



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La desconexión moral y su relación con las
actitudes en el trabajo

Moral disengagement and job attitudes

Autora

Belén Tapia Sangüesa

Directora

Elena Fernández del Río

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2021-2022

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESARROLLO.....	4
2.1. DESCONEXIÓN MORAL	4
2.1.1. Conceptualización. La percepción de la justicia y de la ética.....	4
2.1.2. Los ocho mecanismos de Bandura y otras aportaciones teóricas	5
2.1.3. La perspectiva individual y la relación con la teoría cognitivo social	6
2.1.4. La influencia de los rasgos de la personalidad oscura.....	7
2.1.5. La perspectiva grupal y entre la unidad organizacional	8
2.2. ACTITUDES EN EL TRABAJO.....	9
2.2.1. Satisfacción laboral	9
2.2.2.1. <i>Antecedentes ambientales y subjetivos</i>	9
2.2.2.2. <i>Interpretación causal por escalas</i>	10
2.2.2.3. <i>Bienestar vital</i>	10
2.2.2.4. <i>Tendencias conductuales</i>	11
2.2.2. Compromiso laboral	11
2.2.2.1. <i>Concepto y componentes</i>	12
2.2.2.2. <i>El estado mental óptimo</i>	12
2.2.2.3. <i>La autorregulación y la importancia de estudiarla. Job crafting.</i>	13
2.2.2.4. <i>Actitud proactiva</i>	13
2.2.3. <i>Engagement</i>	14
2.2.3.1. <i>Componentes</i>	14
2.2.3.2. <i>Cuando se pierde y cuando se gana</i>	14
2.2.3.3. <i>Workaholism, burnout</i>	14
2.2.3.4. <i>Síntomas depresivos asociados al burnout</i>	15
2.2.4. Motivación laboral.....	15
2.2.4.1. <i>Características del trabajador</i>	15
2.2.4.2. <i>El compromiso, la motivación y las exigencias en el trabajo</i>	16
2.2.4.3. <i>La expectativa como antecedente</i>	16
2.2.5. Desempeño Contextual y Conductas Contraproductivas	17
2.2.5.1. <i>Acoso sexual</i>	19
2.3. RELACIÓN ENTRE <i>MORAL DISENGAGEMENT</i> Y LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO.....	19
2.3.1. Desconexión moral y satisfacción laboral	20
2.3.2. Desconexión moral y compromiso laboral.....	21
2.3.3. Desconexión moral y <i>engagement</i>	22
2.3.4. Desconexión moral y motivación	22
2.3.5. Desconexión moral y conductas contraproductivas.....	23
3. CONCLUSIONES.....	25
4. REFERENCIAS	26

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 15 años, la preocupación empresarial sobre los Recursos Humanos está experimentando una tendencia positiva en tanto se ha producido un significativo aumento de estudios acerca de la calidad de vida y el bienestar del personal (Newman et al., 2020). En la sociedad actual, la fácil disposición de bienes y servicios conlleva una menor satisfacción general sobre nuestra vida. La calidad de pensamientos está influenciada por las intenciones individuales, pero también por factores contextuales (acontecimientos, relaciones interpersonales, el entorno de trabajo, etc.) En el ámbito organizacional interesa mantener a un perfil de trabajador “feliz-productivo” (Zelenski et al. 2008, citados en Joo y Lee, 2017) puesto que las personas son más productivas cuando están contentas o, dicho de otra forma, cuando experimentan mayor cantidad de sensaciones positivas que negativas. De hecho, Hill (2002), Marques (2007) y Neumann (2006), citados en Ho et al. (2011), argumentaron que tener trabajadores apasionados en la plantilla conduce a un mayor éxito empresarial.

Los constructos actitudinales relacionados con el trabajo abarcan factores que giran en torno al “yo” y su estudio concierne al área de la Psicología Organizacional. Obtener información acerca del grado y la forma en que se vuelca un trabajador en su puesto, así como su percepción de bienestar, son piezas claves desde dos puntos de vista. El primero, para asegurar la productividad (Harter et al., 2002, citados en Joo y Lee, 2017) y en el segundo, para evitar la rotación en el trabajo u otras formas de no contribuir a los objetivos de la empresa (Rode et al., 2007, citados en Joo y Lee, 2017). En relación con estos comportamientos negativos, se encuentra el concepto de desconexión moral. Los mecanismos de la desconexión moral en el trabajo son muy variados, pero todos ellos actúan en base a otros procedimientos que nada tienen que ver con la percepción del autoconcepto (Moore et al., 2012).

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es revisar la teoría sobre los mecanismos de desconexión moral en el trabajo y en qué medida se relacionan con las actitudes en el trabajo. La estructura del TFG es la siguiente: en primer lugar, veremos una aproximación de las causas de la desconexión moral al razonamiento ético, para lo cual abordaremos previamente los rasgos de la personalidad oscura, así como su materialización en la realidad laboral a partir de los ocho mecanismos de Bandura et al. (1996) y su teoría cognitiva social (Bandura et al., 2002). La segunda parte se centra en describir las principales actitudes en el trabajo: satisfacción, compromiso, *work engagement*, motivación y desempeño contextual y conductas contraproducidas. En último lugar, se analiza la relación entre dichas actitudes y la desconexión moral en el trabajo apoyándonos, de nuevo, en los rasgos de personalidad oscura. El trabajo finaliza con un apartado de Conclusiones y otro con las Referencias utilizadas para su elaboración.

2. DESARROLLO

2.1. DESCONEXIÓN MORAL

2.1.1. Conceptualización. La percepción de la justicia y de la ética

En el estudio del comportamiento humano se han identificado las diferentes respuestas que el individuo tiende a emitir en función del contexto. A medida que el ser humano conceptualiza y reflexiona sobre una cuestión, no le supone tanto esfuerzo abstraer esa idea y llevarla a la práctica. Sabemos que cada individuo actúa conforme a su propia identidad moral (en adelante IM) y es por ello por lo que se va generando una amplia diversidad de información moral (Reynolds, 2008, citado en Martin et al., 2014). Pues bien, en determinadas situaciones, el actor formula su propio juicio de valor y, por ende, la acción posterior

a dicha toma de conciencia será, por consecuencia, influenciada por la misma (Kohlberg, 1969, citado en Martin et al., 2014).

Hablamos de ética cuando nos referimos a la percepción de la justicia individual en la medida en que participan en la equidad distributiva, no sólo de los recursos disponibles -entendida como justicia distributiva- sino también en cómo interactúan y tratan a los demás, esto es, la justicia interaccional (Bies y Moag, 1986, citados en Hystad et al., 2014). Treviño (1986) es el primer autor que, por excelencia, resume la ética en el marco de lo laboral. El hecho de llevar a cabo dicha conducta entre los miembros de la unidad organizativa se denomina justicia organizacional. Partiendo de que el proceso de toma de decisiones surge en las interacciones sociales y la aplicación de cierto trato mutuo, éstas son percibidas como justicia procedimental. A mayor grado de fuerza de la relación entre dos sujetos, mayor justicia interpersonal e informacional, esto es, dispondremos de mayor cantidad de explicaciones que nos ayudarán a analizar la elección de esa decisión o de ese comportamiento (Hystad et al., 2014).

La teoría de la desconexión moral postula que el individuo siente la necesidad de anticipar una justificación moral para tener menos angustia y que su actuación parezca razonable y orientada al bien común, o por lo menos, a restar carga negativa al daño que realmente conlleva su comportamiento. Cabe señalar que no siempre se neutraliza el control del sujeto; las distorsiones cognitivas guardan relación con la identificación moral subjetiva. Esto quiere decir que los individuos justifican sus acciones conforme a sus normas internas, así como también influye la jerarquía organizacional y las relaciones entre los trabajadores (Wood y Bandura, 1989, citados en Christian y Ellis, 2014), evadiéndose de esa autorregulación con el fin de evitar emociones negativas y, en suma, generando decisiones éticas y decisiones menos éticas. Fueron Gyekye y Salminen (2007) quienes reflexionaron acerca de las consecuencias de la ausencia de compromiso moral en el comportamiento del individuo.

2.1.2. Los ocho mecanismos de Bandura y otras aportaciones teóricas

El desplazamiento cognitivo depende principalmente de un proceso psicológico en el cual, el ser humano es capaz de racionalizar sus decisiones, y es que, durante esta fase de razonamiento, Bandura et al. (1996) identifican ocho formas de desconexión moral. El enfoque teórico que a continuación vamos a describir sostiene ocho formas diferentes de manipular un contexto que implique actuar éticamente, aunque, en la realidad, el objetivo del sujeto va a ser todo lo contrario.

El sujeto es capaz de mostrar patrones latentes de conducta desviada: ocultando el perjuicio externo a partir de una realidad justificada y distorsionada, haciendo que contribuya a un bien mayor (conocido como justificación moral), o empleando un lenguaje tramposo y aséptico, en el sentido de que no deja captar la verdadera intención de sus acciones. Esta técnica es conocida como etiquetado eufemístico. El primero de los casos es aceptado cuando se justifica la acción negativa en torno a un propósito socialmente digno y a la segunda técnica se le añade el medio por el cual se pierde la conciencia del lenguaje: la voz pasiva. También es recurrente revestir en forma de logro destructivo lo que previamente pudiera ser un acto condenable, es decir, se compara la acción más perversa con otra todavía más dañina con el fin de que se tolere por aparentar ser benigna (actuar por comparación ventajosa). La intención es generar el contraste suficiente para desviar la atención sobre la conducta destructiva, desactivando el control moral. Pongamos el caso de un trabajador que nos tuviera que confesar un robo. Podría ser que, como precedente, se intentara librar de lo que conlleva dicha acción diciendo que su compañero ha robado en mayor cantidad.

