inherentes al trabajador como las condiciones de motivación, con miras a la obtención de resultados esperados.
· Facilitar el aprendizaje y el desarrollo profesional, con el fin de mejorar el desempeño en las tareas.
· Proporcionar autonomía de tiempo y de modos de ejecución de las actividades.
· Proporcionar oportunidades de diálogo con los colegas para corregir y ajustar las ejecuciones interdependientes.
· Solicitar la participación del ejecutor en las decisiones que involucran directamente las actividades bajo su responsabilidad.
· Observar posibles variaciones de desempeño con vistas tanto a la maximización de los resultados como a la ruptura de la monotonía.
· Revisar periódicamente la forma en que el puesto está diseñado, considerando los avances, innovaciones y posibilidades de enriquecimiento de las tareas y la actualización de las competencias.
· (Invitamos al lector a ampliar esa lista).

En lo que se refiere a las **condiciones del grupo de trabajo**, es relevante:
· Aclarar sobre la importancia del espíritu de equipo y del apoyo interpersonal.
· Fortalecer las redes sociales, los intercambios de experiencias y las relaciones de apoyo interpersonal.
· Fomentar el compartir y las celebraciones de los éxitos en el trabajo y en la vida personal.
· Incentivar las interacciones en las pausas de trabajo, como prácticas socializadoras, de apoyo y uso lúdico del tiempo.
· Organizar encuentros para debatir y fortalecer habilidades en relaciones intragrupales e intergrupales positivas.
· Proporcionar talleres:
- de vivencias de emociones positivas para la construcción de la

inteligencia emocional colectiva;
- para el análisis de los indicadores y modos de lidiar con pensamientos irracionales en el grupo;
- para el análisis de las señales y el control del estrés en el grupo;
- de análisis de casos y situaciones para el desarrollo de las habilidades de resolución de problemas.

· Organizar reuniones para debates sobre el compromiso y el fortalecimiento de las creencias de autoeficacia grupal.
· Discutir el uso de nuevas tecnologías de la información y otros medios para facilitar las comunicaciones.
· Incentivar los encuentros o eventos informales para las relaciones dentro y fuera de la organización.
· (Invitamos al lector a ampliar esa lista).

Bajo la responsabilidad directa de los gestores centrales, las condiciones de la propia organización, en las acciones propuestas a continuación, tienen alcance general y, por lo tanto, deben influenciar todos los niveles y sectores de la organización.

En las acciones propuestas a continuación, bajo la responsabilidad directa de los gestores centrales, las **condiciones de la propia organización**, tienen alcance general y, por lo tanto, deben influir en todos los niveles y sectores de la organización:

· Modernizar las prácticas de recursos humanos para enfocar la atención auténtica en las necesidades de los trabajadores, valorar la autonomía y el desarrollo de las competencias y potenciales individuales.
· Establecer las políticas de salud y bienestar, en particular, las relativas a los factores psicosociales.
· Incorporar las estrategias para la protección y promoción de la salud y el bienestar psicosocial en el conjunto de las políticas organizacionales.
· Asegurar el compromiso pleno con las estrategias, objetivos y acciones de protección y promoción de salud y bienestar psicosocial como un valor estratégico.

· Construir una cultura de creencias en la autoeficacia a través de la consolidación de espirales positivas de aumento del bienestar y positividad.
· Ofrecer condiciones para la participación activa de todos los participantes en las acciones de protección y promoción de la salud y bienestar psicosocial.
· Implementar las acciones en tiempos apropiados para la construcción de una cultura de positividad.
· Firmar los valores innegociables y esenciales de la organización, difundirlos y aclararlos repetidamente.
· Llevar adelante acciones para orientar las representaciones mentales para percibirlas como inversión, en lugar de costos.
· Asentar las acciones en bases aplicadas de teorías científicas válidas.
· Acompañar regularmente la eficacia de las acciones por los resultados en pre y post-intervenciones, en corto, mediano y largo plazo.
· Implementar programas con el fin de consolidar la cooperación y el fortalecimiento de una cultura saludable.
· Distinguir las diferencias jerárquicas, sectoriales y otras, en la gestión de los riesgos, de la protección y promoción psicosocial en el trabajo.
· Divulgar fielmente los resultados de las intervenciones en todos los niveles y sectores.
· Garantizar la confidencialidad de las informaciones para preservar el respeto y la confianza de los involucrados.
· Formar a los gestores para que:
  - establezcan vínculos auténticos de confianza y transparencia con los colaboradores;
  - traten los problemas de manera abierta y objetiva, tanto en reuniones colectivas como en conversaciones específicas;
  - utilicen técnicas específicas para el establecimiento de metas y de apoyo al desarrollo profesional.
· Asegurar que los gestores, empezando por los de la alta dirección, se comporten de manera a servir como ejemplos.
· Acoger a los trabajadores en el ingreso a la organización, al mismo

tiempo, reduciendo el estrés común de ese momento y fortaleciendo las normas y los valores esenciales de la organización.
· Fomentar los vínculos con la organización por el cultivo de sentimientos de orgullo, pertenencia y compromiso.
· Contribuir efectivamente a la formación de los trabajadores mediante el desarrollo continuo y los procesos de aprendizaje compartido.
· Atender a las necesidades de desarrollo de las competencias socioemocionales, además de las necesidades de alcance técnico y operacional, para reducir el estrés y aumentar la confianza.
· Facilitar el intercambio de conocimientos, el apoyo mutuo y la solución de problemas, preferentemente, en grupos de funcionamiento autónomo.
· Crear mecanismos de transferencia de los aprendizajes psicosociales para el lugar de trabajo y para los compañeros (pares).
· Fomentar la asunción de responsabilidades y la toma de decisiones éticas.
· Revisar la comunicación y los procesos necesarios para mejorar las interconexiones sociales.
· Cuidar la circulación de las informaciones con reducción máxima de ambigüedades para que no se propaguen los rumores.
· Desarrollar sistemas de retroalimentación y de reconocimiento efectivos de los desempeños y de las participaciones.
· Integrar, en grupos, trabajadores de diferentes sectores, generaciones, géneros y de otras características (diversidad), a través de proyectos compartidos.
· Confirmar propósitos de mantenimiento de la estabilidad en el trabajo, en especial a los trabajadores comprometidos.
· Invertir esfuerzos para atender las necesidades de seguridad financiera de la comunidad organizacional.
· Reconocer los desempeños deseados por medio de recursos de retención de los profesionales competentes.
· Demostrar reciprocidad a los trabajadores que revelan resultados o invierten esfuerzos productivos.

· Evaluar la calidad
  - de las relaciones interpersonales, intragrupales e intergrupales, sus redes y conexiones;
  - de las relaciones entre la organización y su entorno humano (clientes, otras organizaciones y todos los interesados en la organización).
· Constituir procedimientos para conciliar trabajo y vida privada, y evitar conflictos, incluyendo los del ámbito familiar.
· Sistematizar oportunidades de horarios flexibles de trabajo en función de la naturaleza de las actividades y responsabilidades.
· [Invitamos al lector a ampliar esa lista].

