



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Psicologia

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Com el treball desenvolupa (o no) al treballador

Maria Planas Martorell

**Grau de Psicologia**

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43209714M

Treball tutelat per Eduardo Rigo Carratalà  
Departament de Psicologia



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:  
Desenvolupament, treball, cicle vital

## Antecedents

A principis del segle xx la psicologia industrial i la del treball foren el major desenvolupament de la psicologia aplicada/psicotècnica gràcies a la seva aplicació en els problemes vinculats a l'àmbit laboral de la indústria (Saiz i Saiz, 1998). La industrialització dels països ajudà a impulsar la idea de l'adaptació de l'home en els llocs de treball per augmentar al màxim la producció de forma ràpida i econòmica. La psicotècnica ajudà a determinar les aptituds acadèmiques, físiques i psicològiques més adequades per cada lloc de treball amb l'ajuda dels nous tests desenvolupats per la psicologia diferencial.

A partir d'aquí, tant a Europa com als Estats Units es varen anar creant instituts de psicotècnica i instituts d'orientació professional. L'any 68 es va començar a establir a Espanya la carrera de Psicologia a diverses universitats com a la universitat de Barcelona i la universitat Comutense de Madrid, seguides de la universitat de València i de Granada.

L'any 1926 es realitzà un dels experiments més importants per la psicologia de les organitzacions a la planta de Hawrhorne de la Western Electric Company pel senyor Elton Mayo. L'objectiu d'aquest experiment era observar les condicions del treball i com aquestes influïen en la producció. Segons Peiró (1995), gràcies a n'aquest experiment es va destacar la importància del grup a l'hora d'explicar el comportament dels treballadors. A més, d'aquesta manera s'incorporaren els coneixements de la psicologia social en l'estudi del comportament de la organització.

Durant la dècada dels setanta augmentà el desenvolupament econòmic, social i industrial que provocà, entre altres coses, la progressiva consolidació de l'activitat institucional i organitzativa de la especialitat. D'aquesta manera, augmentà el nombre de psicòlegs professionals a les empreses privades (consultories) i a les públiques (*Instituto Nacional del Empleo*).

Per tant, la ciència que estudiava els problemes de l'esser humà per adaptar-se als instruments, a l'ambient i a les tasques (la psicologia

psicotècnica) es va convertir en el que ara coneixem com a psicologia del treball i de les organitzacions.

## Introducció

En aquest document realitzarem una recopilació d'articles sobre l'estat actual del treball com a desenvolupament de l'individu durant l'etapa adulta ja que desde sempre s'ha donat importància l'ambit del treball com a mesura per desenvolupar adequadament aquesta etapa del cycle vital. Les etapes del cycle vital comprenen des del naixament fins a la mort. Segons Papalia, Wendkos i Duskin (2002) aquestes etapes són una construcció social, per tant no hi ha una única segmentació universal d'aquest cycle. Cada etapa d'aquest cycle va influenciat per dos grans factors, l'herència genètica i el context ambiental, peces claus pel desenvolupament adequats d'aquests.

En aquest document ens centrarem bàsicament en l'etapa adulta ja que és l'etapa òptima de l'esser humà on totes les seves capacitats estan en el seu màxim rendiment, tan físic com mental per, entre altres coses, treballar. Aquesta etapa pot ser influenciada sobretot per alts nivells de distress i/o l'abús de substàncies tòxiques, com l'alcohol o les drogues, produïnt deteriorament significatiu a les capacitats cognitives, motores i fisiològiques, a més de poder perjudicar seriosament el futur laboral i/o familiar de la persona exposada.

Cada individu segons les seves creences i valors posseeix la seva pròpia definició de qualitat de vida segons l'experiència, el context cultural i les valoracions multidimensionals de les necessitats.

Segons el grup d'en O'Shea (2003) la qualitat de vida esta influenciada positivament per la salut, les capacitats físiques, els factors psicològics, la vivenda i l'entorn i negativament amb l'aïllament social i la privació econòmica. Una definició més complexe és la que ens dona González, Hidalgo i Salazar (2006) els quals aseguren que la qualitat de vida del treball és un concepte multidisciplinari que es basa en la satisfacció a través del treball, d'una amplia gama de necessitats personals, ubicant-les com

la clau per la realització personal, familiar i social i com a mitjà per preservar l'economia i la salut. Aixó implica la valoració objectiva i subjectiva de les següents dimensions: suport institucional pel treball, seguretat en el treball, integració en els llocs de treball, satisfacció, benestar gràcies al treball, desenvolupament personal i l'administració del temps lliure.”

A més, s'ha trobat que la percepció de l'estat de salut varia segons els ingressos de la persona, el seu treball i l'afiliació a la institució de salut que acudeix (Ramírez, Zambrano, Yepes, Guerra i Rivera, 2005). En l'edat activa, el treball és l'eina més corrent perquè una persona es realitzi i s'integri en qualsevol grup. De Miguel i De Miguel (2002) ens explica que el treball proporciona no només ingressos sino múltiples oportunitats de integració i promoció social.

Herrera i Cassals (2005) afirmen que la qualitat de vida laboral és el grau en que els membres d'un col·lectiu són capaços de satisfer les necessitats personals a través de les seves experiències en el context organitzacional ja que actuen sobre el desenvolupament del individu tant psicològicament (motivació, satisfacció,...) com laboralment (experiència, innovació, adaptació,...). Per tant la qualitat de vida en el treball influeix en la qualitat del treball realitzat. Per millorar aquesta qualitat de vida es proposa diferents projectes que ajudin a millorar la producció, com per exemple combatre l'absentisme laboral, augmentar la motivació i la satisfacció laboral, seleccionar els millors individus pels llocs de treballs, etc. Aquesta última millora esmentada ens ajudarà a solucionar una gran part de la problemàtica organitzacional, ja que si l'adaptació entre individu i lloc de treball és adequada, millorarem, a part de la producció, el rendiment, la satisfacció, la salut física, el compromís i disminuirà l'absentisme, la rotació, entre altres.

Per tant aquestes conseqüències deixen constància de que l'inserció laboral del individu ha d'estar vinculat amb la seva competència professional (formació professional i experiència laboral) i no només amb la relació afectiva que pugui tenir amb el cap d'aquella organització. L'important es obtenir informació fiable per saber la compatibilitat que té aquell

subjecte amb el lloc de treball disponible, per aixó es necessari realitzar múltiples proves per assegurar-nos-en. Si es realitza la elecció un subjecte per altres motius ens arrisquem a que aquest no arribi al seu màxim nivell de rendiment laboral, a més de perjudicar-lo greument (depressió, estress, insatisfacció).