Lo mismo sucede aplicado a las consecuencias de esa intención donde el efecto es todavía más dañino, incluso la corresponsabilidad en un grupo de trabajo. En estos casos, cuando se generaliza una conducta a nivel grupal, tiende a ser aceptada e interiorizada como políticamente correcta. Todavía hay

situaciones que van más allá, como es intentar depositar esa responsabilidad en superiores jerárquicos que hayan podido interferir en dicha actuación (Kelman y Hamilton, 1989; Milgram, 1974; Sykes y Matza, 1957, citados en Moore et al. 2012). En estos casos, la responsabilidad desplazada no la adoptan los mismos sujetos que quienes la dictan, y por eso mismo es que los que la ponen en marcha se desentienden, es decir, al no haberla procesado razonablemente, no generan el sentimiento de auto condena. Por ejemplo, no todos los funcionarios militares se encargan de lo mismo, las figuras de autoridad piensan y los soldados cumplen con lo ordenado, no sienten el mismo nivel de responsabilidad, es más, llegan a categorizar estas conductas como permisibles y justas. En la práctica, es habitual encontrarnos situaciones tan nocivas que las personas se desentienden de haber adoptado esa decisión, trasladando el comportamiento poco ético al resto de sujetos y, en cierta forma, adjudicándosela a otro cualquiera e incluso a la víctima, llegando a adoptar una pasividad total en tanto a la inmoralidad humana.

Hablamos de deshumanización cuando se siente que el otro es merecedor de una experiencia negativa por atribuirle cierta condena a la víctima sin haber explicitado los motivos, según expone Bandura et al. (1999). Con relación a los mecanismos de Bandura, la negación de la lesión que le produce a la víctima el acto de deshumanización tiene bastante en común con el desplazamiento de las consecuencias. La neutralización del realismo al idealismo tiende a despersonalizar al sujeto, al apreciar la realidad desde su propia versión desplazando el sentimiento de culpa, dejando que sean los demás quien carguen con ella. Por otro lado, desvalorizar y no prestar atención a los efectos que tiene racionalizar e inhibir las conductas, nos separa como individuos de la parte más visceral.

A partir de las investigaciones que estudian los modelos de gestión de los mecanismos cognitivos, podemos concluir que, además de la percepción de la justicia, también se fundamentan sobre otras variables como la distribución de la responsabilidad, la asunción de riesgos y el grado de participación y de incumplimiento. No obstante, la correlación de éstas es menos fuerte, siendo la más débil la asunción de riesgos, y la más significativa el desplazamiento de la responsabilidad (Newman et al., 2020).

2.1.3. La perspectiva individual y la relación con la teoría cognitivo social

Los resultados teóricos de Bandura et al. (2002) confirmaban que el comportamiento va a depender tanto del juicio (conciencia moral) como de las emociones, por ello es interesante rescatar de dónde y cómo surgen éstas.

Sabemos que la capacidad de autorregulación emocional depende de las características individuales. Sin embargo, tras haber experimentado la desvinculación cognitiva, las emociones que se sufren van a ser distintas a las previas al desentendimiento conductual. Puede generar malestar, culpa, remordimientos y vergüenza, o, por el contrario, el sujeto podría aceptar y reconocer honestamente el valor de sus acciones (identidad moral, empatía, concienciación, realismo, etc.).

Ahora bien, nuestro sistema de creencias se debilita cuando sufrimos una desvinculación de la conciencia, lo que probablemente interrumpa nuestra identidad moral y nos haga replantearnos nuestro autoconcepto. El autoconocimiento, autoconcepto, autorrespeto y autoaceptación son los pilares sobre los que se sostienen nuestros esquemas y reglas. Estos son los que nos van a guiar en la forma de actuar y, a partir de los cuales, creamos vínculos con los demás. Si ponemos el foco de atención con mayor frecuencia en nuestros sentimientos y emociones, es probable que obtengamos más conocimiento acerca de nosotros y nos relacionemos de forma adecuada con los demás (Christian y Ellis, 2011, citados en Bandura, 2002). Además, ser conscientes de ellas también conlleva un manejo adecuado de nuestros recursos.

A modo de recapitulación, no podemos caer en el error de quedarnos con el nivel de autoconocimiento, puesto que es más importante repetir con frecuencia el proceso para ir familiarizándose

con nuestras creencias morales. Lo que conseguimos es interiorizar la proyección del “yo”. Los sujetos con mayor IM sabrán orientar sus impulsos hacia las obligaciones morales en lugar de flexibilizarlas hacia su propio interés. Examinar las diferencias individuales nos va a ayudar a medir la influencia que tienen respecto a la falta del compromiso moral, puesto que aquellos que conecten con mayor facilidad con la parte más visceral, tenderán a preservar el beneficio común. Detert et al. (2008) identifican diferentes escalas predictoras teniendo en cuenta los rasgos de empatía, el cinismo, el locus de control y la identidad moral de la que veníamos hablando.

La teoría cognitiva social, o teoría sociocognitiva del yo, de Bandura et al. (1986) guarda conexión con la capacidad de autorregulación. Estudia los procesos cognitivos de los individuos que sufren autocondena previa a la elección de la conducta, de forma que tienen más facilidades para desviar la mirada de aquello considerado poco ético. Cada individuo posee mecanismos de autorregulación con menor o mayor fuerza y, por tanto, con distinta capacidad de ponerlos en marcha.

Como hemos visto con anterioridad, tener presente un marco ético es crucial para limitar las conductas reprobables, pero hay que ir más allá: sujetos con normas éticas semejantes pueden activar o no esos límites y esto dependerá cada uno. Bandura et al. (1999) establecían dos tipos de engranajes: la moralidad proactiva y la inhibitoria respecto a estos mecanismos. Defendían que el ser humano experimentaba una moral superior a favor de la humanización, entendida en las prácticas sociales como “obligación moral”. Que una sociedad prescindiera únicamente de los códigos personales lo convierte en un sistema ineficaz; si nos guiamos por nuestras pretensiones individuales es más fácil que desaparezca el trato humano, y renunciar a ello nos convierte en seres crueles y a nuestra forma de pensar en incívica. Otros investigadores refuerzan este marco teórico acudiendo al sentimiento de envidia (Duffy et al., 2012, citados en Bandura, 2002).

2.1.4. La influencia de los rasgos de la personalidad oscura

Si bien es cierto que el tema a abordar en el TFG no es relativo a los rasgos de la personalidad oscura, nos va a ayudar a comprender el comportamiento moralmente injustificado, en especial con las conductas contraproductivas y la satisfacción en el trabajo (LeBreton et al., 2018). La propensión a la desconexión moral deviene, no sólo del clima ético percibido en el entorno laboral, sino de la predisposición innata del individuo (Hystad et al., 2014) y, aun con todo, es cambiante con el tiempo.

Se dice que el Maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía son los componentes de la Tríada Oscura o *Dark Triad* (en adelante DT), o lo que vienen siendo los rasgos de la personalidad oscura que predicen el comportamiento en un contexto organizacional (O’Boyle et al., 2012). Las autoevaluaciones o *core self-evaluations* (CSE) no permiten estimar la autopercepción, sino la de su entorno en base a los siguientes rasgos de personalidad: autoestima, locus de control, la autoeficacia generalizada y la estabilidad emocional (Judge et al., 2003, citados en Eissa y Lester, 2021).

El narcisismo aparece definido como la “preocupación por las fantasías sobre su alta autovaloración, la necesidad de admiración y la falta de empatía, que aparece en los primeros años de la edad adulta y se manifiesta en una variedad de entornos” (DSM-IV; American Psychiatric Association, 2000, p. 717). Ackerman et al. (2011) dividían este constructo en tres facetas para detectarlo con mayor facilidad: el Liderazgo/Autoridad (L/A), el Exhibicionismo Grandioso (G/E), y el Derecho/Explotación (E/E).

Desde el punto de vista de la moralidad, la psicopatía se relaciona con trastornos de la personalidad en cuanto a que no permite diferenciar el bien del mal (Glenn et al., 2009, citados en Fossati et al., 2014). Por su parte, Kernberg (1993, citado en Fossati et al., 2014) plantea el narcisismo y la psicopatía como un peligro para el sistema moral, puesto que la psicopatía se relaciona con la falta de importancia del bienestar

ajeno (Blair, 2007, citado en Fossati et al., 2014). Williams et al. (2007) aportaron un modelo que segmentaba la psicopatía en cuatro dimensiones: manipulación interpersonal (p. ej., grandiosidad, falta de empatía o frialdad, impulsividad o agresividad en la forma de actuar habitual y comportamientos delictivos; LeBreton et al., 2018).

Como tercer componente de la DT, el Maquiavelismo se asimila a una "conducta social que consiste en manipular a los demás para beneficio personal" (Christie y Geis 1970, p. 285; citados en Wilson et al. 1996). En concreto, la persona maquiavélica tiende a aprovecharse de los demás para garantizar el logro propio a partir de la manipulación u otras técnicas inmorales para la sociedad en general, pero que en su moralidad los considera éticos (LeBreton et al., 2018).

2.1.5. La perspectiva grupal y entre la unidad organizacional

En el ámbito organizacional, construir una infraestructura ética fuerte no significa que no se vayan a cometer comportamientos poco éticos en términos absolutos, pues los sesgos cognitivos de cada individuo interfieren en las interacciones entre los mismos, tanto en los sistemas formales como informales. Inevitablemente, los trabajadores se van a enfrentar a situaciones donde van a priorizar los intereses propios sobre el bien común, neutralizando la acción ética del resto de empleados. En este sentido, Moore (2015) y Newman et al. (2019) concluyen que la desconexión moral inhibe conductas éticas en el lugar de trabajo, donde la diligencia con que se actúa y la predisposición a actuar hacia el bien común debería ser mayor, y en los que debería existir una menor cantidad de elementos disuasorios de las normas morales personales. Una de las principales preocupaciones es la extensión de la conducta inmoral entre un grupo de trabajo. Este aspecto ha sido contemplado por Johnson y Buckley (2015), quien estudiaron la desconexión moral en un entorno grupal.