Los recursos y prácticas psicosociales saludables en el ámbito de los **factores externos al trabajo** favorecen a los trabajadores de la organización como integrantes de la sociedad:
· Firmar una imagen positiva de la organización en su contexto de inserción, que se deriva en orgullo y percepción de interés auténtico en el bienestar de todos sus trabajadores.
· Establecer convenios con:
  - centros de actividades físicas, deportivas y recreativas; servicios de asistencia a la salud física y psicológica; núcleos educativos y comunitarios; entre otros.
  - con tiendas comerciales variadas, desde productos alimenticios a librerías y agencias de viaje.
· Ayudar a las organizaciones filantrópicas y de prestación de servicios comunitarios.
· Orientar a los trabajadores para el ejercicio de actividades voluntarias en las organizaciones ayudadas y otras.
· Educar a los trabajadores para hacer frente a las vicisitudes eventuales de la vida, por ejemplo: programas de conciliación trabajo-familia, control de las finanzas, orientación nutricional, prevención de las drogadicciones, entrenamiento en asertividad, resiliencia, habilidades sociales, etc.
· [Invitamos al lector a ampliar esa lista].

Las acciones de rehabilitación y recuperación son urgentes para los daños instalados, tanto como la detección y las intervenciones para daños en etapa inicial de incidencia. Sin embargo, lo ideal es que la organización se anticipe a la ocurrencia de los problemas, en la forma de prevención primaria y promoción de la salud psicosocial. Es parte de la responsabilidad social corporativa y jurídica de la organización el velar por las condiciones saludables de trabajo. La desatención a los riesgos y no poner en práctica procedimientos protectores constituye un abuso a la dignidad y a la integridad del trabajador.

Los gestores centrales e intermediarios están en posiciones privilegiadas en lo que se refiere a las acciones educativas para consolidar comportamientos preventivos y protectores. La **preservación integral** de la salud, especialmente del bienestar psicosocial, por el aprendizaje vicario (es decir, transferido por medio de comportamientos que serán imitados), pasará a formar parte de la cultura. Desarrollará una característica singular de ventaja y, por consiguiente, beneficiará la sostenibilidad organizacional.

La desatención a los riesgos y no poner en práctica procedimientos protectores constituye un abuso a la dignidad y a la integridad del trabajador.

Nuestra comprensión de la **sostenibilidad organizacional**, mencionada algunas veces en este libro, no se refiere al lucro irresponsable, que desprecia los imperativos humanos, en especial los de civilidad democrática. Esto se refiere a la viabilidad económica, pero con base en la producción ambientalmente adecuada y sana psicosocialmente. Depende del enraizamiento de la cultura de seguridad y salud en el trabajo. La etapa de madurez cultural, a su vez, depende, de modo prioritario (pero no sólo), de la madurez moral de los gestores. Sólo es posible llegar a esa etapa por las prácticas saludables - auténticas, compartidas y continuas. No es algo que se obtenga de un día para el otro, porque requiere aprendizaje colectivo, persistencia, patrones rigurosos de planificación, ejecución y evaluación, apoyados en evidencias científicas.

8.2 Complementando, pero no concluyendo

Aunque muchos países todavía no tienen legislaciones efectivas para las exigencias de control de los **fenómenos psicosociales relacionados con el trabajo**, suponemos que, por las expectativas de las nuevas generaciones por diferenciación en los modos tradicionales de administrar a las personas y por la evidente enfermedad multideterminada por factores relacionados al trabajo, los responsables de nuestras organizaciones tendrán que asumir sus responsabilidades por la gestión psicosocial.

Sin embargo, en el futuro próximo, por la negligencia actual de nuestras instituciones reguladoras, de las escuelas de formación y de las propias organizaciones, los gestores pueden tener dificultades en contar con profesionales bien calificados para asesorarlos en la **gestión preventiva de riesgos psicosociales** y, aún mayores, en la promoción de organizaciones saludables. El profesional competente, calificado para contribuir con la **gestión de los factores psicosociales relacionados al trabajo** - retomando lo que anunciamos en la presentación de este libro - debe haber reunido conocimientos fundamentados de este asunto. Esperamos que el estudio de estos capítulos haya fortalecido la base conceptual propuesta para la comprensión de los fenómenos psicosociales y de las organizaciones saludables. El siguiente paso es desarrollar las **habilidades de intervención psicosocial** (Peiró & Tetrick, 2011). Esto requiere identificar los factores psicosociales, elegir un método, seguir las etapas del método elegido, analizar las informaciones producidas en las etapas del método, elaborar un programa de intervenciones, implementar el programa, evaluar los resultados obtenidos, rehacer para corregir eventuales fallas y seguir recursivamente ese proceso.

Los métodos implican procesos, procedimientos, técnicas e instrumentos. Existen múltiples **métodos para intervención psicosocial relacionada al trabajo** disponibles en la literatura. Lo que es necesario, al elegir un método, es adecuarlo a las características de la organización

con la validación apropiada. Ellos desbordan el alcance del propósito de este libro; por lo tanto, recomendamos al lector hacerlos objeto de sus próximos estudios.

8.3 Análisis de los postulados de este capítulo para la realidad latinoamericana

Autor invitado: **Dr. Guillermo Yáber-Oltra**

Las organizaciones que aspiran a ser exitosas en el siglo XXI se caracterizan fundamentalmente por ser muy productivas, inclinadas a la constante innovación y ocupadas en que sus miembros las identifiquen como el mejor espacio para trabajar. Producir mayores volúmenes o prestar servicios, puntualmente y a menor costo, mientras se asegura la calidad, es algo primordial. Por otra parte, propiciar espacios para el fomento de la creatividad que es necesaria tanto para la investigación como para el desarrollo de productos y servicios, constituye un inmenso desafío que es necesario enfrentar para lograr que la organización sea más competitiva. El apoyo organizacional percibido (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Steven, 1986), la apreciación de que la organización se ocupa de la seguridad y el bienestar de sus miembros, es un factor protector, lleva a los colaboradores a considerar que el sitio donde laboran es el mejor sitio para trabajar. Esto aumenta su interés con la tarea, compromiso e involucramiento con la organización y los incentiva a ser más productivos y creativos (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia especializada de la Organización de Naciones Unidas (ONU), ha señalado que la prevención es un factor clave de éxito para mejorar la seguridad y salud en el trabajo. Esto es particularmente importante en las Américas donde hay ocupaciones en cuyo ambiente laboral ocurre una mayor cantidad de accidentes, como en la pesca, agricultura, construcción y

minería. El organismo señala la importancia que América Latina y el Caribe dispongan de regulaciones, políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2018). Internacionalmente, está disponible para las organizaciones, la norma ISO 45001:2018, que es un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional (*International Organization for Standarization*, 2018). De acuerdo a sus proponentes, sirve a organizaciones que aspiran desarrollar y mantener este sistema para mejorar la seguridad y salud ocupacional.

Actualmente existen asociaciones de diversa índole para abordar diversos aspectos de salud, seguridad en el trabajo y psicología de la salud ocupacional. Por ejemplo la Federación Centro Americana y del Caribe de Salud Ocupacional (FECACSO, 2018), agrupa a profesionales provenientes de países que focalizan su atención en la investigación y crecimiento de la salud en la región. También la Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional agrupa los intereses de Latinoamérica para coadyuvar en el logro de la seguridad y salud en el trabajo (ALSO, 2018). La Federación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO, 2018) es un organismo internacional, sin fines de lucro que realiza estudios de salud ocupacional y riesgos así como investigación y capacitación. Esta Federación dispone de una red de profesionales especializados en este campo.