Un altre aspecte a tenir en compte és l'estat econòmic actual del país, el qual provoca que milers de persones s'hagin de conformar en obtenir qualsevol treball per tal subsistir en la societat. Jiménez (2005) ha analitzat que es condicions laborals han disminuït notablement durant aquests anys per la flexibilitat del treball, es a dir, jornades a temps complet però amb un salari més baix, jornades parcials, contractes temporals, menys drets, etc. Tots aquest aspectes i altres que desenvoluparem durant el document són essencials perquè el treball sigui una ajuda pel desenvolupament dels individus i no un handicap per les seves vides.

---

## *Factors implicats en el desenvolupament*

### **Context**

Un adequat desenvolupament al llarg del cicle vital no s'aconsegueix simplement a partir de la responsabilitat individual sinó també del context social que l'acompanya, ja que les nostres vides es desenvolupen longitudinalment dins d'un complex sistema de nivells socio-geogràfics (Merlo, Ohlsson, Lynch, Chaix i Subramanian, 2009).

Encara que la influència del context social sigui un factor clau, augmenta cada vegada més el nombre d'estudis que indiquen la importància que té sobre els efectes de la salut pel desenvolupament (Chaix, 2009; Diez Roux i Mair, 2010) però encara així a la literatura científica apareixen comprensions pobres (ex. Context-individu) i de múltiples limitacions.

La definició de context esta basada en limitacions administratives més que en els entorns reals a on els individus interactuen (Cummins, Curtis, Diez-Roux i Macintyre, 2007; Knox i Pinch, 2006; Merlo et al., 2009) però en aquest cas també s'engloba en el concepte el

context vital (Ex: llocs de treballs), els familiars (Yang, Eldridge i Merlo, 2009), els geoculturals (Beckman et al., 2004) i la genealogia familiar (Merlo, Bengtsson-Bostrom, Lindblad, Rastam i Melander, 2006).

Per complementar la detecció de les característiques del context es pot utilitzar el sistema d'informació geogràfica (SIG) i les tècniques innovadores de detecció de clústers (Chaix et al., 2006; Chaix, Merlo, Subramanian, et al., 2005; Lynch et al., 2010). A més de la informació directe que ens proporciona l'entorn físic també es possible mesurar les propietats d'aquest amb geocodificació de dades de la comunitat (anàlisis espacials i de SIG) (Chaix et al., 2005), també per metodologia ecomètrica i mitjançant qüestionaris.

És necessari obtenir indicadors sobre les característiques de l'entorn, ja que les exposicions socials moldetjen les etapes de la vida a través de diferents contextos, influenciant així, la salut futura al llarg del cicle vital (Kuh et al., 2003). Un exemple seria que l'exposició de desavantatges socioeconòmiques pot afectar a curt i a llarg termini el risc de malaltia (Davey Smith et al., 2002).

### Factor tecnològic

Dins del context general el factor tecnològic influencia cada cop més en el desenvolupament del lloc de treball, qualificant o desqualificant al treballador en aquest àmbit. Les noves empreses de base tecnològica (NEBTs) cerquen la innovació continua per combatre amb el mercat laboral (Bueno, 2003), per tant es creen programes i recursos per tal de desenvolupar, consolidar i crear. (Myro i Fernández, 1996) a més d'intentar disminuir els costos, augmentant la producció, millorant l'eficàcia i generant mecanismes de compensació mitjançant la creació de nous llocs de treball.

La corrent determinista proposa dos grans esquemes. Un representat principalment per en Bravermann i l'altre per en Kern i Schuman.

Per en Braverman (1978) la micro electrònica condueix a la desqualificació de la major part de la força laboral mentre que serien escassos els

empleats, ja que només ocuparien la part superior de la jerarquia organitzacional aquells que estiguessin altament qualificats.

És a dir, la tecnologia segons aquesta corrent posseiria un caràcter radical, sesgat i exclouent els treballadors poc qualificats. Castells (1997) puntualitza que l'origen de la polarització ocupacional no vendrà de la tecnologia en si, sinó de la seva instrumentalització.

Des de l'altra corrent, Kern i Schuman (1987, 1989) esmenten que la transformació productiva, els canvis de les demandes i l'exigència dels productes de major qualitat i varietat amb la innovació tecnològica deriven cap a una disminució de la divisió del treball i una major professionalitat i autonomia en els salaris, és a dir, una major preocupació pel desenvolupament i per la formació, ajudant-se de les competències i recursos dels treballadors.

Una alternativa de l'anterior visió seria l'opcional. Alguns autors com Wall i Burnes (1984), Child (1988) i Ozaki (1993) conclueixen que l'última tecnologia provocarà un major determinisme en les propietats del treball relatives a la realització de tasques (habilitats cognitives i manuals, així com de caràcter repetitiu i atencional).

Però realment la conseqüència fonamental d'introduir-la dependria dels objectius de l'empresa, la manera d'utilitzar-la i del nou disseny dels llocs de treballs, a més de la motivació, habilitats i el grau d'interdependència entre els treballadors, el qual determina el grau de treball realitzat.

### *Integració de la tecnologia*

La integració de la tecnologia en el treball comporta una sèrie de transformacions en el context que cal esmentar:

-Modificació de les relacions; canviar el contacte físic o directe de l'objecte involucrat amb la tasca per l'ordinador.

-Disminuir les tasques físiques-manuals per augmentar les de caràcter abstractes-cognitives i/o intel·lectuals, ja que es reemplaça tot aquell treball que es pugui robotitzar, automatitzar i/o programar perquè és pugui emfatitzar totes aquelles tasques més cognitives

(decisiones, creativitat, reprogramar, etc.)

La tecnologia basada en l'ordinador ha incrementat el volum, fluxe i ritme de la informació la qual provoca un augment del ritme, aïllament i estrès del treballador o enfocant-ho per l'altre extrem l'alliberació/transformació del propi desenvolupament personal, eliminant els llocs de treball que aquelles funcions assumeixen (Rifkin, 1997). Com a conseqüència, del nou ritme econòmic basat en la informació es va substituint la fatiga física per la mental.

Segons De la Torre i Conde (2000) la incorporació i la utilització de la tecnologia en l'àmbit organitzacional està condicionada per la tensió i existència del mercat laboral, el sistema de relacions laborals i l'estratègia aplicada per l'organització per rentabilitzar la seva implementació i utilització.

El mercat laboral actual ve caracteritzat pel creixement global que experimenta (apertura de fronteres, ampliacions del mercat, progressiva llibertat en el transport de capitals, etc.), a més de la instauració de nous models productius d'organització més flexible (fusió d'empreses, aliances, producció en xarxa, etc.) i de reducció de costos i optimitzar recursos. Alhora aquest procés s'autoreforça i intensifica per l'acceleració, desenvolupament i abaratiment de les noves tecnologies, que potencien agilitzant els processos productius i les transaccions comercials.