Hasta ahora hemos explicado la desconexión moral a nivel particular, sin embargo, ésta no sólo viene determinada por las características personales. Numerosas investigaciones demuestran la relación de este fenómeno a nivel individual y pocas lo orientan en un sistema abierto. De hecho, por norma general se ponen en marcha mecanismos de análisis y control una vez detectada una falta de compromiso por parte de los empleados o en situaciones donde la falta de recursos económicos es notable. Debemos tener en cuenta que el ser humano es un ser social, y por su naturaleza, necesita desenvolverse en la interacción con los demás, y es en las proximidades interpersonales donde se jerarquizan las relaciones sociales. En concreto, hablamos de las jerarquías que se establecen en toda organización (Johnson y Buckley, 2015, citados en Newman et al., 2020). Dichos autores sostienen que la probabilidad de un individuo de desconectar moralmente es más alta cuando previamente ya lo ha hecho entre esa jerarquía, generando comportamientos poco éticos en cadena. A medida que un trabajador percibe negativamente las actuaciones de sus superiores, o por parte de otros empleados, se va deteriorando el clima organizacional, algo nada oportuno para evitar las desviaciones organizativas.

La difusión de la corresponsabilidad, las cualidades individuales y el liderazgo componen, entre otros, los antecedentes del comportamiento inmoral en una organización. No sólo hay que estudiarlos aisladamente, sino analizando cada caso y, en resumen, atendiendo a las características del grupo. Por ejemplo, Alnuaimi et al. (2010) insisten en que el tamaño del grupo va a repercutir en la conducta del mismo. La dispersión social incrementa, y esto a su vez fomenta, la procrastinación y sus derivados, lo cual atrae la desviación de los empleados.

Una solución podría ser establecer una estructura jerárquica con distintos niveles de liderazgo, aunque los comportamientos de estos pueden acrecentar la desconexión moral a nivel de equipo. Al final lo que se busca es no menoscabar a los integrantes del grupo ni perder la identificación social, por lo que sería

muy acertado plantear mecanismos de comunicación adecuados a las características del grupo. Por otra parte, dentro del sistema de jerarquías, los mandos intermedios entre quienes teorizan y quienes lo practican, al no enfrentarse cara a cara con el daño causado ni decidir sobre él, tienen una alta probabilidad de desvincularse moralmente, algo parecido a evadirse de la realidad (Kilham y Mann, 1974, citados en Bandura, 2002).

Es importante mantener el nivel de bienestar entre los trabajadores y en las relaciones entre diferentes jerarquías para que esas percepciones tengan una menor connotación negativa.

2.2. ACTITUDES EN EL TRABAJO

Una actitud es una declaración emocional frente una situación, persona o acontecimiento que va evolucionando con el tiempo y que se ve interferida por componentes cognitivos, afectivos y conductuales de la persona. La psicología social pretende dar una explicación a las respuestas emocionales que surgen en el ámbito de lo laboral. Merece analizar las actitudes de los trabajadores puesto que, como acabamos de comentar, las respuestas no son constantes y su rasgo evolutivo dificulta predecir su naturaleza (Robbins y Coulter, 2004, citados en Zhu, 2012).

De un fenómeno surgen opiniones, creencias y reacciones que se exteriorizan tanto en una dimensión directa (estímulo-respuesta), como en un marco más allá del tiempo real. Para entender esta segunda línea de pensamiento, tenemos que entender que las emociones surgen a nivel retrospectivo. El miedo, la ira, la tristeza, el asco, la alegría y el amor han sido identificadas como las seis emociones que el ser humano es capaz de reconocer en uno mismo (Plutchik, 1994, citado en Zhu, 2012). Se ha de aplicar una determinada metodología si deseamos modificar alguna de ellas y, para ello, se han de instrumentalizar los estándares que queremos que cumplan nuestros trabajadores ponderando dos elementos, atendiendo al modelo teórico citado en Zhu (2012): el trabajo completado y el recuerdo emocional vinculado a él.

2.2.1. Satisfacción laboral

Explorar el estado de ánimo de los integrantes de una organización es una pieza clave de cara a predecir el comportamiento de estos. La percepción en el trabajo se puede contextualizar distintamente. Surge de la interacción entre los roles en el trabajo y las características de la persona y afecta a cómo nos sentimos, es decir, se conectan los pensamientos con las emociones. Generalmente, la satisfacción laboral se suele definir como el bienestar del trabajador en la organización (Zhu, 2012). Sin embargo, como constructo abstracto se puede relativizar su interpretación. El hecho de ser un estado interno respecto a las condiciones de trabajo nos ayuda a evaluar y medir el juicio del sujeto, esto es, nos permite comparar de forma racional valoraciones afectivas, ya sean negativas (poca satisfacción laboral) o positivas (alta satisfacción laboral). En 1989, Brief aseguró la parte afectiva sin olvidar que su medición se dificulta por basarse en cogniciones individuales.

2.2.2.1. *Antecedentes ambientales y subjetivos*

Decimos que el origen de la satisfacción lo podemos orientar de dos formas diferentes porque es verdad que depende de las características de cada puesto, pero también del entorno contextual que se va a encontrar el individuo subdividiendo el razonamiento en factores ambientales y factores individuales. Por esta razón, de todos los estudios de satisfacción laboral se han de aportar medidas de cada elemento específico una vez hecha la evaluación de puestos. De no ser así, se obtendrá una valoración muy poco

realista y se perderá información por el camino. Mueller (1990) señalaba que las escalas demasiado generales limitaban en gran medida posibles estudios posteriores, pues por mucho que tengan una validez alta para predecir, no van a poder aplicarse en tantas ocupaciones, ya que se responderá con información diferente a los componentes del estudio y los criterios de evaluación perderán coherencia -la atención va dirigida a un fenómeno con el que, en un principio, se ha codificado la lógica teórica-.

2.2.1.2. Interpretación causal por escalas

La Escala de Emociones Laborales categorizó en subcategorías las distintas reacciones que experimentaba mientras se trabajaba. La escala MMS de McCloskey y Mueller es un instrumento de medida con una consistencia de 0,89 que analiza la satisfacción laboral a partir de ocho elementos que, a su vez, se dividen en 31 ítems. Aunque está diseñada para el personal de enfermería de los hospitales, algunos teóricos como Traynor y Wade se han servido de ella para estudiar las correlaciones de sus estudios (van Saane et al., 2003). Estos factores están estrictamente relacionados con las condiciones laborales como la carga de trabajo o el desarrollo en el puesto de trabajo.

La Escala de la Satisfacción Laboral (MJS) mide otros cinco factores laborales (la satisfacción general, la carga de trabajo, el apoyo profesional, la retribución salarial y la formación), de los cuales, la satisfacción del personal aportaba resultados referentes a la percepción de los trabajadores sobre cómo les afectaba que se les modificara alguna de sus condiciones laborales. Un punto a favor de esta herramienta es que permite predecir en qué medida les supone un esfuerzo (desafío) o una comodidad (satisfacción), aunque autores como Elizur (1991) la califican como poco válida para medir la satisfacción laboral por su posible confusión con dar respuesta a cómo se percibe el trabajo.

Otros teóricos enfatizan aspectos más globales. Por ejemplo, Vroom propone siete áreas que activan en mayor proporción la satisfacción en el trabajo (van Saane et al., 2003): la remuneración, el supervisor, los compañeros, el ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, la promoción y la propia organización. El nivel de agrado respecto a algo o alguien es un factor evolutivo, por lo que, a la hora de establecer las correspondientes escalas, habrá que considerar que las respuestas generadas están sesgadas. Steers y Mowday (1981) insistieron en remediar esa subjetividad que denota una sensación de logro y lucidez, o dicho de una manera más técnica, los valores terminales, esto es, aquellas metas finales que el sujeto se marca para alcanzar la máxima plenitud (Rokeach, 1973, citado en van Saane et al., 2003).

2.2.1.3. Bienestar vital

Dando por concluido el análisis y evaluación de la satisfacción laboral, hemos de apreciar factores subjetivos que coinciden con la parte más humana del trabajador, la cual conforma la casuística del constructo. Diener (1984) decía que el origen determinante de la satisfacción se encontraba en el bienestar global que una persona percibe en su día a día (satisfacción vital). En este sentido, el análisis longitudinal de Judge y Watanabe (1993) también concluye que predomina la influencia de la satisfacción vital sobre la laboral.

Como no podía ser de otra forma, la correlación entre ellas difiere contrariamente. Schmitt y Mellon (1980, citados en Judge y Watanabe, 1993) interpretan que la satisfacción vital es la causa de la satisfacción laboral, aunque la mayoría de los estudios no rechazan su inversa, de hecho, sugieren que una variable influye sobre la otra recíprocamente. Esto es, la satisfacción laboral también influye en la satisfacción vital. Tail et al. (1989, citados en Judge y Watanabe, 1993), fueron los primeros que dieron con el carácter bidireccional entre los dos constructos. Como vamos viendo, predecir la satisfacción laboral a través de su

medición plantea verdaderas dificultades. Al depender de una opinión, está influenciada tanto por factores intrínsecos del trabajador como de su entorno laboral. Resulta algo controvertido pues estudiar la causalidad en estas circunstancias, en tanto que genera numerosos debates acerca de los resultados.

2.2.1.4. Tendencias conductuales

Sentirse realizado en cualquier actividad describe el nivel de agrado en relación con ello ya que experimentar estados de existencia positivos los vuelve deseables al adquirir experiencia en ello; considerar que el trabajo te ayuda a progresar como persona, a su vez incitará a desear más su desempeño (George y Brief, 1992; Isen y Baron, 1991, citados en Li et al., 2010). Por eso es tan importante que el trabajador se sienta cómodo y eficiente en su puesto, porque es aquí donde la actitud conexas con las intenciones de responder a los estímulos cada vez mejor y progresar en el trabajo. La dimensión del estado de ánimo laboral también tiene relación con el compromiso, una actitud laboral a la que más tarde haremos alusión. Como hemos tratado al comienzo de este apartado, los flujos de interacción van a depender de numerosos estímulos cognitivos como, por ejemplo, el nivel de logro percibido por el sujeto: el hecho de experimentar sentimientos más bien acordes a obtener escasos logros en el trabajo, hará que el individuo sienta más frustración y que, al final, esté dispuesto a abandonar el trabajo (Bakker et al., 2008). Todas estas reflexiones las veremos en el siguiente apartado.