Las naciones en Latinoamérica, muestran diversidad en las iniciativas del sector público y del privado en sus esfuerzos en materia de seguridad y salud ocupacional en el trabajo. En este sentido, los países de la región cuentan con leyes o decretos nacionales específicos sobre esta materia y también agencias (Institutos) que contribuyen al cumplimiento de la ley. En el caso de Venezuela, la LOPCYMAT (Ley orgánica de Prevención, Condiciones, y Medio Ambiente del trabajo) y su reglamento parcial que crea el INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales) (INPSASEL, 2018) son instrumentos que se ocupan de esta materia. Legislaciones y normativas equivalentes, existen en varios países en la región de Latinoamérica.

La descripción, predicción, explicación, comprensión y modificación de variables psicosociales de riesgo y de protección asociadas al trabajo (Feldman & Blanco, 2017), considerados en detalle a lo largo de este libro, constituyen una valiosa oportunidad para los psicólogos de Latino-América pues tiene implicaciones para que el desempeño de las organizaciones, se acerquen progresivamente a la de una organización exitosa.

Describir el medio ambiente interno físico y psicosocial del trabajo dentro de una organización y estudiar su influencia sobre el comportamiento laboral es una tarea retadora para los profesionales de la Psicología. Influir en la formulación de estrategias, políticas y procesos de gestión, basado en la evidencia científica en psicología, es otra contribución que pueden hacer los profesionales que estudian y modifican el comportamiento humano. No es suficiente que el ambiente externo a la organización propicie ambientes saludables en el trabajo. Es igualmente imprescindible que las organizaciones modifiquen su medio ambiente interno para hacer más probable la salud y el bienestar en el trabajo. En la medida que los psicólogos contribuyan con su experticia en el logro de la salud ocupacional de los miembros de una organización, se estará logrando la aspiración de las organizaciones de convertirse en el mejor lugar para trabajar.

En particular, este capítulo 8 contiene una lista detallada, más no exhaustiva, de sugerencias y recomendaciones para desarrollar un ambiente más sano que favorezca la productividad, la innovación y el bienestar del talento humano. Para concluir es bueno acotar que: "as personas son felices en un ambiente donde las conductas activas, productivas y creativas son reforzadas en formas efectivas" (Skinner, 1969, p. 64).

POSFACIO

Protagonismo, Tecnología y Democracia: pilares de la gestión y de la investigación de los riesgos y de la protección psicosocial

Seguramente, el lector concluyó su lectura de este libro con dos sensaciones. La primera, de satisfacción, por el contacto con una visión crítica del trabajo en la sociedad digitalizada y globalizada que lo apoye en la comprensión de sus inquietudes. La segunda, de motivación, para ir allá del libro en la investigación de la relación entre el hombre y el trabajo que hoy es un territorio minado por ambigüedades e incertidumbres. La fotografía sistematizada y minuciosa del trabajo explicita la génesis de los riesgos y la construcción de la protección psicosocial. A través de su lectura, se aprende que el riesgo y la protección desvelan las condiciones de trabajo en esa transición para la sociedad digitalizada y movida por la economía de demandas (*gig-economy*). En esa fotografía, el encajamiento en el trabajo aparece en sus interfaces con la condición humana y con el determinismo tecnológico sobre los desempeños del cual el lector pudo inferir sus impactos en la carrera profesional, en la debilitación de los vínculos y en la gestión de la calidad de vida. Ciertamente, el lector comprendió la amplitud del concepto de riesgo y de las múltiples variables implicadas en la gestión de las tareas, en la diversidad de explicaciones de la adaptación de los desempeños y el debilitamiento de las fronteras entre los eventos. El territorio de la organización del trabajo se amplia y enriquece a cada nueva publicación como ese libro, porque la condición humana, como su principal factor, es fuente inagotable inquietudes.

La amplia comprensión del trabajo en la transición para el ambiente digital y globalizado despunta de la articulación que ese texto creó para los conocimientos teóricos y empíricos sobre los riesgos en el

desempeño de las tareas. Esa bisagra revela el dominio de la literatura y la experiencia profesional y académica de sus autores. Su contenido abre los horizontes de aprendizaje del lector sobre los parámetros de tiempo, de espacio y de valores que sostienen la racionalidad tecnocrática y económica que emerge de la digitalización. Esa racionalidad regula la libertad de acción instrumental del gestor. Comprender el trabajo en ese contexto demanda el reconocimiento de los desempeños se moviendo de modo interdependientes en redes de flujos, en alta velocidad, en búsqueda de adaptación. Todo el libro expone los efectos de eses movimientos en la identificación y comprensión de los riesgos y en la protección psicosocial.

De esa lectura se aprende que la comprensión de los riesgos y de la protección psicosocial, en la sociedad actual, requiere la integración de las miradas local, organizacional e institucional. Esa integración reafirma el reconocimiento del trabajo en sus determinantes técnicos, biológicos, subjetivos e institucionales cuya implicación en los riesgos requiere del trabajador habilidades específicas, protagonismo, percepción de totalidades y crítica. Esa visión ofrecida en el libro alinease con la representación creada por conceptos como él de los sistemas sociotécnicos, acá actualizados y aplicados a los riesgos y la protección psicosocial en el contexto peculiar de la globalización y digitalización. Esa perspectiva abre los ojos del lector para reconocer la complejidad en la rutina de sus tareas, los riesgos explícitos y aquellos ocultos, bien como las amenazas inmediatas y aquellas de largo plazo, a su integridad como ser humano, implicados en su desempeño. La racionalidad subyacente en el contenido de este libro explicita y justifica la demanda de participación del trabajador en la gestión local e institucional de sus tareas, en la atención a los valores y en los cuidados con los impactos en la efectividad, en la calidad de vida y en la paz social. Esa participación y atención despuntan como instrumentos inevitables para los resultados y para la paz social. Enfocado en la complejidad de la relación entre el hombre y el trabajo, el libro concentra su análisis en las causas de los

riesgos y en las potencialidades de la acción psicosocial protectora del trabajador que son dos factores siempre en destaque en la industrialización.

La protección para los riesgos fue tarea que migró de las manos del gestor local, para el dibujo técnico y estratégico de la empresa, fue incluido en las políticas de gestión y hoy es reconocida como acción compartida con la gobernanza de la propia sociedad por sus interfaces con la cultura y la legislación. Si en el inicio de esa trayectoria, los riesgos eran percibidos como debilidades humanas, el análisis ofertado en este libro deconstruye esa creencia cuando insiere la organización del trabajo como mediación implicada en los resultados del desempeño, en la calidad de vida y en la paz social. La tesis desarrollada en la narrativa del libro desvela el aprendizaje de los gestores e investigadores científicos sobre la racionalización del trabajo, las resistencias inherentes a la participación de protagonistas diversificados y la contribución de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) con su apoyo a la investigación y a la construcción de instrumentos de gestión.