Segons De la Torre i Conde (2000) la integració de la tecnologia no és només disposar i utilitzar la tecnologia sinó controlar els factors psicosocials que determinen la rentabilitat en el canvi tecnològic (De la Torre i Conde, 1997; Korunka, 1996), a més de facilitar actituds i comportaments cap al canvi, la flexibilitat, la formació i la polivalència en els treballadors, ja que la no fonamentació aquestes aptituds poden perjudicar greument en els treballadors i a la mateixa empresa. (Child, 1988; Conde, De la Torre i Vega, 2000).

### Contracte psicològic

El contracte psicològic es pot definir com “la

percepció de les dues parts en la relació del treball, organització i individu, de les promeses i obligacions recíproques que condueix aquesta relació” (Guest i Conway, 2002). El contingut del contracte fa referència al conjunt de promeses i obligacions recíproques que formen part del contracte psicològic mentre que l'estat del contracte psicològic fa referència “si les promeses i obligacions han estat complides, si són justes i les seves implicacions per la confiança” (Guest i Conway, 2002)

Dins de l'estat del contacte psicològic s'inclouen tres elements fonamentals: el compliment del contracte, la confiança i la justícia.

El compliment del contracte (fullfillment)/ruptura del contacte (breach) s'ha vist relacionat amb la satisfacció del treball (Gakovic i Tetrick, 2003; Johnson i O'Leary-Kelly, 2003; Robinson i Rousseau, 1994), la confiança organitzacional, l'absentisme (Johnson i O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley i Feldman, 2000), el cinisme (Johnson i O'Leary-Kelly, 2003), el compromís organitzacional (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000; Johnson i O'Leary-Kelly, 2003) la realització de tasques (Johnson i O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley i Feldman, 2000), l'esgotament emocional (Gakovic i Tetrick, 2003), la conducta de ciutadania organitzacional (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000; Lo i Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson i Morrison, 1995; Turnley i Feldman, 2000) i l'abandonament de l'organització (Robinson, 1996; Robinson i Rousseau, 1994).

L'estat del contracte psicològic influeix a les actituds i els comportaments dels treballadors. (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000; Gakovic i Tetrick, 2003; Johnson i O'Leary-Kelly, 2003; Lo i Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson i Morrison, 1995; Robinson i Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Turnley i Feldman, 1999, 2000)

La justícia organitzacional es pot definir com un conjunt de condicions de l'organització que fan que una persona es senti tractada justa o injustament i les conseqüències que aquestes tenen per les actituds i el comportament dels treballadors. A més de tot això, és important que el treballador posseeixi confiança empresarial per obtenir uns nivells òptims de rendiment i benestar, per tant,

com millor sigui l'estat del contracte psicològic, millor serà la satisfacció i el benestar psicològic, la qual cosa produirà un menor conflicte entre treball i la família. (Gracia, Silla, Peiro i Fortes-Ferreira, 2006)

### Factor grupal

L'organització com a sistema obert està sotmesa a un procés continu d'interacció, interpretació i d'influència, els quals ajuden a adaptar-se en les exigències de l'entorn (Mintzberg i Quinn, 1993).

En el disseny d'estratègies per l'adaptació de l'organització s'han denominat dues variables: Hard i Soft (Menguzatto y Renau, 1991). La variable Hard (tècnic-econòmiques) és el nucli de l'anàlisi estratègic per tal de realitzar la producció prevista. En canvi la variable Soft (sociopolític-cultural) està dirigida en l'anàlisi de l'organització i al disseny de l'estratègia (e.g., Menguzatto i Renal, 1991), és a dir, guia la conducta i l'actitud dels treballadors.

Normalment les decisions estratègiques es prenen pel que es creu que pensa la gent (metarepresentació) i no pel que es pensa en realitat.

Tajfel i col·laboradors (1971) la categorització/identitat es pot donar per la simple designació d'un individu a un grup. De Miguel, Schweiger, Fernández, Ruiz (2010) suggereixen que pertanyer a un grup modula la metarepresentació, per tant la visió que posseeixen els treballadors de l'organització ve determinada en part pel seu grup.

Per tant, l'empresa sempre estarà interactuant amb el subjecte per tal d'aconseguir els seus objectius. Defineix uns valors que són incorporats en els treballadors (cultura) entorn d'uns valors corporatius (Legge, 1995). La informació que tenen les empreses la utilitzen per assegurar-se que els treballadors rendixin en el seu lloc de treball.

### Model de demandes i recursos laborals

El model de Demandes i Recursos Laborals (DRL) s'ha utilitzat en els últims anys per predir el compromís organitzacional (Bakker, Van

Veldhoven i Xanthopoulou, 2010), la connexió amb el treball (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard i Metzger, 2007), l'absentisme per malaltia (p. ej., Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro i Borg, 2012; Schaufeli, Bakker i Van Rhenen, 2009), el rendiment laboral (p. ej., Bakker, Demerouti, De Boer i Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro y Borg, 2012; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009), el bournout (Bakker, Demerouti i Euwema, 2005, 2008; Demerouti et al., 2001) i l'engagement (compromés/implicat) (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker i Schaufeli, 2006) a més d'ajudar a la possible comprensió, explicació i avaluació del benestar de l'empleat i el rendiment laboral.

Segons aquest model, l'entorn del treball o les característiques laborals es poden dividir en dues categories: demandes i recursos laborals. Les demandes laborals fan referència a aquells aspectes físics, psicològics, organitzacionals o socials del treball que requereixen un esforç sostingut i que du costs fisiològics i psíquics (ex: pressió laboral) (Demerouti et al., 2001). Les demandes poden ser un handicap quan requereixen un esforç elevat i la persona no està prou preparada (Meijman & Mulder, 1998). Els recursos laborals es pot definir com a aquells aspectes físics, psicològics, organitzacionals o socials del treball que poden reduir les exigències del treball i dels costs (tant físics com psicològics), estimular el creixement personal, l'aprenentatge i el desenvolupament, ser decisius amb la conseqüència dels objectius del treball (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2007)

Pel que fa a les demandes laborals, poden predir algunes variables importants com l'esgotament, problemes de salut psicosomàtics, entre altres (p. ej., Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006)

Els recursos són els predictors més importants de la motivació, satisfacció en el treball i engagement (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010). Aquest fet es dona perquè els recursos satisfan les necessitats humanes bàsiques (relacions interpersonals, autoeficàcia, autonomia, etc) mentre que les demandes exigeixen esforç i energia. (Bakker, 2011; Deci

i Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).

Diversos estudis han afirmat que les demandes (predicció del treball, exigències emocionals, canvi de tasques, problema amb l'ús d'ordinador, etc) són les predictores més importants de problemes de salut com el bournout (Bakker, Demerouti, De Boer et al., 2003), que condueix a l'absentisme laboral.