2.2.2. Compromiso laboral

Inconscientemente, cuando los empleados están insatisfechos experimentan emociones negativas, dando lugar a peores resultados en el desempeño y mayor rotación y absentismo, de ahí la importancia de medir la satisfacción laboral. Decimos que el estado mental que desarrollan sujetos con alto nivel de compromiso es un factor motivante entre el rendimiento laboral y la pasión por el trabajo (Harrison et al., 2006). De esta forma, ese deseo generado de aportar cada vez más a la organización determina las actitudes y el comportamiento en la realidad de su puesto (N. Li et al., 2010). Diríamos que el fin del trabajador es lograr la máxima satisfacción en el trabajo y como vemos, circula hacia la misma dirección el grado de compromiso con la organización. Algunos teóricos como Hoffman y Ingram (1991, 1992) y Pettijohn et al. (2002) encontraron una relación de causalidad entre altos niveles de compromiso con signos de satisfacción en el trabajo (Figura 1). A través de la satisfacción del cliente en puestos de trabajo orientados al cliente, demostraron que es el compromiso, la actitud propia del trabajador, el que dirige su bienestar en la organización. De esta forma, al invertir más recursos en ella, más tiempo se destina al cliente y, en consecuencia, será más probable que éste quede conforme con el servicio (Todd Donovan et al., 2004). Por esta razón, los trabajadores disfrutarán más interactuando con ellos, percibiendo así más satisfactorio su puesto de trabajo. Atendiendo a las características de este tipo de trabajos, McIntyre et al. (2014) estudiaron que el hecho de mantener relaciones sociales con clientes, o bien, con compañeros de trabajo de diferente rango jerárquico, maximizaba los recursos internos del yo relacionados con la autoestima y el autoconcepto.



Figura 1. Tipo de relación entre la satisfacción y el compromiso laboral.
Fuente: elaboración propia.

2.2.2.1. Concepto y componentes

El compromiso laboral, o *job commitment*, se define como la absorción del trabajador en su puesto de trabajo (Kanungo, 1979; Morrow, 1983; citados en Somers y Birnbaum, 1998). London (1983) lo definió desde una perspectiva un poco más extensa, haciendo referencia a la capacidad del trabajador de resistir y continuar en su trabajo ante situaciones difíciles (Somers y Birnbaum, 1998). No basta con establecer una terminología precisa, puesto que caben ambigüedades con otros conceptos. Como relatan Van Knippenberg y Sleebos (2006), no hay que confundirlo con la identidad organizacional, pues en este caso la organización y el trabajador van de la mano, es decir, la implicación es tal que el sujeto se identifica en el mismo sentido que la organización y, por tanto, su autoconcepto incluye a la organización como otro componente fundamental en su vida.

2.2.2.2. El estado mental óptimo

Partimos de la idea de que al compromiso laboral se le conoce como un estado mental óptimo donde el sujeto desenvuelve su trabajo con determinación y satisfacción. La virtud en el desempeño de las tareas proviene de una serie de condiciones que tiene que experimentar el individuo; dedicación, sensación de desafío y superación son algunos puntos clave para lograr un estado mental satisfactorio. Antes de nada, decimos que un empleado está comprometido con su organización cuando experimenta alegría, felicidad y entusiasmo (Bakker y Demerouti, 2007, citados en Bakker et al., 2008).

Vemos, por tanto, que tiene una parte emocional y otra cognitivo-conductual, las cuales fluctuarán en función de cómo de vinculado se sienta con su trabajo. Un trabajador altamente identificado con el puesto se esforzará en mayor medida y funcionará de manera más dinámica porque estará más psicológicamente presente. En este punto entra en juego el rendimiento personal, fruto de la integración y concentración con la que se trabaje, si bien no solo nos va a ayudar a enriquecer mentalmente, sino que esa disponibilidad cognitiva va a automotivar al trabajador de forma que esté más dispuesto a trabajar y lo haga con atención y pasión. Según Fredrickson (2003) se amplifican sus habilidades, capacidades y conocimientos.

2.2.2.3. La autorregulación y la importancia de estudiarla. *Job crafting*.

Haciendo mención a la autorregulación de la que hablábamos anteriormente, encontrar el equilibrio entre las demandas externas y las herramientas que cada uno poseemos es una estrategia de acercamiento al crecimiento de los recursos humanos. Conocernos a nosotros mismos será bueno para salir de la zona de confort, así como para saber adaptar el volumen de trabajo más conveniente a nuestras circunstancias; en términos técnicos, estaremos más cerca de actuar con vigor que de ser absorbidos por el trabajo, cuestión que veremos en el siguiente subapartado y que engloba tanto el agotamiento físico, afectivo y cognitivo (Demerouti et al., 2003).

Estudiar el conocimiento que se tiene sobre uno mismo acerca de su contribución al éxito de su entidad o el personal previamente a la reorganización de los recursos humanos puede ser una herramienta a tener en cuenta para ahorrar tiempo. A la modificación que sufren los empleados acerca de su percepción con el puesto y su conducta hacia ello se le llama *job crafting*.

Una evaluación sobre la participación en las funciones dentro de la organización puede ayudar a reconocer los puntos fuertes y débiles de uno mismo en el puesto de trabajo, en especial si se escogen cuestiones relativas a la autoestima y a la autoorganización, por ejemplo, si nos centramos en los factores estresantes del puesto. Como veníamos diciendo, cuando uno se desenvuelve en el puesto siente cierta reciprocidad en cuanto a necesidades humanas básicas, como en la autonomía, relación y competencia (Van den Broeck et al., 2008).

2.2.2.4. *Actitud proactiva*

Detectamos una actitud proactiva cuando hay una tendencia constante hacia el cambio y superación personal en diferentes situaciones y siendo de manera intencionada (Buss, 1987, citado en Bakker et al., 2012). La autoeficacia tiene que ver con el grado de compromiso del trabajador ya que, suponiendo que existe una correlación positiva, un afrontamiento activo de los objetivos conlleva querer dedicar más y más recursos, por lo que genera mayor satisfacción y mejor rendimiento, es decir, que los trabajadores comprometidos sentirán que son capaces de producir un impacto positivo en el entorno laboral y sobresalir sobre el resto (Hobfoll et al., 2003). Existe una relación positiva entre la iniciativa personal y una actitud comprometida, por lo que es aconsejable invertir en contribuir un entorno favorable cuyas condiciones dinamicen el trabajo y cuyos trabajadores estén deseosos de prosperar. De ahí la importancia de medir cómo los trabajadores experimentan los cambios cognitivos y conductuales sobre el puesto (*job crafting*). También suele coincidir que los trabajadores comprometidos tienen más recursos personales para rendir en el trabajo (sociales, psicológicos, físicos y familiares), no por factores contextuales precisamente, sino gracias a los que su actitud les permite construir. Cambiar el entorno de trabajo, movilizar intencionadamente las demandas hacia sus capacidades demuestra que el rendimiento está cohesionado con la satisfacción de necesidades tanto individuales como organizacionales (Greguras y Diefendorff, 2010). Hablamos por tanto de que la iniciativa es proclive al cambio, es decir, que se tiende a invertir en futuras ganancias, lo que permite enriquecerse acumulando más recursos o sacarles más provecho (Hobfoll, 2001).

La teoría de la conversión de los recursos laborales, o teoría del COR, está relacionada con la ganancia acumulativa a través del deseo de mejorar por y para uno mismo, metafóricamente funciona como una espiral. En el estudio de Hakanen et al. (2008) sobre los efectos sobre el rendimiento laboral con la disponibilidad de recursos se confirma la hipótesis de que la ganancia de recursos y el compromiso laboral tienen una correlación positiva a lo largo del tiempo.

2.2.3. *Engagement*

Maslach y Leiter (1997) enfocan esta actitud desde la casuística del *burnout*, si bien éste surge en ausencia de implicación, eficacia y energía sobre el trabajo. Nos referimos a la implicación en una tarea como si de una espiral se tratara, puesto que bajo esas circunstancias uno mismo se desprende del tiempo real donde simplemente se enfoca en proteger y seguir obteniendo aquello que desea. Llevado al ámbito laboral, el trabajador se desentiende de áreas ocupacionales o personales, aplicando básicamente todos sus recursos al trabajo. El problema se da cuando en el trabajo se siente tan apegado a ese rol que rechaza ejercer otro papel en la vida. Esta postulación teórica fue introducida como modelo de espiral de creencias de eficacia por Salanova et al. (2005, citados en Salanova et al.,2010), el cual trataremos más adelante.

2.2.3.1. *Componentes*

Podemos descomponer el *engagement* en tres partes: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). El primero de ellos tiene que ver con la forma en la que se cumplen con las tareas, ser riguroso significa persistir y resistir pese a determinadas circunstancias en la marcha del trabajo, visualizando el trabajo como un reto que superar, mientras que el segundo tiene más que ver con estar sometido bajo abundante carga de trabajo (Bakker et al., 2008). La absorción puede tener una connotación negativa; de hecho, se acerca más al tiempo durante el cual el individuo está inmerso o aparentemente concentrado en una tarea.