La amplia descripción de las variables implicadas en la racionalización de las tareas en los primeros capítulos revela la contribución de la POT de la cual se puede inferir el creciente e ininterrupto interés de sus profesionales e investigadores por el estudio de los fenómenos y problemas presentes en las fronteras entre la persona, el trabajo y la sociedad. La evolución de la POT desnuda su rol en el reconocimiento de la subjetividad como factor fundamental de la comprensión y gestión del trabajo, mismo dentro de contextos fuertemente tecnocratizados. Hoy, la gestión de los riesgos y el desarrollo de la protección al trabajador están consolidados en las teorías y conceptos despuntados, o validados por la investigación de la subjetividad humana, en su diversidad de estructuras conscientes e inconscientes, como se puede constatar en la gestión de profesiones complejas como el caso de los pilotos y de los operadores de procesos químicos y radioactivos, bien como en profesionales que actúan casi que solamente a través de aplicativos.

El análisis desarrollado en los capítulos sobre indicadores y fenómenos psicosociales, al integrar teoría y práctica, enriquece el rol mediador de la subjetividad individual y colectiva en la interdependencia entre los efectos del dibujo de las tareas y de las condiciones de trabajo en el contexto de la sociedad actual. Seguramente, ese análisis ayudará el lector en la comprensión de los riesgos futuros y de la protección psicosocial del trabajo bajo la interferencia de las tecnologías de inteligencia artificial que despunta como próxima etapa de la evolución de la organización del trabajo. La fuerza exponencial de transformación del trabajo por parte de tecnologías como la internet de los objetos y el océano de aplicativos que hoy pulverizan la producción económica en pequeñas empresas que procesan aplicativos en servicios de apoyo, traerá nuevos riesgos y exigirá de los gestores e investigadores revisiones continúas como ésta, elaborada en este libro. Esos riesgos surgirán en la subjetividad individual y colectiva, impactada por la implementación del trabajo regulado por la integración de diversos automatismos asociados al desempeño humano.

Los efectos de esa etapa no se limitan a la calidad del resultado del desempeño como ocurrió con los modelos taylorista y fordista, pero se extienden para la amplia adaptación del trabajador a un ambiente donde su control es limitado, no solamente sobre sus tareas, pero igualmente sobre su proyecto de vida personal. Algunos riesgos ya despuntan con alguna claridad de esa mediación. Uno de ellos es el aumento de las desigualdades y de la marginalización de muchos trabajadores realimentando movimientos migratorios. Otro es la atrofia de la vida interior en consecuencia del parasitismo fomentado por la creciente sustitución de actividades humanas por las actividades de las máquinas. Esos riesgos, ya son observados en fenómenos como el outsourced "self", la pérdida de la espontaneidad y el crecimiento de la inseguridad.

Reconociendo esa gramática emergente en la relación entre el hombre y su trabajo que despunta de la irreversible implementación de la digitalización y de la búsqueda de resultados inmediatos fomentada

por la gig-economy, la gestión de los riesgos y de la protección psicosocial ya es una demanda que transciende el poder del administrador local sobre las tareas y las condiciones de trabajo. La digitalización y la gig economy crearon una ecuación que limita el alcance de la gestión local por las implicaciones culturales y políticas asociadas a las redes de interacción, a la inestabilidad de paz social y de la calidad de vida. Regulado por esa gramática, el gestor local no dispone de instrumentos para dar cuenta de la amplitud de factores que afectan los desempeños.

Dentro de ese entorno, la gestión de los riesgos y de la protección psicosocial migra de la esfera local para sumarse con la acción sistémica, institucional y subcultural. Esa limitación de la acción gestora local ya despunta en la flexibilización del trabajo, en su pulverización y migración para pequeños emprendimientos en redes alrededor de aplicativos diversos como observado en el "uber". Ese movimiento es consecuencia de la disminución de la regularidad de los eventos impactando en la demanda de protagonismo del trabajador en la gestión de sus tareas, de sus resultados y de su calidad de vida. En síntesis, la organización del trabajo evoluciona en la dirección del protagonismo individual alineado a la acción colectiva, como ocurre en las orquestas.

Una consecuencia significativa de esa evolución aparece en el debilitamiento del empleo de largo plazo por causa de la fuerza de los eventos emergentes y del crecimiento de la automatización de las actividades por la incesante implementación de nuevos aplicativos. Los riesgos de la pérdida del empleo asociada a la inestabilidad de la demanda de reclutamiento son desafíos que invaden la vida profesional. Por ese motivo, el estudio de los riesgos para la vida personal y para la sostenibilidad de la sociedad requiere objetivos y acciones mas amplias que la investigación y la acción limitadas a causalidades entre eventos. Las causas de los riesgos, mientras operacionalizada en fuerzas que actúan sobre eventos, integran sistemas, o macro articulaciones con impactos constantes en las causalidades singulares y específicas. Esa condición demanda que la investigación de las acciones en las relaciones

de trabajo se extienda para el gobierno de los sistemas cuya automatización crece a cada día.

Por más paradoxal que pueda parecer, la gramática creada en la sociedad digitalizada se apoya fuertemente en la tecnología, pero demandando igualmente, continuas adaptaciones en los eventos que requieren evaluaciones singulares de las tareas y de las condiciones de trabajo, por parte de los operadores que las administran. Esa demanda implica en el reconocimiento del protagonismo de los operadores, y por corolario, gobernanza democrática. La gestión democrática favorece la integración de las cogniciones, acciones, políticas y subjetivación. Ese protagonismo por parte de los operadores aparece no solamente en los ajustes en las tareas, pero también en la diferenciación y gestión de los valores – campo en el cual las máquinas y sus automatismos aún están limitados.

Después de tratar de tópicos tradicionales para la comprensión de la gestión, ese libro adentra en la cuestión ética y en las interfaces entre la gestión local e institucional. La cuestión ética expuesta en el capítulo 5 asume el trabajador como factor transcendente al dar la atención a las finalidades de la existencia individual y colectiva. En ese capítulo, el libro reconoce la existencia humana como finalidad del propio trabajo y como factor de paz social. La redacción de ese capítulo captura el aspecto con el cual este posfacio completa su objetivo.

Ese análisis de la cuestión ética expone, enfoca y asocia la organización del trabajo a través de la razón hermenéutica que sostiene la racionalidad de la acción gestora y por corolario la dirección de la gestión de riesgos y de la protección. El capítulo expone dos modelos de razón hermenéutica, centrada en el individuo y de la razón hermenéutica centrada en la sociedad. Son dos visiones posibles de la existencia humana. La diferencia entre ambas esta explicada en sus impactos sobre los riesgos y la protección psicosocial. Alineado a Aristóteles, el capítulo 5 asume que los seres tienen una finalidad última que puede ser inferida del individualismo, o del sociocentrismo. Ambas diferencian las racionalidades para el trabajo y la acción.

El capítulo expone la diferencia entre la razón hermenéutica que toma el individuo y la razón hermenéutica que toma la sociedad, como bases de la existencia humana. Esas dos alternativas diferencian la percepción y la significancia de los impactos en los riesgos y en la protección psicosocial. Apoyado en Aristóteles, el capítulo 5 asume que todos los seres tienen una finalidad última que puede ser la hermenéutica del individualismo, o la hermenéutica del socio-centrismo, ambas pueden ser y fueron asumidas como posibilidades de racionalidad para el trabajo y la acción.