Per l'altra banda, els recursos laborals dirigits cap a processos motivacionals com la retroalimentació sobre l'execució de les tasques, el suport social i el control del temps estan relacionats amb la dedicació i el compromís organitzacional (Bakker, Demerouti, De Boer et al., 2003).

S'ha observat que la interacció d'aquestes dues categories (demandes i recursos) dona lloc a dues possibles conseqüències. Per una banda, els recursos (suport social, autonomia, l'oportunitat de desenvolupar-se, etc.) amortiguen l'impacte de les demandes (estrès, malestar, esgotament, etc) (p. ej., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard et al., 2007). La segona interacció, en canvi, és aquella en que la demanda amplifica l'impacte dels recursos laborals en la motivació/engagement. Xanthopoulou et al. (2009) afirma que els recursos poden tenir un impacte longitudinal amb les variables relacionades amb la motivació.

La percepció de l'entorn laboral pot afectar a les demandes laborals (Zapf et al., 1996). Per exemple, els treballadors amb bournout (variable relacionada amb una major demanda laboral (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli i Hox, 2009) poden avaluar les demandes de manera més crítica i queixar-se més, arribant a crear un clima negatiu en el treball (Bakker i Schaufeli, 2000)

El disseny del treball serveix "per estructurar, representar i modificar els treballs, les taques i els rols, així com el grau de impacte d'aquestes estructures, representacions i modificacions sobre l'individu, el grup o l'organització"(Grant & Parker, 2009).

Les organitzacions són les encarregades de dissenyar els llocs de treballs i determinar les seves condicions. L'objectiu és poder adaptar el

millor possible aquestes demandes per obtenir els millor resultats, tant de rendiment laboral com de benestar del treballador.

## **Clima Laboral**

Entenem com a clima organitzacional els factors ambientals percebuts de manera conscient i subjectes al control organitzacional que es tradueixen en normes i pautes de comportament. (Denison, 1996) Una altra defició més recent creada per Dickson, Resick i Hanges (2006) és aquell constructe que posseix diferents dimensions i que implica les diferents percepcions i creences dels membres de l'organització, entorn al seu treball físic i social.

La mentira organitzacional en una primera instància pot pareixer positiva ja que és una competència bàsica en el procés de comunicació (Candem, Motley i Wilson, 1984; Cumming i Bromiley, 1996; Knapp, Hart i Dennis, 1974; Seiter et al., 2002), a més de resoldre positivament els conflictes interpersonals, (Grover, 1993), obtenir els màxims beneficis (Aquino i Becker, 2005; Boles et al., 2000; Lewicki, 1983; Olekalns i Smith, 2007; 2009), entre altres, però en realitat a la llarg té més efectes negatius com és el deteriorament del clima laboral: provocant la desconfiança i/o conflictes interpersonals entre els companys de treball, el deteriorament de la imatge empresarial (Aquino i Becker, 2005) i la seva reputació (Boles, Croson i Murnighan, 2000)

Per tant, la conducta de mentir és un fet habitual en aquest àmbit, ja sigui per adaptar-se a la situació, beneficiar-se o per altres motius, però en definitiva, és una altra manera de deteriorar la confiança organitzacional. (Deustch, 1958; Kim et al., 2004; Mayer et al., 1995; Schweitzer et al., 2006 i Sánchez, Suárez i Caballero, 2011). West (2003) observà que un clima negatiu infueix en la eficàcia dels treballadors, tant individualment com de manera grupal, i en la seva satisfacció laboral.

Hem de tenir en compte que si s'obté un clima advers, pot deixar lloc al Bournout, ja que aquest apareix en situacions negatives estressants de llarga durada, és a dir, amb la interacció entre

les parts negatives del treball i el treballador (Gil-Monte, 2005; Maslach, et al., 2001), la qual cosa afegiria més problemes a la empresa.

Per tant és necessari obtenir una bona satisfacció laboral, entenent aquesta com "el sentiment positiu o d'agrad que experimenta un subjecte pel fet de realitzar un treball que li interessa, en un ambient que el permet estar a gust, dins de l'àmbit d'una empresa o organització que li resulta atractiva i pel que reb una seria de recompenses psico-socio-econòmiques d'acord amb la seva expectativa"(Muñoz (1990)) a més de tenir en compte el temps lliure del individu, ja que s'ha observat que augmenta la felicitat i l'humor, a més de millorar l'estat físic i mental, entre altres, la qual cosa ajuda a una millor satisfacció laboral (Haworth i Veal, 2004).

Però hem de tenir en compte que els factors més influents de la satisfacció laboral són els relacionats amb l'empresa, el contingut del treball, les condicions del treball i el salari (Alonso, 2008) Les característiques del treball poden presentar en alguns casos patrons no lineals si interactuen entre si, combinades. L'estudi de Chung-Yan (2010) afirma que entre la complexitat del treball i la satisfacció laboral hi havia un relació d'U invertida pels treballadors que posseïen una baixa autonomia.

El clima laboral positiu posseix una serie de característiques importants per desenvolupar o no la satisfacció del treballador com són la claritat ambiental, que normalment ajuda a la planificació, a reduir l'ansietat futura i a regular la conducta del individu.

Un nivell baix de contacte social pot provocar sentiments d'aïllament i soletat, i un nivell elevat pot provoca efectes negatius (Brennan, Chugh i Kline, 2002). Un nivell alt de recolzament social està relacionat amb una disminució del nivell d'efecte (Deelstra et al.2003); aquest fet també succeeix a l'àmbit organitzacional (De Jonge, Reuvers, Houtman, Bongers i Kompier, 2000). Pel que fa a nivell de carga de treball esta realcianda pels judicis interns que l'individu realitza en una situació determinada. Amb el temps es pot tornar a intepretar, i aconseguir adaptar-se millor a la situació; disminuint l'impacte de les característiques ambientals.

Alguns exemples que proposa Warr (2013) són que la claritat de l'entorn pot millorar amb el desenvolupament del coneixement i les relacions interpersonals o que segons la millora o l'empitjorament dels objectius individuals i la realització de la tasca pot donar lloc a canvis de metes externes per una millor adaptació.