2.2.3.2. *Cuando se pierde y cuando se gana*

Una vez conocidas las estrategias que favorecen el desarrollo personal y ayudan a enlazar los objetivos de la organización con los del empleado, vamos a analizar cómo de constante debería ser un trabajador para considerar que está comprometido con su trabajo. Podríamos pensar que cuanto más alto sea, más ganas tendrá de trabajar y cada vez dispondrá de más recursos, pero a la larga esa energía irá disminuyendo y cuando no nos demos cuenta, un alto compromiso laboral será sustituido por el síndrome de *burnout* o simplemente, el trabajador perderá atención en el puesto donde resida y deseará estar en otra situación. De esta forma, y tal y como describen Maslach y Leiter (1997, citados en Schaufeli et al., 2008), el trabajador se desenvuelve de forma ineficaz y la viveza y energía decae. No obstante, sería sustancial ser riguroso y marcar límites en casos extremos dado que una carga excesiva de trabajo puede poner en peligro la salud mental y las reservas de energía del trabajador. En el punto más álgido estaríamos hablando de trabajadores que experimentan de forma continuada un impulso interior que se niega a parar de trabajar o a trabajar por debajo de lo que se espera de ellos (McMillan et al. 2003, citados en Schaufeli et al., 2008).

2.2.3.3. *Workaholism, burnout*

Su terminología tiene un componente negativo, pues su persistencia en el tiempo pone en riesgo la estabilidad de la salud del trabajador como conducta peyorativa. ¿Cómo se puede conocer el riesgo que corre la salud del trabajador? Pues bien, si prestamos atención a la duración temporal a la que se encuentra sometido bajo dicha circunstancia estresante, la obsesión con la que se comporta se puede llegar a asemejar a una adicción. Maslach (1993, citado en Schaufeli et al.,2008) distingue tres indicadores para medir el *burnout*: el agotamiento mental y psíquico, la desidia ante el trabajo y con ella, la dejadez y caída del rendimiento.

El absentismo y la rotación de puestos amenaza conforme avanza dicho estado. Una vez superada la fase de frenetismo, el sujeto tiende a dedicar menos tiempo o a limitar sus esfuerzos; ya no muestra entusiasmo, vigor ni tampoco se ve absorbido por el trabajo, sino que cada vez se siente menos identificado con él. En el estudio sobre la adicción al trabajo, el agotamiento y el compromiso laboral de Schaufeli et al. (2008), se asocia este último rasgo con un alto control del trabajo y el grado de apoyo de los compañeros.

2.2.3.4. Síntomas depresivos asociados al *burnout*

La terminología del síndrome del *burnout* fue acuñada por Freudenberger (1974) y proviene de una sobrecarga en el trabajo (dependiente del grado de exigibilidad que demandan las características del puesto), la cual comienza cuando se detecta una reducción, o incluso una pérdida total de los recursos individuales (Hakanen y Schaufeli, 2012). Estamos hablando de que se apartan el resto de las esferas vitales, enfocándose únicamente en el trabajo; dicho con otras palabras, se deja de invertir en uno mismo y se va perdiendo poco a poco la identidad personal (Lawler y Hall, 1970, citados en Hakanen y Schaufeli, 2012). En este punto se produce un desequilibrio en el cuidado de otros aspectos que son proclives a generar bienestar y a sumar en calidad de vida, además del agotamiento emocional del que venimos hablando. Este desajuste de prioridades predice estados de ánimo negativos y depresivos sobre todo durante los tres y cuatro años próximos (Nyklíček y Pop, 2005, citados en Hakanen y Schaufeli, 2012) ya que, en cómputo global, la satisfacción vital va decayendo mientras se hacen más notorios los síntomas de depresión y ansiedad. Esta hipótesis fue probada por Hakanen y Schaufeli (2012) en un estudio que analiza la satisfacción general del individuo con la depresión en relación con el *burnout*.

2.2.4. Motivación laboral

En los anteriores apartados hemos visto situaciones donde aplicar de forma ineficiente los recursos de energía podía desencadenar “estar harto de trabajar”.

La motivación se define como la predisposición para seguir esforzándose sin necesidad de que suponga tanta demanda de recursos. De esta definición podemos extraer dos componentes; en primer lugar, el factor estímulo y de otro lado, el factor tiempo. Sabemos que lo productivo es mantener una acción en el tiempo y para que ésta perdure no sólo se ha de esperar una conducta placentera de la acción, sino que el trabajador ha de estar condicionado por otras variables estimulantes que en adelante vamos a explicar. Un apunte interesante de cara a saber manejar la motivación en el entorno laboral es establecer relaciones entre las características del trabajo y su relación con el bienestar individual (Cooper, 1998; Kasl, 1996; citados en Houkes et al., 2003). Desde el punto de vista de la Psicología de las organizaciones, se establecen fenómenos intrínsecos en cuanto a cómo se siente y reacciona el trabajador, pero también los relacionados con el puesto de trabajo (Fried y Ferris, 1987; Tiegset al., 1992; citados en Houkes et al., 2003). Por ejemplo, se podría poner a prueba la motivación de los trabajadores variando las funciones y tareas del puesto elevando su dificultad, o de otro modo, introduciendo factores estresantes como, por ejemplo, provocando discusiones entre compañeros de trabajo.

2.2.4.1. Características del trabajador

Para evitar caer en errores interpretativos se han de valorar ajustes motivacionales en función de las características individuales y factores situacionales. Por ejemplo, en sujetos que frecuenten entornos donde

trabajen la autodeterminación o que posean marcadores altos de salud, es más probable que el ajuste motivacional percibido sea asentado en lugar de suponer una recomposición. Es sabido que la autoestima es el motor principal de la motivación en un sentido general ya que, al ser una opinión personal sobre uno mismo, está más arraigada y, por tanto, es más estable (Deci y Ryan, 1995, citados en Standage et al., 2012). De ahí que la motivación intrínseca tenga un mayor peso que la extrínseca. Cada uno tiene distinto manejo de recursos y enfrentarse al estrés requiere de una habituación a él no demasiado cargante. Niveles altos de estrés conllevan situaciones prolongadas de estrés, lo que significa que el sujeto tenderá a tener pensamientos negativos (Baumeister et al., 1994, citados en Bostan et al., 2018) reduciendo el control sobre los mismos. Fueron Olafsson et al. (2014) quienes estudiaron de qué manera influyen los pensamientos negativos y concluyeron que suele generar malestar emocional. Normalmente aquellos que tienen una buena relación consigo mismos afrontan estas situaciones con una visión más positiva. Además, se exponen con mayor frecuencia a tareas complicadas o incómodas gracias a su nivel de asertividad y aprenden a tolerarlas. En su conjunto, la retroalimentación sobre su rendimiento está satisfecha y el nivel de tensión percibido es menor, ya que les supone menos esfuerzo mental.

2.2.4.2. El compromiso, la motivación y las exigencias en el trabajo

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental durante el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo, y persistencia incluso ante las dificultades (Bakker et al., 2008). La dedicación se refiere a la fuerte implicación en el trabajo y experimentar una sensación de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Imaginemos que el secretario o la secretaria de un despacho tiene que hacer papeleo de documentación, preparar la agenda de su superior y responder a las llamadas telefónicas. El nivel de dificultad no es muy elevado, sin embargo, requieren de atención y organización para terminar todo a tiempo.

El cúmulo de cargas componen las exigencias de desafío y, como es evidente, tienen relación con el compromiso y con la motivación (Llorens et al., 2006, citados en Bakker et al., 2008). Si la persona encargada de ello percibe demasiada demanda de recursos es más fácil que abandone sus labores e incluso renuncie a su puesto. Funcionan al contrario que las exigencias de obstáculo: falta de apoyo social, flujo de peticiones del puesto y demás molestias situacionales apenas tendrán impacto en la motivación y el compromiso, más bien influirán en finalizar a tiempo, o no, lo programado. En este sentido, Schaufeli y Bakker (2004) están de acuerdo con que la cantidad de recursos de los que se disponga para afrontar el trabajo va ligada al nivel de compromiso laboral.

2.2.4.3. La expectativa como antecedente

La teoría cognitiva social propuesta por Bandura (1986), define ese sentimiento de superación como un incentivo individual para perseverar ante acciones que generen unos efectos deseados. Ya no tiene tanta importancia la motivación en sí, sino que será la propia reflexión de ello el principal incentivo. En resumen, la motivación es importante y hoy en día hay una creencia incorrecta sobre ella. Realmente se requiere de ciertas capacidades individuales de las que ya hemos hablado en el apartado del autoconocimiento, así como un entorno que condicione favorablemente. Por tanto, dejamos de hablar de entorno para resaltar el poder de las capacidades y la autonomía sobre la toma de iniciativa (Howell y Higgins, 1990, citados en Salanova et al., 2010). Son las propias creencias del individuo acerca del esfuerzo aplicado las que determinan el próximo comportamiento sobre una tarea (espiral ascendente).

En este sentido, la calidad de los pensamientos es crucial para adaptarse a nuevos desafíos (pensamiento-acción). Partiendo de una misma cantidad de demandas puede ser que el resultado no sea el mismo, o que lo culmine gastando más recursos psicológicos, por ejemplo. Que el individuo perciba un ambiente amable y agradable aumentará su bienestar en el trabajo. Fredrickson et al. (2008, citados en Salanova et al., 2010) relacionaron los estados de bienestar emocional o, dicho de otra forma, el descenso de síntomas depresivos, con la práctica de meditación, en el sentido de que conectar consigo mismo hace ser más consciente de los recursos y los límites individuales, lo que viene aumentando la capacidad de autoaceptación. Por otra parte, Tsai et al. (2007) establecieron que el individuo, en consecuencia, estará más receptivo, tendrá más ganas de aprender, etc. y, en suma, construirá mayores recursos duraderos porque previamente ya había asentado factores de salud (alegría, iniciativa, entusiasmo, amor, orgullo y satisfacción). Que sea capaz de superar más adversidades y obstáculos indica que su nivel de tolerancia hacia emociones negativas le permitirá explorar nuevas experiencias (Fredrickson y Joiner, 2002, citados en Salanova et al., 2010). Como resultado adquirirá mayor autoconocimiento, sabrá qué es lo que necesita y rechazará lo que no le convenga, asegurando mayores posibilidades de éxito.