La historia de la sociedad revela una especie de movimiento pendular entre el individualismo y el sociocentrismo como base de la acción. Ese movimiento aparece en la propia administración que evolucionó entre modelos como la administración científica, las células de manufactura y la gestión por proyectos diferenciados en eses aspectos. En eses distintos modelos, el lector puede observar el movimiento pendular entre el individualismo y el sociocentrismo en el reconocimiento de las potencialidades y necesidades humanas en los valores que guían las elecciones y sus aspectos técnicos, políticos y éticos. La reflexión propuesta en el capítulo 5 y extendida a los dos capítulos siguientes fomenta y desafía el lector a revisar su propia razón hermenéutica. Esa reflexión completa el legado que el libro deja al lector para lo capacitar a enfrentar la rápida aproximación de más incertidumbres, bajo la etapa de la gestión bajo la inteligencia artificial.

En ese futuro, ya virtualmente presente, los lectores de este libro serán los protagonistas de la dirección dada al movimiento pendular de la razón hermenéutica que fundamentará la gestión de los riesgos y de la protección psicosocial bajo sólida tecnocracia. Hoy, los lectores tienen obligación moral de capacitarse para ese futuro, ya presente. Él puede empezar (o proseguir en-) esa tarea a partir de la reflexión y críticas que el libro expone. Será un fértil punto de partida para ser continuado y energizado a través de la interlocución con profesionales y investigadores que vienen estudiando los riesgos y la protección psicosocial, y a través de la reflexión individual y comunitaria dirigida

para la actualización de conocimientos delante de la evolución tecnológica y de la dinámica del compromiso con la democracia.

Dr. Sigmar Malvezzi
Universidade de São Paulo y Fundação Dom Cabral, Brasil.
sigmar@usp.br

REFERENCIAS

Acosta, H., Salanova, M. & Llorens, S. (2011). *¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo*. Fórum de Recerca – Universitat Jaume. p. 811-825. Available in: http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77106.

Aguiar Coelho, J. (2010). *Prevenção de riscos psicossociais no trabalho em hospitais*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Aguiar Coelho, J. (2013). *Psicólogo da Saúde Ocupacional: uma nova saída profissional.* Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Aguiar Coelho, J., Zanelli, J. C. & Tostes, A. C. (2016). Psicologia da saúde ocupacional em contextos hospitalares. In M. J. Chambel (Org.) *Psicologia da saúde ocupacional.* Lisboa: Pactor.

Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. In F. Gil & C. M. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.

Alcover, C. M. (2016). Procesos psicosociales en el trabajo: interacción, relaciones, intercambio, liderazgo y clima. In C. M. Alcover, J. A. Moriano & Topa, G. (Coords), *Psicología del Trabajo. Conceptos clave y temas emergentes* (pp. 81-126). Madrid: Sanz y Torres.

Also. (2018). *Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional*. Available in: https://www.facebook.com/pg/ALSO-Asociaci%C3%B3n-Latinoamericana-de-Salud-Ocupacional-896895203722419/posts/?ref=page_internal

Arruda, M. C. C. D. & Navran, F. (2000). Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas,* 40(3), 26-35.

Assmar E. M. L., Ferreira, M. C. & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.

Bárbaro, A. M. et al. Transtornos mentais relacionados ao trabalho: revisão de literatura. SMAD. *Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas*, 5(2), 1-18.

BBC Brasil. (2016). *Como suicídio de funcionária exausta levou à renúncia do presidente de gigante japonesa*. Available in: http://www.bbc.com/portuguese/internacional-38461828

Beck, U. (1992). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva sociedad*. Barcelona, Paidós.

Bernardo, M. H., Souza, H. A., Pinzón, J. G. & Kawamura, E. A. (2016). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1613-1624. doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.smrt

Bertelsmann Stiftung Foundation. (2008). Achieving Business Excellence – Health, Well-Being and Performance: Health is the Greatest Wealth The key to future economic prosperity and business excellence in Europe, Essen, Germany: *BKK Bundesverband*. Available in: http://www.enterprise-forhealth.org/fileadmin/texte/EfH_Conference_2008/Conference_Guide_2008/efh_conference_book_final.pdf

Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies,* 34(4), 495-514.

Brasil. Controladoria-Geral da União; Instituto Ethos. (2009). *A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção*. Available in: http://www.cgu.gov.br/publicacoes/ManualRespSocial/Arquivos/ManualRespsocialEmpresas_alta.pdf

Brasil. Ministério do Trabalho (2004). *Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador*. Available in: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/insumos_portaria_interministerial_800.pdf

Bresó E., E. & Salanova, M. S. (2010). Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 67, 12-16. Available in: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3131889

Castanheira, F. P. D. A (2013). *Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse: estudo numa organização de práticas positivas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, Portugal. Available in: http://hdl.handle.net/10437/3985

Castaño, N., Luque, M. F. S., Wemsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M. & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50, 584–597. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002

Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes*. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Cordeiro, S. & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na Marinha Portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 10. Available in: http://hdl.handle.net/10437/2576

Cortella, M. S. (2012). *Qual a tua Obra? Inquietações propositivas sobre ética, liderança e gestão*. São Paulo : Vozes.

Covacs, J. M. L. M. (2006). *Well-Being in the workplace: the impact of organizational values, perceived organizational support, and perceptions of justice*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Brasil.

Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote. 2007.

Cunha, M., Rego, A., Lopes, M. & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas: manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*. Lisboa: Sílabo.

Santans, P. (Produtocer) & Chaplin, C. (Director). (1936). *Tempos Modernos.* New York, United Artists.

Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M. & Martins, M. C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Mudanças. *Psicologia da Saúde*, 20(1-2), 31-40.

Dahlgren, G. & Whitehead, M. (2007). Policies and strategies to promote social equity in health. Arbetsrapport/Institutet för Framtidsstudier. Available in: http://www.framtidsstudier.se/wp-content/uploads/2011/01/20080109110739filmZ8UVQv2wQFShMRF6cuT.pdf

Davila, A. & Elvira, M. (2005), Culture and human resource management in Latin America. In M. Elvira & A. Davila. (Eds), *Managing Human Resources in Latin America: An Agenda for International Leaders*, Routledge, Oxford.

Davila, A., & Elvira, M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47, 548–554.

De Anne, A., Lloyd Jr, H., David, K., & Gary, N. (2005). *A global check-up: diagnosing the health of today's organizations*. Booz Allen Hamilton, nov. 2005. Available in: http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf

DeGeus, A. (1998). *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus.

Dejours, C. (2016). Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In K. B. Macêdo et al. (Orgs). *Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar*. (pp. 317-331). Goiânia: Ed. da PUC Goiás.

Dejours, C. (1980). *Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail*. Paris: Du Centurion.

Díaz, F., & Rentería, E. (2017). De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(2), 129-155. http://dx.doi.org/10.12804/revistas. urosario.edu.co/sociojuridicos/a.4981

Duran, Á. P. (1993). Interação social: o social, o cultural e o psicológico. *Temas em Psicologia*, 1(3), 1-8.

Ecco, I., Paludo, M. M. A. & Nogaro, A. (2012). Mediação e comunicação não-violenta: perspectiva na orientação educacional. *Revista de Ciências Humanas,* 13(21), 63-80.

Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, R., & Steven, S. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Emery, F. (1976). *Future we are in*. Leiden : Martinus Nijhoff.

Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*. (Tese de Doutorado em Gestão) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal. Available in: http://hdl.handle.net/10071/1329

EU-OSHA (2018). *Gestión de la salud y la seguridad en el trabajo en Europa — resultados de la segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes.* (ESENER-2). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Available in: https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/management-occupational-health-and-safety-european-workplaces/view

Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available in: http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report

Fagulha, A. & Moreira, C. (2009). *Organizações positivas, organizações saudáveis*. Lisboa: Ed. Universidade de Lisboa.

Faria, J. H. & Meneghetti, F. K. (2011).Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, 2(2), 93-119.

Fávero, A. M. (2005). *Por uma pedagogia da autonomia moral: as conexões entre as Teorias da Moralidade de Piaget e Habermas*. (Dissertação de Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Brasil. Available in: http://hdl.handle.net/10183/5070

FECACSO. (2018). *Federación Centroamericana y del Caribe de Salud Ocupacional*. Available in: http://fecacso.com/

Feldman, L., & Blanco, G. (2017). *Factores psicosociales laborales y sus efectos. Haciendo visible lo invisible*. Caracas: Araca editores.

Fernandes, C. & Pereira, A. (2016). Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista de Saúde Pública*, 50. Available in: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67247719051

Fernando G., Benavides, F. Merino, P., Cornelio, C., Avila, A., Agudelo, A. & Amable, M. (2016) Cuestionario básico y criterios metodológicos para las Encuestas sobre Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud en América Latina y el Caribe. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 32(9). doi.org/10.1590/0102-311X00210715

FISO. (2018). Federación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional. Available in: http://www.fiso-web.org/

Foucault, M. (1995). *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro : Graal.

Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office.

Gallegos, W. A. & Valdivia, J. Z. Clima Organizacional, Sindrome de Burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *Revista de Psicología*, 15(1), 37-54.

Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Gomez, C.M. & Lacaz, F.A. (2005). Saúde do trabalhador: novas - velhas questões. *Ciência & Saúde Coletiva*, 10 (4), 797-807.

Gomide, P. I. C. (2012). *Comportamento moral: uma proposta para o desenvolvimento de virtudes*. Curitiba: Juruá.

González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 43-6.

González-Trijueque, D., Giachero, S. & Delgado, S. (2012) Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo: aproximación teórica y marco legal en Uruguay. *Ciencias Psicológicas*, 6(1), 75-87. Available in http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212012000100007&lng=es&tlng=es

Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129

Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C., González-Rodríguez, J., Ardila-Becerra, A., & Pineda-Castro, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos*, 13(2), 59-78.

Guimaraes, G. (2012). *Liderança positiva*. São Paulo: Évora, 2012.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279.

Haidt, J. (2012). *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion*. New York : Vintage.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2. 205-224. Available in http://media.gallup.com/documents/whitePaper–Well-BeingInTheWorkplace.pdf

Heaphy, E. & Dutton, J. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review, 33,* 137-162.

Hoel, H., & Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (2), 239-262.

Houdmont, J. & Leka, S. (Eds.) (2010). *Contemporary occupational health psychology: global perspectives on research and practice*. Oxford: Willey-Blackwell.

Huizinga, J. (1971). *Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*. Ed. Universidade de São Paulo, Editora Perspectiva.

INPSASEL. (2018). Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. Available in: http://www.inpsasel.gob.ve/moo_medios/sec_inpsasel.html

INSTITUTO ETHOS$_A$ (2013). *Glossário*. Available in: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf

INSTITUTO ETHOS$_b$. (2013). *Visão*. Available in: http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WPaDa1Pyui4

International Labour Organisation (ILO). (1986). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Geneva: ILO Publications.

International Labour Organisation (ILO). (2012). *Decent Work Indicators. Concepts and Definitions. ILO Manual*. Genève: International Labour Office. Available in: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf

International Organization for Standarization. (2018). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems. Available in: https://www.iso.org/standard/63787.html

Jackson, T. (2013). *Prosperidade sem crescimento: vida boa em um planeta finito*. São Paulo: Planeta Sustentável.

Kanan, L. A. (2008). Processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade. (Tese de Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Brasil.

Kanan, L. A. (2011). Consumo sustentável & economia solidária: alguns conceitos e contribuições da Psicologia. *Fractal: Revista de Psicologia*, 23 (3), 607-624.

Kanan, L. A. & Zanelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Revista Psicologia & Sociedade*, 23 (1), 56-65.

Karasek R, Theorell T. (1990) *Healthy Work: Stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nova Iorque: John Wiley and Sons.

Kelling, G. L. & Coles, C. M. (1997). *Fixing broken windows: restoring order and reducing crime in our communities*. New York: Touchstone.

Kets De Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54 (1). 101-111.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153. http://dx.doi.org/10.1037/h0095888

Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 31-53). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development. Moral education, 1(51), 23-92. Available in: http://info.psu.edu.sa/psu/maths/Stages%20of%20Moral%20Development%20According%20to%20Kohlberg.pdf

Künsch, D. A. (2008). Teoria compreensiva da comunicação. In D. A. Künsch, & L. M. Barros (Orgs.). *Comunicação: saber, arte ou ciência? Questões de teoria e epistemologia*. São Paulo: Plêiade.

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, J., Stewart, K., & Adis, C. (2015). A meta-analytic evaluation of organization support theory. *Journal of Management*, 20(10), 1-31.

Labuschagne, C., Brent, A.C. & Van Erck, R.G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13 (4), 373-385. doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007

Lane, E. (2017). *Os jovens japoneses que estão trabalhando até a morte*. BBC BRASIL. Available in: http://www.bbc.com/portuguese/internacional-40140914

Ledesma, T. H. W. & Rodrigues, M. L. B. (2017). Implementação do Compliance na Fundação Nacional do Indio-Funai. *Revista Jurídica*, 2 (10), 114-141.

Leite, S. C. (2013). *Aferição da positividade nas empresas micaelenses: um estudo empírico*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais). Universidade dos Açores. Ponta Delgada. Portugal.

Leka, S. & Houdmont, J. (Eds.) (2010). *Occupational Health Psychology*. Oxford: Willey-Blackwell.

Lewin, K. (1975). *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo, Cultrix.

Lewin, K. (1978). *Princípios de Psicologia Topológica*. São Paulo, Cultrix.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of jobsatisfaction. In M. D. Dunnete (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally CollegePublishing.

Machado, D. G., Fernandes, F. C. & Bianchi, M. (2016). Teoria da Agência e Governança Corporativa: reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. *RAGC*, 4(10), 39-55.

Maggi, B. (2009). *El actuar organizativo. Un punto de vista sobre el trabajo, el bienestar, el aprendizaje*. Editorial Modus Laborandi. Madrid: España

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49.

Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago: El Mercurio- Aguilar

Martin-Baró, I. (2005). *Accion e Ideologia. Psicologia Social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA, 2005.

Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.

Mattos, M. B. (2015). Conquistas Sociais a partir da promoção do trabalho decente no Brasil. *Revista Direitos, Trabalho e Política Social*, 1 (1), 252-275.