Dins del clima laboral apareix el concepte de clima d'acceptació a la diversitat. Landis (1990) la defineix com les creences generalitzades sobre les normes i conductes de la organització i com les recompenses estan relacionades amb l'esforç dels empleats. És necessaria pel desenvolupament eficaç de l'empresa, ja que si no es podria arribar a un clima inadequat. Els membres minoritaris són assimilats dins la cultura organitzacional i aixó pot generar sentiments d'exclusió, els quals poden arribar a provocar l'ausentisme, menor producció i menor satisfacció laboral. (Avery, McKay, Wilson, i Tonidandel, 2007; Mor Barak i Le-vin, 200; O'Leary i Ickovics, 1992). Normalment aquests treballadors estan afectats per la posició jerárquica que ocupen dins l'organitzaicó i/o per la raza i/o gènere (Kossek i Zonia, 1993). La percepció de diversitat, tant amb les dones com en les minories, está influenciat pel tractament que aquest grup percep en el treball. La percepció de la diversitat afecta a la confiança en els líders i a la vegada influencia al compromís amb l'organització i, en darrer lloc, a la retenció (Virick, Goswami i Czekajewski, 2004)).

Segons Castro (2010) les dones però són més propenses a percebre una major acceptació (clima) que els homes. A més, un estudi ha comprovat que els homes presenten una satisfacció laboral inferior que les dones (Sánchez, Fuentes i Artacho, 2007) encara que hi altres estudis que ho desconfirma (Forgionne i Peeters, 1982; Linz, 2003; Ward i Sloane, 2000). Un estudi d'en McKay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernández i Hebl (2007) mostrava que si el líder posseix una tendència favorable cap el clima d'acceptació de la diversitats, aquesta ajuda a proporcionar uns bons resultats organitzacionals dels grups minoritaris. També s'ha de tenir en compte aquesta variable quan es dissenya una política de reducció de personal ja que podria afectar



notablement a mitjà termini a la empresa (Cameron, 2009).

Un altre tipus de clima és el clima de seguretat, on es potència la consciència dels riscos exposats (Cheyne, Cox, Oliver i Tomás, 1998), a més de reduir lesions i accidents (Oliver, Cheine, Tomás i Cox, 2002). Siu *et al.* (2004) afirma que el malestar psicològic ajuda a accentuar actituds que provoquen risc d'accident. López i Osca (2010) i Gol-denhar *et al.* (2003) conclueixen que el malestar físic prediu els accidents, però no els incidents. En canvi el malestar psicològic prediu els incidents, i no els accidents. Varis estudis demostren que el recolzament social ajuda a la reducció del malestar psicològic (Limbert, 2004; Shimazu, De Jonge i Irimajiri, 2008; Shimazu, Shimazu i Odara, 2005) a més de promoure la salut i la seguretat del treballadors.

S'ha observat que els nivells d'estrés van acord amb el malestar psicològic, per tant com més estrés més malestar (Chaplain, 2008) i si hi ha alts nivells d'estres de rol pot desenvolupar a partir bournout, ja que l'estres ocupacional està relacionat amb malestar psicològic i/o físic. (Chan, 2002; De Gucht, Fischler i Heiser, 2003; Ensel i Lin, 2000; Watson *et al.*, 2009). L'estress també pot estar relacionat amb la pressió percebuda, la qual cosa augmenten el risc d'accident (Hansen, 2006). Aquesta pressió percebuda pot ser duita a terme per la empresa per tal de reduir costos i augmentar la producció (Cooper i Kelly, 1984; Sutherland i Davidson, 1989)

Pel que fa a la satisfacció laboral en relació al tipus de contracte s'ha observat que els contractes de caire temporals (inclouen els treballs fitxes discontinus pel seu caràcter insegur) obtenen més baix nivell de satisfacció que els de tipus permanent, sempre i quan sigui de manera involuntària per l'empleat (Gamero, 2007). A més, els treballadors menys qualificats tenen una relació més intensa entre salari i felicitat (Kornhauser, 1965).

Per a la psicologia positiva les organitzacions saludables són aquelles que promouen el benestar dels seus membres per damunt dels doblers o la productivitat (Peterson, 2006), és a

dir, orientades cap el capital humà, social i psicològic del empleats (Luthans, Youssef i Avolio, 2007). Una organització amb aquestes característiques presenta treballadors, pràctiques i resultats saludables, i per tant, una organització d'aquest tipus no pot excloure la importància del clima (Salanova, 2008)

### **Factors individuals**

Actualment, el nostre entorn va canviant a un ritme sense antecedents, sobretot a causa de la competència del mercat. Per tal de cobrir tots aquests canvis de la manera més eficaç i eficient, les organitzacions seleccionen a treballadors més flexibles, oberts als canvis, a la innovació, capaços de treballar en grup, en capacitat per anant-se formant contínuament i acceptar noves instruccions, a més de ser polivalents. L'objectiu es crear idees sobre el producte interaccionant amb els altres treballadors. Per tant, durant aquests anys s'ha romput la relació treballador-tasca especifica per recolzar a un coneixement tecnològic global relacionat amb aptituds innovadores (adaptabilitat, aprenentatge continu, competència, etc), ja que per atendre a les demandes de l'ambient és necessari donar una major importància al treballador, sobretot per aconseguir un major compromís i implicació cap a l'empresa.

Per tant, admetre des d'un principi que les emocions i la personalitat de cada individu produeix un impacte important en el funcionament i la salut d'aquests (Sapolsky, 2008) ajuda adaptar millor treball-individu; interacció que la comunitat científica no s'ha interessat fins fa pocs anys.

Encara que en els llocs de treball aparegui la variable estressora i pugui alterar el nostre benestar no a totes les persones es veuen sotmeses pels mateixos agents estressants (o si) però ho poden afrontar de maneres diverses. Davant d'una situació estressant s'augmenten els nivells d'activació fisiològica, cognitiva i motora, la qual cosa produeix una millor percepció i rapidesa en la presa de decisions. Solucionada la resposta d'estres l'individu torna en els seus nivells basals. Si la situació d'estres és freqüent, intensa i duradera apareixen més

possibilitats de desenvolupar trastorns psicofisiològics en els òrgans diana. Aquesta conseqüència de la interacció pot ser atenuada per adequades estratègies d'afrontament i variables específiques individuals. En els següents apartats esmentarem les variables personals més importants.

### Autoeficàcia

Des de la teoria socio-cognitiva es creu que les creences d'autoeficàcia modulen les conductes d'afrontament (conductes que es realitzen davant d'una situació estressant) davant dels estressors (demandes del treball). Els treballadors amb alts nivells d'autoeficàcia utilitzen més estratègies dirigides cap a la solució de problemes, confien amb les seves aptituds per afrontar les demandes de l'ambient i perceben aquestes situacions com un repte en lloc d'una amenaça incontrolable com ho fan els treballadors en nivells baixos (Bandura, 1997, 2001). A més, l'autoeficàcia pot aportar benestar quan es correspon de manera adequada a l'ambient (Salanova, Grau, Llorens i Schaufelli, 2001). L'autoeficàcia està relacionada amb la dedicació, la persistència i la satisfacció en les accions que realitzem (e.g., Salanova, Llorens, Cifre, Martínez i Schaufelli, 2003).