Cuando hablamos de emociones negativas nos referimos al miedo, la ira, la tristeza y el asco. Gratz y Roemer (2004) llegaron a la conclusión de que, aunque la conciencia emocional no predice la intensidad emocional, que su gestión sea deficiente sí que puede provocar un manejo difícil de las emociones. No solo eso, cuando se está acostumbrado a percibir un ambiente de trabajo agradable y con el tiempo se pierde esa sensación, también lo hace la costumbre de estar tan comprometido con el trabajo (Bostan et al., 2018).

En conclusión, el éxito individual puede estar arraigado a un pensamiento disfuncional, de ahí la importancia de dar las herramientas suficientes a los trabajadores para aprender a manejarlas. El estudio llevado a cabo por Bostan et al. (2018) corrobora que un contexto adecuado parece favorecer desarrollar habilidades para regular las emociones puesto que tiene la misma importancia que los factores que no podemos modificar, esto es, las variables intrapersonales.

2.2.5. Desempeño Contextual y Conductas Contraproductivas

En base a lo que venimos desarrollando, sabemos que para interpretar una conducta u otra es necesario enmarcarla dentro de su propio contexto, no podemos entender el comportamiento humano sin valorar las características situacionales (Tett y Guterman, 2000, citados en Brown y Leigh, 1996). Dicho esto, es importante aclarar que no nos referimos a las características organizacionales por sí mismas, van a ser las percepciones sobre ellas las que den respuesta a una actitud u otra (James y Jones, 1974, 1978; citados en Brown y Leigh, 1996).

De acuerdo con Campbell (1990), el desempeño es aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad. Antes de nada, debemos entender que los comportamientos deberían ir en línea a los objetivos organizacionales. Más allá de las actitudes que son las que van a guiar al sujeto a contribuir al bienestar de la entidad, también entran en juego las aptitudes y las capacidades en el rendimiento laboral, concepto que comúnmente se confunde con el desempeño laboral. El primero de ellos tiene que ver con la efectividad con la que se trabaja, mientras que el segundo se centra en cómo se consigue lo trabajado.

En el estudio llevado a cabo por Brown y Leigh (1996) se demostró que la existencia de un equipo de dirección que apoye a sus trabajadores refuerza de manera positiva su productividad ya que se implicaban en mayor medida en sus funciones. La Universidad de Akron publicó un estudio de Rosen et al. (2006) donde participaron 267 estudiantes universitarios en situación laboral. Las conclusiones son las mismas; la productividad y el rendimiento funcionan proporcionalmente con el refuerzo de los puestos de dirección.

Añade, por otra parte, una matización en la relación entre la productividad y las relaciones con los compañeros de trabajo, y es que presentan una correlación débil y, por tanto, no es del todo significativa.

En ambos vemos que existen conductas que no le pertenecen a la persona trabajadora, sino que son percibidas en el ambiente organizacional. Este tipo de actividades se engloban dentro del desempeño contextual y en unas condiciones óptimas empujan al trabajador a querer aprender, es decir, están relacionadas con la motivación, el aprendizaje y el rendimiento laboral y, por ello, con el desarrollo del individuo (Kluger y Denisi, 1996; Murphy y Cleveland, 1995; citados en Rosen et al., 2006).

En Rosen et al. (2006) se recogen diferentes enfoques de los cuales London (2003) conceptualizó un constructo que ligaba la mejora del rendimiento y el entorno de la retroalimentación, el cual poco después fue fragmentado por Steelman et al. (2004) en siete condiciones con la finalidad de medir la importancia del entorno. Victor y Cullen (1987) dan respuesta a la combinación de la percepción de la justicia organizacional y los comportamientos no deseables. Por otra parte, el sujeto actúa conforme a lo que requiere su puesto de trabajo y adquiere las habilidades necesarias para aportar valor a la organización, estamos hablando del desempeño de tarea. Claramente el desempeño de tarea se dirige hacia la producción de bienes o servicios y el desempeño contextual se relaciona con lo ambiental y social. Por este motivo, y en base a la opinión de Van Scotter y Motowidlo (1996), las variables de personalidad juegan un papel fundamental en quienes designaron diferentes componentes del desempeño contextual atendiendo al apoyo interpersonal (relaciones con los compañeros), organizacional (actuar conforme a las normas y costumbres de la organización) y al autodesarrollo (mantener la perseverancia e iniciativa).

En cualquier caso, la efectividad de la organización puede verse entorpecida si no se invierte en el bienestar de los trabajadores y en el entorno de trabajo, ya que cada decisión del trabajador va a interferir en la producción total (Gruys y Sackett, 2003). Anteriormente, la dirección del personal tenía en cuenta la producción por trabajador o el rendimiento; ahora gracias a los numerosos estudios psicosociales sabemos que hay otros indicadores que aportan mayor valor, como los predictores de comportamientos indeseables para el beneficio de la organización. Las conductas contra productivas (*counterproductive work behaviours*, CWB), también llamada desviación laboral (*workplace deviance*), son aquellas actuaciones observables de miembros de la organización contra la misma o contra otros empleados (Spector y Fox, 2005; citados en Krischer et al., 2010).

En la práctica, no hace falta irnos a un extremo para interpretar este tipo de situaciones intencionadas como puede ser trabajar bajo los efectos de alcohol u otra sustancia tóxica. Cuanto más estresante sea el ambiente de trabajo, el sujeto estará más condicionado a atravesar respuestas individuales negativas como el agotamiento emocional y el afrontamiento (Fox, Spector y Miles, 2001; Grant y Langan-Fox, 2006; Ito y Brotheridge, 2003; citados en Krischer et al., 2010).

Dos puntos de vista distintos son los que van a guiarnos a la hora de identificar síntomas de este tipo de conductas contraproductivas. El primero toma las siguientes acciones como las más repetitivas y relevantes: el hurto, el absentismo y la violación de las normas de seguridad, entendido como la desviación del acto de producir, y el consumo de alcohol y drogas (Sackett y Decker, 1979; Sackett y Harris, 1984; Sackett, Burris y Callahan, 1989; Sackett y Wanek, 1996; citados en Krischer et al., 2010). Para Robinson y Bennett (1995) se podían clasificar gradualmente en conductas contraproductivas hacia la organización graves (desviación de la propiedad) y leves (desviación de la producción), e interpersonales graves (agresión personal) y leves (burlas).

Sin embargo, no siempre es así. Spector et al. (2006) distinguieron hasta cinco dimensiones: acciones en contra de los demás, el sabotaje (p. ej., aparcar en una plaza de garaje que no te corresponde), el hurto, la desviación de la producción (entendida como el entorpecimiento del ritmo de producción) y el retraimiento (cambios en el horario de la jornada).

2.2.5.1. Acoso sexual

Como hemos visto, la dimensionalidad de las conductas contraproductivas no siempre es la misma, como veremos a continuación con lo expuesto por Popovich y Warren (2010). La taxonomía de Hollinger y Clark (1982) no incluye el acoso sexual, ni siquiera hacen mención a las relaciones entre los compañeros. Para Robinson y Bennett (1995) representa una agresión personal, de la misma forma que el *mobbing* como acoso no sexual. Spector y Fox (2005) añaden a esta clasificación el abuso emocional y la intimidación (Rayner y Keashly, 2005). En numerosas ocasiones, reconocer el maltrato en el trabajo es una tarea muy compleja dada la subjetividad con la que se actúa y las características del sujeto acosado. En este sentido, Lim y Cortina (2005) lo vinculan a la ignorancia, el descuido o la personalidad del acosado. Además, no tiene por qué darse entre subordinados o por parte de figuras autoritarias, también surge en relaciones entre compañeros o con clientes, si bien es cierto que tiende a producirse en situaciones de desequilibrio. Por ejemplo, imaginemos que mi compañero de despacho dispone de impresora y yo no. Esta limitación de recursos podría convertirse en un motivo predictor (refuerzo objetivo) de una posible situación de abuso, aunque no necesaria. Spector y Fox (2005) consideran la cultura organizativa como la base del surgimiento de este tipo de incidentes.

En 2007, Berdahl define el acoso sexual como aquel comportamiento que desprecia, degrada o humilla a una persona en función del sexo. Indagando pues en el rol sexual del constructo y sirviéndonos de la definición de las CWB (Popovich y Warren, 2010), se define como todo acto indeseado relacionado con el sexo en el trabajo, y pueden ser tanto implícito como explícito, es decir, la coerción no se muestra a simple vista, basta con que esté manipulando el bienestar del acosado (Cortina y Berdahl, 2008) y, en base a ello, nos encontramos por una parte, con la hostilidad sexual verbal y por otra, con la no verbal (Balwant et al., 2019). La hostilidad serían comentarios despectivos y la no verbal deriva de la coacción, es decir, de una acción: gestos, tocamientos, mirada lascivia, etc.

2.3. RELACIÓN ENTRE MORAL DISENGAGEMENT Y LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO

Hasta ahora hemos realizado un análisis de las actitudes en el trabajo de acuerdo a distintos enfoques teóricos. Sin embargo, el objeto de este TFG, conocer los mecanismos de control sobre la desconexión moral y su influencia en las actitudes en el trabajo, se aborda en este apartado.

Mi deseo de reflexionar acerca de la teoría de la comparación social va encaminado a explicar el valor que tienen las normas moralmente reconocidas por la sociedad desde el punto de vista de la desconexión moral. Las acciones son buenas o malas en función de los estándares comunes. Por regla general, pueden generar alivio al coincidir con ellas, o, por el contrario, un sentimiento de aislamiento social al desobedecerlas. La excepción a experimentar emociones desagradables es característico en individuos con inestabilidad emocional que perciben de manera irracional la realidad. Buunk y Gibbons (2007, citados en Li et al., 2021) decían que rasgos similares a estos explicaban la participación de la comparación ascendente y con ello, la propensión a la envidia.