Mauro, M. Y. C., Muzi, C. D., Guimarães, R. M. & Mauro, C. C. C. (2004). Riscos ocupacionais em saúde. *Revista Enfermagem UERJ*. 12 (3), 338-345.

Mehanna, A. & Stoltz, T. (2014). *Desenvolvimento de valores morais, éticos e científicos na educação*. Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE. Núcleo Regional de Educação. Curitiba. Available in: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/512-4.pdf

Menezes, I. G. (2009*). Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. (Tese de Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador. Brasil.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Mitofsc Consulta. (2004). *Confianza en las instituciones*. Encuesta de opinión en viviendas. México: AMAI. Available in: http://amai.org/datos_files/NA20040419_ConfianzaInstit.pdf

Mitofsc Consulta. (2012). *México confianza en las instituciones*. Encuesta Nacional de viviendas. México: Tranking Poll. Available in: http://consulta.mx/images/MexicoOpina/2012/20120830_NA_Confianza_Instituciones.pdf

Mitofsc Consulta. (2015*). Confinza en las instituciones*. México: Tranking Poll. Available in: www.opinamexico.org/opinion/ConfianzaInstituciones.pdf

Mitofsc Consulta. (2017). *Confianza en las instituciones*. Mexico: Tranking Poll. Available in: https://www.eleconomista.com.mx/politica/Se-mantiene-la-baja-confianza-en-las-instituciones20180201-0145.html

Moreno J., B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19.

Moresi, E. A. D. (2006). Memória organizacional e gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT; UNESCO.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. London : Sage Publications.

Morin, E. (1990). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Epistemologia e Sociedade.

Morin, E. (1999). *O Método 3: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2005). *O Método 6: Ética*. Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2006). *El método 6 ética.* España: Ediciones Cátedra

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 4 (3), 8-19.

Moscovici, S. (2010).*Representações sociais: investigações em psicologia social*. São Paulo : Vozes.

Muller, C. L. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações*). (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Brasil.

Muñiz, L. (2009). Nuevos y viejos escenarios en el mundo laboral latinoamericano. In J. C. Neffa, E. Garza, & L. Muñiz. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, Buenos Aires: CLACSO, 15-22.

Nickel, D. C. (2017). Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. *Revista da FAE*, 4 (2), 37-52.

Observatório Europeu dos Riscos. (2012). 10º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho - *Novos Desafios na Prevenção do Risco Laboral.* Available in: https://osha.europa.eu/pt/riskobservatory

Oliveira, P. & Limongi-França, C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4 (1), 1-21.

Organização Mundial de Saúde (OMS). (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Available in: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Organização Mundial de Saúde (OMS). (2007). *Strengthening mental health promotion* – Facsheet n.º 220. Genéve, World Health Organization.

Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. (2011). FAO: *Produção de alimentos precisa crescer 70% até 2050*. 2011. Available in: http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,producao-global-de-alimentos-precisa-crescer-70-ate-2050-alerta-fao,93830,0.htm

Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2000). *Decent work and poverty reduction in the global economy*. Second Session of the Preparatory Committee for the Special Session of the General Assembly on the Implementation of the Outcome of the World Summit for Social Development and Further Initiatives. Available in: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/---reloff/documents/meetingdocument/wcms_078847.pdf

Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2008). *Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente*. Brasília: CEPAL/ PNUD/OIT (Projeto CEPAL/PNUD/OIT). Available in: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_226208.pdf

Organização Internacional do Trabalho (OIT). (1999). *Trabajo Decente*. Memoria do Diretor Geral. 87a. Reunião da Conferência Internacional do Trabalho– CIT. Genebra: OIT.

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Salud y seguridad en trabajo en América Latina y el Caribe*. Available in: http://www.ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang--es/index.htm

Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass. Available in: http://psycnet.apa.org/psycinfo/2000-16936-005

Ovejero Bernal, A. (2010). *Psicologia do Trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

Paiva, V. S. F. (2013). Psicologia na saúde: sociopsicológica ou psicossocial? Inovações do campo no contexto da resposta brasileira à AIDS. *Temas em Psicologia*, 21 (3), 531-549.

Peiró, J. M., & Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. *IAAP Handbook of applied psychology*, 292-315.

Peiró, J. M. & Tetrick L. Occupational Health Psychology.(2011). In P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. C. Kyrios, L. Littlefield, J. B. Overmier, & J. M. Prieto (Eds.), IAAP *Handbook of Applied Psychology*. Oxford: Blackwell Publishing.

Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao setor hoteleiro da ilha de São Miguel*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade dos Açores. Ponta Delgada. Portugal. Available in: http://hdl.handle.net/10400.3/506

Pérez-Arrau, M., Eades, E. & Wilson J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3133-3150.

Pinto, P. C. A. (2005). Bem-estar no trabalho: Um estudo com assistentes sociais. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade dos Açores. Ponta Delgada. Portugal. Available in http://hdl.handle.net/10400.3/506

Porto, J. B. (2016). Valores e trabalho. In P. F. Bendassoli & J. E. Borges-Andrade. *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2016.

Porto, J. B. & Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1), 35-52.

Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn, (Eds). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Quarstein, V. A., Mcafee, R. B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-73.

Ragins, B. R. & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An invitation and introduction. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 3-25). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.

Regoli, R. M., Hewitt, J. D. & Delisi, M. (2011). *Delinquency in society: the essentials.* Sudbury: Jones & Bartlett Learning.

Rick, J. & Briner, B. (2000).Psychosocial risk assessment: problems and prospects. *Occup. Med.*, 50 (5), 310-314.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, D. & Ríos, R. (2009). Paternalism at a crossroads: labour relations in Chile in transition. *Employee Relations*, 31(3), 322-333.

Roe, R. (2009) *Challenges in developing a global W & O Psychology*. 14th European Congress of Work & Organizational Psychology. Santiago de Compostela, Spain.

Rousseau, D. M. & Fried, Y. (2001). Location, location, location; Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 22* (1), 1-13. doi.org/10.1002/job.78

Roxo, M. (2009). *Segurança e saúde do trabalho: avaliação e controlo de riscos*. Coimbra: Almedina.

Luján, G. R. (2012). Evaluación de riesgos psicosociales en Latinoamérica. Available in https://es.linkedin.com/pulse/evaluaci%C3%B3n-de-riesgos-psicosociales-en-latinoam%C3%A9rica-rubio-luj%C3%A1n

Sainsanlieu, R. (1995). L'identité au travail: une expérience partagée. In: Francfort, J. et al. *Les mondes sociaux de l'entreprise.* Paris: Sociologie Économique.

Salanova, M. S. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. 47, 179-214.

Salanova, M. S. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.

Salanova, M. S., Llorens, S., Cifre, E. & Martinez, I. M. (2012). We Need a Hero!: Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *SAGE Journals* - Group Organization Management. Available in: http://gom.sagepub.com/content/37/6/785.abstract

Salazar-Xirinachs, J.M. (2016). El futuro del trabajo, el empleo y las competencias en AméricaLatina y el Caribe. *Revista Pensamiento Iberoamericano*. Juventud, Emprendimiento y Educación. Available in: https://www.segib.org/wp-content/uploads/07-JMS-X.pdf

Salvagni, J. & Veronese, M. V. (2017). Risco invisível: trabalho e subjetividade no setor elétrico. *Psicol. Soc.* Belo Horizonte, 29.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. 3ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (3), 331-339.

Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis , 12(3), 341-354 .

Silvaggi, F. & Sánchez Pérez, J. (2017). La prevención de los riesgos psicosociales: una perspectiva comparada (Italia-España) *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5 (3), 173-191.

Silla, I., Gracia, F.J., Mañas, M.A. & Peiró, J.M. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: the moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31 (4), 449-465.

Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. (Tese de Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília. Brasília. Brasil.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Júnior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed.

Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement. A Theoretical Analysis*. New Jersey, USA: Prentice-Hall

Soto, A. (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. *Revista de Estudios Sociales,* Bogotá, Colombia, 51, 198-212.

Sousa, F. A., Albuquerque, L. S., Rêgo, T. F. & Rodrigues, M. (2011). Responsabilidade social empresarial: uma análise sobre a correlação entre a variação do índice de sustentabilidade empresarial (ise) e o lucro das empresas socialmente responsáveis que compõem esse índice. *Revista Reunir,* 1(1), 52-68. doi: 10.18696/reunir.v1i1.15

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Spink, M. J. (1996). Representações sociais: questionando o estado da arte. *Psicologia & sociedade,* 8 (2), 66-186.

Srour, R. H. (1994). Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 29 (3), 3-22.

Stecher, A., El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidades y subjetividad en la modernidad contemporánea: Apuntes desde Chile y América Latina. In A. Stecher, & L. Godoy, *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*, pp.19-76. Santiago: Ril Editores.

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Chile (2017). *Se constituye primera "Red Latinoamericana de Cooperación en Políticas Públicas para la Gestión de los Riesgos Psicosociales y Control del Estrés",* Available in: https://www.suseso.cl/605/w3-article-40836.html

Sznelwar, L. I., Uchida, S. & Lancman, S. (2016). Os (des)encantos da vida executiva. In: Macêdo, K. B. et. al. (orgs). *Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar*. Goiania: Ed. PUC Goiás, 251-274.

Tavares, S. (2000). *Determinantes da implicação organizacional afectiva: um estudo transcultural.* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional). Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa. Portugal.

Thiry-Cherques, H. R. (2003). Responsabilidade moral e identidade empresarial. *Rev. adm. Contemp*. Curitiba, 7 (Esp.), 31-50.

Tolfo, S. R. & Piccinini, V. C. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19 (1), 38-46.

Trist, E. L. (1978). On Socio-technical Systems. In: Pasmore, W. A. & Sherwood, J. J.(eds), *Socio-Technical Systems: A Sourcebook*, LaJolla CA:University Associates Inc., p. 43-57.

Valle, Â. R. (2005). Afeto no trabalho: o que se discute na literatura nacional. *Psicologia para América Latina*, México, 3, s.p. Available in: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n3/n3a04.pdf

Van Der Haar, R. & Goelzer, B. (Eds.) (2001). *La higiene ocupacional en América Latina. Una guía para su desarrollo.* OPS/OMS. Washington, D.C.: OPS. Available in: http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehhigiene.pdf?ua=1

Vandenberg, R. J., Park, K. O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Griffin-Blake, C. S. (2002). The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. In Pamela L. Perrewe & Daniel C. Ganster (Ed.) *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*. pp.57-115. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Vasconcelos, A. S .M. S. O. (2016). Saúde mental, burnout, stress e satisfação no trabalho: um estudo em bombeiros voluntários. (Dissertação de Mestrado em Educação para a Saúde). Universidade do Porto. Porto. Portugal. Available in http://hdl.handle.net/10216/90215.

Vazquez, A. S. (1969). *Etica.* México: Grijalbo.

Vega, M. (2013). Garantizando la gobernanza: Los sistemas de inspección de trabajo en el mundo. Tendencias y retos. Un enfoque comparado. *Organización Internacional de Trabajo.* Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana. San José: OIT.

Vega Ruiz, M. L. (2013). Garantizando la gobernanza: Los sistemas de inspección de trabajo en el mundo. Tendencias y retos. Un enfoque comparado. *OIT, Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, San José*. Available in: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_217575.pdf

Wagner, A., Ribeiro, L. S., Arteche, A. X. & Bornholdt, E. A. (1999). Configuração familiar e o bem-estar psicológico dos adolescentes. *Psicol. Reflex. Crit.* 12 (1), 147-156. Available in: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/9182-9181-1-PB.htm

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*, 409-421.

Weller, J. (2008). *Los mercados de trabajo, la protección de los trabajadores y el aprendizaje de por vida en una economía global: experiencias y perspectivas de América Latina y el Caribe*. CEPAL/NNUU. Santiago de Chile: Chile. Available in: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2898/1/S2008903_es.pdf

Whitener, E. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*. 27(5), 515-535.

WHO (2010). *Healthy workplaces: a WHO global model for action*. Geneve: WHO. Available in: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/

Yanes, L. (2003) El trabajo como determinante de la salud. *Salud de los Trabajadores*, 11 (1), 21-42

Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C. (1992). *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. (Tese de Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. Campinas. Brasil.

Zanelli, J. C. (2015). Mudança organizacional. In P. F. Bendassolli & J. B. Borges-Andrade. *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zanelli, J. C. (2016). Sobre os temas transdisciplinares em saúde mental e trabalho. In K. B. Macêdo et al. (Orgs.) *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar.* Goiânia: Ed. da PUC Goiás.

Zanelli, J. C., Calzaretta, A. V., Garcia, A. J., Lipp, M. E. N. & Chambel, M. J. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zanelli, J. C., Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zanelli, J. C. (2014). Organizações saudáveis e riscos psicossociais no trabalho. In C.G. Laimer. *Gestão das organizações*. Florianópolis : Conceito Editorial.

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

"(...) es de gran utilidad para quien se dedica profesionalmente a la gestión de las organizaciones, sin ningún tipo de exclusión. Los administradores pueden pensar que quienes tienen que leer esta obra son los gerentes de Recursos Humanos o los de Salud Ocupacional. Creemos que esto sería un error. Conseguir una organización sana, es decir, una organización emancipadora, y evitar convertirla en una organización 'que mata' es responsabilidad de todos."

"(...) es también de gran utilidad para investigadores y profesionales. Estoy convencido de que, a lo largo de su lectura, van a encontrar inspiración para nuevas preguntas de investigación y propuestas de actuación, y también van a encontrar respuestas múltiples al interés y empeño para mejorar la organización. Además, es un importante instrumento para la formación de todos aquellos interesados en las organizaciones como realidades humanas y sociales, y en su papel en la sociedad."

"(...) fue escrita a partir de un profundo conocimiento de la realidad laboral y organizacional brasileña y, por extensión, a partir del conocimiento de la realidad sociolaboral y organizacional latinoamericana. Pero es de especial interés haber sido escrita en diálogo de primera mano con investigadores y profesionales europeos."

Dr. Jose Maria Peiró
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie

Saúde e Produtividade

Aprende con quién sabe hacer

MAXI editora

Consulte con nosotros para más información
saudeeprodutividade@gmail.com

Otras informaciones sobre los temas de este libro

www.riscospsicossociais.com.br

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978 85 60237 20 0
9 788589 237260