Per exemple els professors destaquen com a context estressant els problemes de comportament dels alumnes, sobrecarga del treball, la falta de temps i el conflicte/ambigüitat de rols del professor. (Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006; Manassero, Garcia, Marques, Ferrer, Ramis i Gili, 2005; Marques, Lima i Lopes, 2005; Salanova, Martínez i Lorente, 2005) afegint la manca de recursos disponibles i l'escassa o inadequada formació obtinguda (Marques, Lima i Lopes, 2005; Van der Doef i Maes, 2002). Quan apareixen problemes de conducta en els alumnes, els professors amb nivells baixos d'autoestima utilitzen més la fugida cognitiva i la passivitat pessimista que la planificació racional encanvi aquesta última l'utilitzen més els professors a alts nivells d'autoeficàcia. En definitiva, segons Gismoro-Gonzalez, M. E., Bermejo, L., Prieto, M., Cagigal, V., Garcia Mina, A., i Hernandez, V. (2012) l'autoeficàcia professional està relacionada amb la utilització de diferents estratègies d'afrontament. Els professors amb

nivells alts d'autoeficàcia utilitzen més estratègies d'afrontament eficaces i proactives mentre els que tenen baixos nivells tendeixen a utilitzar estratègies menys eficaces i més evitatives. Per tant com explicava Bandura (1997, 2001) en la teoria social cognitiva, les persones amb alts nivells d'eficàcia confien amb les seves habilitats i capacitats per respondre en els estímuls del medi i poder exercir control sobre ells. Els nivells alts d'autoeficàcia, el desenvolupament i la utilització d'estratègies d'afrontament adequades ajuden a reduir l'estrès de les demandes i a fonamentar un major benestar i satisfacció en l'àmbit laboral.

### Intel·ligència

Diferents treballs (Kruger, 2009; Bélanger et al, 2007; Chan, 2008; Chuang, 2007; Montes-Berges i Augusto, 2007) mostren que els nivells alts d'intel·ligència es relacionen amb estratègies d'afrontament basades en la reflexió i la resolució de problemes mentre que els nivells baixos es relaciona amb estratègies d'afrontament basades en l'evitació, la ruminació i la superstició. L'evidència acumulada fins al moment indica que la intel·ligència emocional juga un paper molt important en l'autocontrol emocional i en les capacitats adaptatives de l'individu per afrontar situacions estressants.

La intel·ligència emocional es defineix com "una habilitat per percebre, assimilar, comprendre i regular les pròpies emocions i la dels altres promoguent un increment emocional i intel·lectual" (Mayer i Salovey, 1997). Desde el model transaccional de l'estrès, Lazarus sugereix que davant d'una situació d'estres hem de tenir en compte: les valoracions que la persona fa en els estressors, les emocions i efectes associats a aquesta aparició i els esforços conductuals i cognitius relacionats per l'afrontament d'aquests estressors (Lazarus i Lazarus, 1994). Per tant l'afrontament pot estar orientat cap a la tasca, centrada a resoldre els problemes de manera lògica, les solucions i en l'elaboració de plans d'acció o per l'altra banda, cap a les emocions, centrant-se en les respostes emocionals, en l'evitació, la preocupació i reaccions supersticioses (Endler i Parker, 1990). Aquesta última és la més desadaptativa en situacions d'estres. Aquesta opció pot provocar

un augment de la resposta estressora percebuda i/o provocar repercussions negatives en l'aspecte emocional i en el rendiment (Lazarus, 1990)

Per tant un afrontament inadequat en una situació d'estrès agut pot donar lloc a estrès crònic i a l'aparició d'estats emocionals negatius i psicopatològics (Excamilla, Rodríguez i González, 2009; Piqueras, Ramon, Martínez i Oblitas, 2009), o a patir síndrome del Bournout (Wheaton, 1997), així com una alteració de les capacitats per prendre decisions (Gottlieb, 1997; Smith, 1986)

### Bournout i Engagement

L'enfocament de la psicologia positiva s'ha estès pels àmbits de la psicologia del treball i de la salut ocupacional (Avey, Luthans, Smith i Palmer, 2010; Bakker, Rodríguez-Muñoz i Derks, 2012; Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, De Rivas, Bejarano i Sanz-Vergel, 2010) la qual proporciona un marc teòric orientat al desenvolupament dels recursos laborals i els treballadors cap a una millora de l'adaptació, compromís i benestar organitzacional.

Actualment, existeixen moltes dades científiques sobre el desenvolupament dels efectes positius en l'àmbit laboral (grup i individual) (Bakker i Rodríguez-Muñoz, 2012).

Un dels majors problemes de salut laborals és el bournout, resposta en els estressors emocionals i interpersonals que els individus experimenten en el seu lloc de treball de manera prolongada i dels esforços per afrontar a les tasques i responsabilitats, a pressions organitzacionals, de client i companys, així com les gestions de les emocions (Maslach i Leiter, 2008; Swider i Zimmerman, 2010)

La majoria de les investigacions del bournout estan enfocades cap a possibles característiques organitzacionals i ocupacionals encanvi els recursos personals han estat menys sistemàtic i minuciosos (Swider i Zimmerman, 2010).

Diversos estudis han observat que alguns professionals enves de desenvolupar esgotament en situacions de nivells alts d'estres manifestaven engagement (Bakker i Leiter, 2010). L'engagement es pot entendre com aquell estat multifactorial positiu laboral caracteritzat per una sensació de realització personal. Aquest

concepte està compost per tres dimensions: l'absorció, la dedicació i el vigor. Aquest últim és la dimensió més definitiva d'aquest concepte (González-Roma, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006; Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2002)

En el model de recursos i demandes s'integren aquests dos últims conceptes esmentats, el bournout i l'engagement. Segons el model, aquests conceptes estan relacionats amb les demandes laborals i els recursos laborals (Bakker i Demerouti, 2007; Schaufeli i Bakker, 2004) A més són possible dos processos, la deterioració de la salut per les elevades demandes laborals (esgotament físic i mental) (Demerouti, Mostert i Bakker, 2010; González-Roma et al., 2006) i fonamentar l'engagement i la realització de tasques.

### *Recursos laborals*

En aquest apartat només esmentarem algunes característiques dels recursos laborals i deixarem de banda les demandes, ja vistes en l'anterior apartat. Els recursos laborals fan referències a les variables més personals com aspectes psicològics, socials, organitzacionals i físics vinculats amb l'objectiu laboral, els quals tenen un efecte amortiguador de les demandes i el desenvolupament personal (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001).