Durante la búsqueda en la literatura acerca de las conductas poco éticas en el trabajo, aparece una cuestión que resume todas ellas: la ausencia de culpa. Las personas que llevan a cabo este tipo de comportamientos comparten la incapacidad de responsabilizarse de su conducta inmoral (Tangney, 1991, citado en Moore et al., 2012), lo que les permite suprimir todo tipo de emociones negativas referentes a esos actos. Así, nos podemos encontrar con distintos comportamientos en el trabajo: en un polo se encontraría el trabajar a favor de la empresa mostrando cierto compromiso con la organización, y en el polo opuesto, trabajar de forma contraproducente para ella. Antes de profundizar en ello, es necesario entender que los

rasgos de la personalidad oscura intervienen inevitablemente en la conducta, por eso precisamente explican los procesos de desconexión moral.

Sykes y Matza (1957, citados en Hystad et al., 2014) consolidaron una teoría que explicaba algunos casos de desconexión moral. Se basaban en experiencias anteriores para predecir un comportamiento injustificado moralmente, es decir, defendían que los individuos que se desvinculaban lo hacían porque previamente creían que habían actuado conforme a las normas sociales en demasía y que, por tanto, compensaba su actuación. A esto lo denominaron la técnica de la neutralización.

2.3.1. Desconexión moral y satisfacción laboral

En primera instancia, hemos visto que la satisfacción laboral depende de características individuales y contextuales. A nivel individual, interfieren los rasgos de la personalidad y en la práctica, comportamientos derivados de los mismos. Así como el optimismo puede predecir la felicidad (O'Boyle et al., 2012), hay otros aspectos cognitivo-conductuales que actúan a favor o en contra de la satisfacción en el trabajo. Para que un trabajador esté plenamente satisfecho ha de existir un ajuste entre sus necesidades -es aquí donde hablamos de lo relativo a los rasgos intrínsecos de la personalidad- y las características del lugar de trabajo (Jonason et al., 2015), idea que también es apoyada por Fisher y Hanna (1931, citados en Judge et al., 2002).

Algunos trabajadores experimentan estados de ánimo lejanos a un comportamiento ético generalizado, consciente y dirigido a manipular sus relaciones interpersonales. Durante el desarrollo de la actividad laboral se establecen relaciones con compañeros, supervisores, clientes, etc. Pues bien, dichos sujetos poseen habilidades para evitar empatizar con el otro, ya sea por su insensibilidad o por dar por sentado que su forma de pensar está demasiado por encima de la de los demás. En este sentido, sujetos con rasgos maquiavélicos son capaces de inhibir respuestas emocionales como el estrés (Lilienfeld y Widows, 2005, citados en O'Boyle et al., 2012) y, es por ello, por lo que perciben un ambiente de trabajo más cómodo y controlable. Como resultado, obtendrán mayor satisfacción laboral que un trabajador que no pueda mantener la calma ante una acumulación de clientes o ante un pico de producción.

Desde el punto de vista de la teoría cognitiva social (Bandura, 1996), comportarse de acuerdo con las normas establecidas en la organización evita que el empleado sienta culpa, favoreciendo la aprobación de uno mismo; dicho de otra forma, la ausencia de autocensura funciona a la inversa que una autovaloración positiva. De esta forma, actuar éticamente proporcionará mayores niveles de bienestar, tanto vital como laboral (Hystad et al., 2014). En segundo plano, las percepciones del lugar del trabajo o del clima organizacional se pueden ver manipuladas por la propia mente del trabajador, lo que entendemos como sesgos cognitivos. Por este motivo, las experiencias individuales explican las actitudes en el trabajo más allá de lo que lo hacen los rasgos de la personalidad (Furnham et al., 2002). En conclusión, juega un papel más importante cuando existen distorsiones cognitivas la interpretación de las características del trabajo (la autoevaluación), que el entorno de trabajo en sí (Judge et al., 2002). Un jugador de fútbol profesional tiene el mejor equipo del mundo, con unas condiciones laborales muy generosas, pero la anterior temporada metió menos goles que la mayoría de sus compañeros. Seguramente se sienta menos satisfecho jugando con ellos. Como vemos, el problema no es la complejidad real del trabajo sino su tendencia individualista la que no le permite estar contento profesionalmente.

Sabemos que los recursos emocionales de los que disponemos a la hora de trabajar pueden verse afectados ante situaciones estresantes (Andrade y Ariely 2009, citados en DuBois et al., 2016), por tanto, será más probable que se tomen peores decisiones y que nuestro rendimiento no sea tan fructífero. Desde otro punto de vista, actitudes que tienen que ver con la desconexión moral pueden perjudicar en el trabajo teniendo en cuenta el entorno social del trabajador. No sería de extrañar que una persona con una

puntuación alta en narcisismo culpe a los demás y se victimice a sí mismo (DuBois et al., 2016). Evidentemente, este tipo de comportamientos no son los mejores para fomentar un entorno de trabajo agradable ni que origine satisfacción alguna. Tampoco sería eficaz que un equipo humano fuese dirigido por una persona que no busque más allá del prestigio o enriquecimiento personal (Raskin y Terry, 1988, citados en Jonason et al., 2015), dado que no va a prestar atención a los deseos de los demás por el mero hecho de ver toda realidad como un escenario competitivo. Este tipo de sujetos experimentan mayores niveles de bienestar organizacional a costa de la insatisfacción de los demás (Jonason et al., 2015).

2.3.2. Desconexión moral y compromiso laboral

El compromiso laboral es fruto del disfrute y la dedicación en el trabajo. Como veníamos diciendo, a mayor cantidad y calidad de recursos invertidos, mayor será la absorción por el trabajo (Bakker et al., 2008). En este sentido, y como exponen Paglis y Green (2002), la autonomía en el trabajo juega un papel fundamental: el trabajador tiene las herramientas óptimas para ser independiente de su trabajo y no necesitar de un instructor para culminar sus tareas, además de ser eficaz a la hora de tomar decisiones. Eliminar obstáculos ante situaciones delicadas no va a ser una tarea compleja para ellos. Normalmente lograrán con menos esfuerzo conseguir clientes, encabezar puestos de dirección, etc. Veámoslo mediante un ejemplo: un dependiente de ropa consigue atraer a muchos clientes gracias a su habilidad para persuadir, tiene un trato cercano con ellos, sabe perfectamente cómo aconsejarles para que se sientan cómodos y satisfechos con la compra y, además, desempeña sus tareas de forma eficiente. Con el paso del tiempo, es muy probable que su negocio se expanda o que sea ascendido y, con ello, sus ganas de desenvolverse en otros espacios y puestos de trabajo de mayor responsabilidad, lo que invita al sujeto a comprometerse con sus nuevas funciones (Hakanen et al., 2008). Hirschi y Jaensch (2015) descubrieron una estrecha relación entre el narcisismo y el compromiso laboral donde la autoeficacia y la satisfacción eran factores correlacionales (LeBreton et al., 2018).

En resumen, la propensión a desvincularse moralmente en este contexto no tendría por qué significar una mala gestión de las emociones y un menor compromiso. La contrapartida de ello está en la inestabilidad de la que se caracteriza la desconexión moral, es decir, al no ser un rasgo innato del ser humano, puede mantenerse estable con el tiempo o desaparecer (Hystad et al., 2014) convirtiendo al compromiso laboral en una actitud maleable e incierta.

Hasta aquí hemos considerado que el empleado es autoeficaz pero, ¿cómo se puede explicar la desvinculación en individuos con poca capacidad de autorregulación o baja creencia en su éxito profesional? Ser poco eficaz para gestionar circunstancias estresantes no es cómodo. Técnicamente hablando, la falta de eficacia conlleva una mala gestión de las emociones, algo muy propicio a reaccionar de forma indeseada, no sólo a través del comportamiento sino también a nivel mental, generando todavía más estrés y agotamiento en el trabajo (Maran y Begotti, 2020).

La realidad es que sujetos narcisistas no suelen quedar conformes con su contribución al trabajo (Mathieu, 2013). Es aquí donde la evidencia científica no tiene la misma respuesta en todos los supuestos. El éxito es un indicador de bienestar en la organización, sin embargo, una constante preocupación por él, termina acabando con esa satisfacción. Podría decirse que estos empleados no van a estar mentalmente concentrados en cada tarea, sino en la idea de que su situación podría ser todavía mejor, y es posible que decaiga el compromiso con su trabajo. Además, el ansia por querer rendir al máximo, por sentir que no han invertido todo su potencial, puede generar deseos de querer cambiar de puesto o de organización (Mathieu, 2013). Profundizaremos sobre este aspecto a continuación.

2.3.3. Desconexión moral y *engagement*

Desde el área de recursos humanos se deberían de reforzar las prácticas orientadas a establecer infraestructuras éticas si no se quiere pagar el precio de prácticas individualistas (Pagliaro et al., 2018). La existencia de encontrarse bajo un mal ambiente laboral, tanto respecto al clima organizacional como a las condiciones que reporta el puesto de trabajo, genera a la larga mayor rotación laboral, así como agotamiento físico y mental (Hakanen y Schaufeli, 2012). Si un trabajador escoge un puesto que le permita turnarse con su pareja para cuidar a sus hijos en lugar de otro con otras funciones que realmente sean su pasión, puede que su bienestar vital esté cubierto pero que no alcance pleno interés por su trabajo. En este caso satisface el interés propio, que es el factor ambiental, antes que el factor intrínseco a su profesión.

En Maran y Begotti (2020) se cita un estudio que realizaron Temam et al. (2019) donde concluyen que percibir unas condiciones laborales poco decentes se caracterizaba por estar expuestos a cierto grado de violencia psicológica. Imaginemos a un individuo que trabaja de repartidor en una cadena de restauración de comida rápida. Las tareas que tiene asignadas – como puede ser conducir bajo demanda o llegar a una hora y minuto concreto- reportan niveles de estrés muy elevados. Este trabajador pondría en riesgo tanto su salud física como emocional, no solamente su profesión sino la presión de su empleador o supervisor hacia su desempeño. Las consecuencias de una larga exposición a la maleabilidad psicológica del trabajador pueden causar agotamiento, falta de compromiso, depresión e insatisfacción laboral.