Dins la visió d'aquest model, el constructe de Capital psicològic remarca la importància de la personalitat en els processos de benestar ocupacional (CP; Luthans, Youssef i Avolio, 2007), el qual proposa quatre variables positives; autoeficàcia, resiliència, optimisme i esperança. A més, augmenta la capacitat d'enfrontar-se a situacions difícils i de proactivitat personal, la qual cosa ajuda en el benestar i a la realització laboral.

Baumeister, Smart i Boden (1996) afirmen que un ràpid augment dels nivells d'autoestima pot donar lloc a canvis negatius. A més, l'autoregulació pot ocasionar efectes inhibidors i de perfeccionisme (Randles, Fleett, Nash, McGregor i Hewitt, 2010). També s'ha observat des del model vitamínic que l'estrès segueix efectes no lineals, és a dir, que una variable que en principi és positiva pot esdevenir com a efecte negatiu si augmenta excessivament.

## Personalitat

La personalitat com a característica individual que interactua amb l'empresa ha estat, des de fa pocs anys, exclosa en els treballs d'investigació del burnout (Kahill,1988). Els primers estudis mostraven que les persones més empàtiques i obsessives eren propenses a partir burnout (Cherniss,1980; Pines i Aronson, 1980). Encanvi les persones resilents amb sentiment de control intern sobre la situació, implicació amb les tasques i amb capacitat d'apertura al canvi experimentaven menys el burnout (Semmer,1996; Rowe, 1997; Schaufeli i Ezzmann, 1998; García, Ramos i García, 2009), ja que amortiguen millor els estressors laborals (Morante, 2006). En canvi, els patrons de conducta tipus A (Burke, Greenlass i Konarski, 1995; Parker, 1998) i l'ansietat (Cherniss, 1980; Rowe, 1997) ajuden en aquest síndrome a expressar-se. Per tant, les persones ansioses amb dificultats per establir límits laborals i baixos nivells d'activació i control emocional obtenen un elevat risc de patir-ho. (Salgado,1998).

Basant-nos en el model dels cinc grans (Norman,1963) que té com a factors: neuroticisme (preocupació, inseguretat, tensió), Apertura a l'experiència (originalitat, creativitat i independència), Extraversió (sociabilitat, loquacitat i optimisme), Amabilitat (compassió, confiança i cortesia) i consciència (diligència, fiabilitat i organització). S'ha observat que el neuroticisme i l'extraversió estan relacionades significativament amb la satisfacció laboral i el benestar (Judge, Heller y Mount, 2002) i que la consciència i el neuroticisme juntament amb l'amabilitat són bons predictors de les conductes del treballador de robatori, absentisme i/o problemes de disciplina, a més de predir la realització de les tasques del seu lloc de treball (Ones, Viswesvaran i Schmidt, 1993).

A més, García, Ramos i García (2009) asseguraren que l'esgotament emocional (el factor més important del burnout) esta associat positivament amb el neuroticisme i negativament amb els altres quatre factors. Però hem de tenir en compte que la inestabilitat emocional pot influenciar positivament cap a la influència d'estressors laborals (Parker, 1998).

## **Conclusió**

La majoria de les persones tenen en la etapa adulta de la vida una activitat essencial, el treball. Desde petits ens predisposen i ens mentalitzen de la necessitat de adquirir els criteris de solidificació d'aquesta etapa pel nostre benestar. Ens descriuen el treball com “una recerca del significat diari i també del suport, de reconeixement social així com econòmic, de sorpresa més que d'apatia, d'un tipus de vida més que una especie de mort de dilluns a divendres” (Kahlil Gibran,1923). Doncs, realment el treball desenvolupa a la persona/treballador?

En aquest metaanàlisi hem pogut observar que es necessari però insuficient la disminució del estres laboral i l'augment del benestar en el lloc de treball sino incorporam altres variables, com són el desenvolupament individual i la millora del context.

Com hem esmentat, les diferències individuals tenen un paper principal a l'hora de percebre, interpretar, respondre i modular les respostes estressores del món laboral. No totes les persones perceben els mateixos estressors ni tampoc els afronten de la mateixa manera. Per exemple, els treballadors amb personalitat resilents (sentiment de control intern sobre la situació, implicació amb les tasques i amb capacitat d'apertura al canvi) tenen menys probabilitats de patir bournout (Semmer,1996; Rowe, 1997; Schaufeli i Ezzmann, 1998; García, Ramos i García,2009), com també aquelles que obtenen nivells alts d'autoeficàcia i/o intel·ligència emocional ja que utilitzen estratègies més adaptatives dirigides més cap a la resolució de problemes, en canvi, les persones amb característiques contraries pateixen molt més aquest síndrome (Bandura, 1997, 2001; Kruger, 2009;Bélanger et al, 2007; Chan, 2008; Chuang, 2007; Montes-Berges i Augusto, 2007).

Un adequat desenvolupament al llarg del cicle vital no s'aconsegueix simplement a partir de la responsabilitat individual sinó també del context social que l'acompanya (Kail, R. V., & Cavanaugh, J. C.,2006). En un primer contacte entre els factors individuals d'aquell treballador i el seu lloc de treball cal saber el seu grau de

compatibilitat i de concordança, és a dir, si les demandes i els recursos és complementen ( Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard i Metzger, 2007). Per tant, es necessari realitzar múltiples proves per assegurar-nos-en de la seva compatibilitat, ja que si no fos així podriem perjudicar a la llarga al candidat exponent-lo a conseqüències negatives, com el burnout.

Una vegada el candidat ha estat insertat en el seu lloc de treball s'haurà de tenir present el factor context, per ajudar a obtenir nivells alts de satisfacció, com és el clima, els grups minoritaris, el tipus de contracte, les condicions laborals, temps lliure, entre altres, en la mesura que sigui possible ja que en els ultims anys ha empitjorat considerablement les condicions dels treballadors a conseqüència de la crisi (Jiménez, 2005). Moltes empreses han intentat abaratir els seus costos reduint els recursos humans i fonamentant les noves tecnologies. La qual cosa provoca en el treballador estrès i tensió organitzacional a conseqüència de la millora i desenvolupament de l'empresa en el mercat laboral (De la Torre i Conde, 2000).

Però, amb els anys, les persones tendeixen a augmentar la sensació de satisfacció en el treball (Sterns i Gray,1999) ja que els treballadors van seleccionant el treball que més els i agrada i abandonant aquells en què no es troben agust (Hom i Kinichi, 2001), a més d'haver-hi una tendència a millorar l'ajustament entre individu i el treball (Holland, 1994) i una millora amb l'afrontament dels estressors.

Un dels possibles indicador de satisfacció laboral seria l'observació del proces de la jubilació, ja que alguns resultats mostren que les variables sociodemogràfiques es troben vinculades amb l'experiència de la sortida laboral de l'organització i el posterior sentiment de satisfacció en la sortida laboral (Davis, 2003; Dorn i Sousa- Poza, 2005; Kim i Feldman, 2000). Per tant, si un treballadors demorés la jubilació, en un principi seria pel sentiment de benestar laboral, tenint en compte que també podria influir la variable econòmica (Crego y Alcover, 2004; López Cumbre, 1998; Orgambidez y Mendoza, 2006)

En conclusió, el treball pot desenvolupar o no al

treballador depenent de les característiques d'aquests amb la compatibilitat del seu lloc de treball, sumant-li les influències del context organitzacional i del seu clima. En un principi, ja esmentat, a la llarga el treballador selecciona el treball que més el satisfà i, segons els estudis citats, és el que realitza més eficaçment a la llarga o a curt termini.

## Bibliografia

José, A. L. G. I. P., & García-Izquierdo, R. V. M. (2009). Los Big Five y el Efecto Moderador de la Resistencia en el Agotamiento Emocional Big Five Factors and Resiliency Moderator Effect on Emotional Exhaustion.*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,25(2), 135-147.

Jiménez Vásquez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral.*Revista electrónica de investigación educativa*,11(1), 1-21.

Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). Is engagement different from satisfaction and organizational commitment? Relations with intention to remain, psychological well-being and perceived physical health in volunteers.*anales de psicología*, 29, 225-232.

González, Raquel; Hidalgo, Gustavo y Salazar, José G. (2006). Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología 116 y Salud*, 17 (1) 115-123

Burón, C. G. (2007). *Satisfacción laboral y tipo de contrato en España*.*Investigaciones económicas*,31(3), 415-444.

Moreno Jiménez, María del Pilar (2010). *Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 26 (3) 255 -265

Sánchez Fernández, Flor (2011).*Mentiras en el entorno laboral: efectos sobre la confianza y el clima relacional y afectivo*. *Revista de*

*psicología del trabajo y de las organizaciones*. 27 (3 )191 -203.

Castro Solano, A. "Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. Un estudio con líderes argentinos. Climate perception of diversity acceptance in organizations. A study of Argentine leaders." *Boletín de Psicología* 98 (2010): 41-53.

LONGAS, Jordi; CHAMARRO, Andrés; RIERA, Jordi y CLADELLAS, Ramón.(2012).La incidencia del contexto interno docente en la aparición del Síndrome del Quemado por el trabajo en profesionales de la enseñanza. *Rev. psicol. trab. Organ.* 28 (2) 107-118 .

URIEN ANGULO, Begoña y OSCA, Amparo (2012). Role stressors, task-oriented norm and job satisfaction: a longitudinal study. *Rev. psicol. trab. Organ.* .28 (3) 171-181

GOMEZ ORTIZ, Viviola. (2010) Assessment of Psychosocial Stressors at Work: Psychometric Properties of the Spanish Version of the ERI (Effort-Reward Imbalance) Questionnaire in Colombian Workers.*Rev. psicol. trab. Organ.* 26 (2) 147-156

Campagne, D. M. (2012). When therapist run out of steam: professional boredom or burnout? = Cuando el terapeuta pierde fuelle: ¿ aburrimiento profesional o burnout?.*Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*,17(1), 75-85.

BRIONES, Elena; TABERNERO, Carmen y ARENAS, Alicia. Job Satisfaction of Secondary School Teachers: Effect of Demographic and Psycho-Social Factors.*Rev. psicol. trab. Organ* [online]. 2010, vol.26, n.2 , pp. 115-122 . Disponible en: <[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000200003&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200003&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1576-5962.

López-Araújo, Blanca y Osca, Amparo (2010). Influencia de algunas variables organizacionales

sobre la salud y la accidentabilidad laboral. *Anales de psicología*, 26(1) 89-94

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales.*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,29(3), 107-115.

Márquez-González, M., De Trocóniz, M. I. F., Cerrato, I. M., & Baltar, A. L. (2008). Experiencia y regulación emocional a lo largo de la etapa adulta del ciclo vital: análisis comparativo en tres grupos de edad. *Psicothema*, 20(4), 616-622.

Merlo, Juan (2011). Influencias contextuales en el ciclo vital individual: construyendo un marco de investigación para la epidemiología social. *INTERVENCION PSICOSOCIAL*. 20(1) 109 - 118.

Silla, J. M. P., Gracia, F. J., Ferreira, L. F., & Silla, I. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados.*Psicothema*,18(2), 256-262.

Calvo, J. M. D. M., Gallo, I. S., & Ríos, M. F. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización.*Psicothema*,22(4), 835-840.

Silva, A. A. (2005). Departamentalización y contexto organizacional: la experiencia de la Universidad de Guadalajara.*Revista electrónica de investigación educativa*,7(1).

Guirado, M. I. C., Navas, M. S., & Alonso, F. M. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos:: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo.*Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*,57(2), 181-192.

Trenado, M., & Huergo, E. (2007). Nuevas empresas de base tecnológica: una revisión de la literatura reciente.*Madrid, Universidad Complutense*.

García Álvarez, C. M., & Carvajal Marín, L. M. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la

construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas psychologica*, 6(1), 49-58.

Gismero-González, M. E., Bermejo, L., Prieto, M., Cagigal, V., García-Mina, A., & Hernández, V. (2012). Estrategias de Afrontamiento Cognitivo, Auto-eficacia y variables laborales. Orientaciones para prevenir el Estrés Docente [Cognitive coping skills, self-efficacy and work variables. Guidelines for preventing stress of teachers]. *Acción Psicológica*, 9(2), 87-96.

Colom, G. G., Alcocer, C. T., Curto, C. S., & Osuna, J. Z. (2010). Estudio del efecto del humor positivo como variable reductora del estrés y la ansiedad. Relación del humor con variables de personalidad y rendimiento. *Apuntes de Psicología*, 28(1), 143-163.

Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relaciones entre comportamiento laboral contraproducente, justicia percibida y clima, estatus ocupacional e intercambio líder-subordinado. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 1-12.

Martínez, A. E., Piqueras, J. A., & Inglés, C. J. (2011). Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés. *Revista electrónica de Motivación y Emoción (Internet)*, 14(37).

Jiménez, B. M., Hernández, E. G., Corso, S., Boada, M., & Carvajal, R. R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24(1), 79-86.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.

Fernández, J. J., Crego, A., & Alcover, C. M. (2008). Relaciones entre factores sociodemográficos, motivación hacia el retiro temprano y satisfacción en la vida post-laboral: análisis exploratorio en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 417-

439.

Kail, R. V., & Cavanaugh, J. C. (2006). *Desarrollo humano: una perspectiva del ciclo vital*. Cengage Learning Editores.

Tortosa Gil, F. (2006). Una historia de la Psicología. *Mc Graw-Hill España*. 178-182