A toda organización le interesa retener a personas habilidosas y con grandes conocimientos. Pero no sólo eso, un empleado que no evalúe de forma realista su trabajo, aunque pueda aportar valor a la organización, de nada servirá si no percibe su aportación a la empresa como eficaz. En este sentido, aunque tenga mucho potencial es probable que sienta incertidumbre en su puesto de trabajo, algo que como veremos en el apartado de conductas contraproductivas, tiene una estrecha relación con la comparación ascendente con compañeros de trabajo (Li et al., 2021). El hecho de sentirse predispuesto a trabajar, como comentábamos, tiene que ver con el ambiente organizacional. Pues bien, O'Boyle et al. (2012) evidenciaron que se puede estimular la cohesión en el trabajo si se mantiene un colectivismo de grupo (CIG). Un equipo de trabajo que lleve un almacén se verá más implicado en el trabajo si los miembros exponen el grado de satisfacción y de apego que les supone trabajar entre ellos (Grijalva y Newman, 2015). Equivale a una retroalimentación, pero entre iguales, de ahí la importancia de reforzar al capital humano mediante un ambiente proclive al trabajo. El estudio de Grijalva y Newman (2015) demostró que la cultura colectivista da menos cabida a la intromisión de personas con alta personalidad narcisista, ya que encuentran ese ambiente de trabajo como limitante.

2.3.4. Desconexión moral y motivación

Una alta puntuación en narcisismo no tiene por qué resultar algo negativo. En estos casos, podríamos encontrarnos un mayor rendimiento laboral derivado de una alta estima, la cual va a determinar la eficacia en el puesto de trabajo. Un trabajador con notables rasgos narcisistas otorga valor a sus logros por las habilidades innatas y no por circunstancias externas como la suerte, u otras circunstancias (Lefcourt, 1991, citado en Paglis y Green, 2002). De hecho, fantasea consigo mismo, piensa que su inteligencia y su atractivo es superior (Gabriel, Critelli y Ee, 2006; Raskin y Novacek, 1991; citados en Mathieu, 2013). Hackman y Morris (1975) validaron el marco que originaba un alto rendimiento laboral: el esfuerzo aplicado, el conocimiento y las estrategias de actuación.

Pongamos el ejemplo de un trabajador que posee ciertas habilidades de liderazgo en base a una alta autovaloración. Que se dirija de forma impulsiva hacia los demás a la hora de asignar tareas (hablamos de

Maquiavelismo; Jonason et al., 2015), puede que no sea lo más interesante para el clima organizacional. Tampoco lo sería un individuo con baja autoestima, ya que lo externo se percibe como una amenaza a la falta de recursos propios, algo que podría despertar sentimientos de envidia (Li et al., 2021). Es por ello por lo que ambos perfiles no son recomendables para ocupar la administración de los recursos humanos (Mathieu et al., 2014). La personalidad del líder es clave para propiciar que los trabajadores estén motivados. La forma en que dirija su puesto de mando va a afectar a las actitudes de sus subordinados. Si están más atendidos y motivados, como consecuencia trabajarán eficientemente generando mayor rendimiento a nivel organizacional (Hogan and Kaiser 2005, citados en Mathieu et al., 2014). En este apartado hemos visto el perfil de un líder en la organización y la importancia que tiene en ella. Entendemos por liderazgo ético el enfocado en dirigir un comportamiento adecuado a unas normas establecidas de forma interpersonal, y fomentar dicha conducta a través de la comunicación, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown et al., 2005, citados en Cheng et al., 2022).

Que un puesto de mando esté encabezado por un sujeto que posea herramientas de liderazgo a costa de persuadir o manipular no garantiza el éxito (Bandura, 1986, citado en Paglis y Green, 2002). Su forma de expresarse puede sonar convincente porque conoce la mentira y está dispuesto a caer en ella con el fin de lograr su interés propio (Moore et al., 2012). Al reforzar su propio beneficio se va a convertir en un factor de motivación intrapersonal, como puede ser llegar a abusar de sus subordinados (Eissa y Lester, 2021). Además, si no se esfuerza por establecer un clima ético, el grupo terminará por relacionarse competitivamente y buscando el interés propio en lugar del bien común, algo que influirá con la frecuencia de desviarse moralmente entre ellos (Pagliaro et al., 2018). Kacmar et al. (2016, citados en Eissa y Lester, 2021) demostraron que el abuso por parte de superiores, o *abusive supervision*, provoca en las víctimas del abuso percepciones negativas acerca del liderazgo ético, ya que el ambiente se degrada volviéndose hostil.

2.3.5. Desconexión moral y conductas contraproductivas

A la hora de comunicar las expectativas de trabajo a los subordinados se han de poseer competencias que sean las adecuadas para transmitir de la mejor forma posible las instrucciones. No es recomendable que estos puestos los ocupe una persona que sea irascible fácilmente porque va a pagar su irritabilidad con los demás sin remordimiento alguno, ni tampoco alguien irresponsable que no sea comedido con sus actos ni que tenga en cuenta las normas sociales (Hare y Neumann, 2008; citados en Mathieu et al., 2014). En ocasiones, estos sujetos también experimentan estados de ánimo de ira y agresividad. Campbell et al. (2011) ya predijeron la relación de causalidad del narcisismo con agresiones verbales y no verbales como el *bullying* o el acoso (Mathieu, 2013). La inestabilidad como vemos es un rasgo evidente en este perfil y como comentábamos en el apartado de compromiso laboral, está ligado a una baja autoeficacia, factor que como apuntaba Allen (2010, citado en Maran y Begotti, 2020), predice el acoso y la violencia en el trabajo.

Otra problemática reside en la incapacidad de los trabajadores afectados para reportar el trato desfavorable o injustificado, estaríamos hablando de una distorsión en las consecuencias de la comunicación. En primer lugar, si deviene de un comportamiento de un compañero de trabajo y la víctima siente suficiente apoyo organizacional, seguramente lo notifique con mayor certeza que si lo recibe por parte de la propia organización (ya sea por su empleador u otra figura jerárquica superior), puesto que, si lo hace, podría recibir en contrapartida algún tipo de castigo (Brubacher et al., 2011; Elder et al, 2007; Milliken et al., 2003; citados en Hystad et al., 2014).

En segundo plano estaríamos hablando de un trato desagradable y una comunicación violenta por parte del empleador, lo que en psicología aplicada se denomina la supervisión abusiva y la voz destructiva (*abusive supervision and destructive voice*). Esta teoría se define como "la percepción de los subordinados

sobre el grado en que los supervisores tienen comportamientos verbales y no verbales violentos, excluyendo el contacto físico" como puede ser ridiculizar o hacerles sentir inútiles (Tepper, 2000, p. 178). Amenaza al bienestar de los empleados y desincentiva su rendimiento puesto que los agota emocionalmente (Grijalva y Newman, 2015), lo que se conoce como el agotamiento del ego. En términos de rentabilidad supone grandes inversiones por la poca productividad que lleva consigo (Tepper, 2007, citado en Eissa y Lester, 2021), reiterando la falta de motivación ya comentada debido al bajo rendimiento laboral. La mentalidad de los supervisores con dicho hábito se desentiende moralmente debido a la irracionalidad en las expectativas sobre sí mismos, es decir, que al convencerse de que estar por encima de los demás se rigen por otras normas (Eissa y Lester, 2021). Caen en su propia mentira o, mejor dicho, atraviesan una disonancia cognitiva en forma de autojustificación moral (Bandura, 1991, 1999; citado en Eissa y Lester, 2021).

La tendencia a caer en este tipo de conductas viene explicada por la hipersensibilización hacia amenazas externas, rasgo que se asocia a sujetos con alta puntuación en narcisismo. A pesar de ello, no toda reacción desvinculada a la moral es agresiva, sino que es más bien un desencadenante de emociones negativas. Puede ocurrir que, como respuesta al trato moralmente injustificado y desagradable, el trabajador opte por rendir menos, llegar tarde al trabajo, interrumpir el ritmo de producción, y otras estrategias de desconexión moral que tome voluntariamente con el fin de entorpecer el ambiente de trabajo (Grijalva y Newman, 2015).

Un ambiente competitivo en el trabajo es proclive a comportamientos contraproducidos entre los trabajadores, y una de las causas reside en la envidia, esto es, el deseo de adquirir lo que ha logrado otra persona (Li et al., 2021). Tiene lugar al percibir una diferencia individual y actúa como una compensación ante tres desencadenantes: la justicia individual percibida, es decir, percibir que moralmente está justificado, la comparación social (Hoogland, 2016; Koopman et al., 2020, citados en Li et al., 2021) -el hecho de que el otro posea algo que éticamente me corresponde- y el rendimiento laboral como aquello que justifica el merecimiento de lo deseado (Kim y Glomb, 2014, citados en Li et al., 2021), o mejor dicho, el reconocimiento del "yo" (Mussweiler, 2003; Mussweiler y Strack, 2000, citados en Li et al., 2021). Nos referimos a la envidia que tiene un trabajador hacia un acontecimiento específico -un ejemplo sería el ascenso de un compañero- como envidia episódica, diferente a la envidia general que resulta inherente a la persona, es decir, puede darse con ocasión, o no, en el lugar de trabajo (Li et al., 2021). En concreto, la comparación que tiene lugar de alguien hacia una situación más favorable que la propia se denomina comparación ascendente (Li et al., 2021).

En la actualidad, se sabe que los conflictos interpersonales en el trabajo aparecen a menudo en las organizaciones, sin embargo Claybourn (2011) llegó a la conclusión de que el 56,4% de los participantes habían sido en algún momento víctimas de acoso. Krings y Facchin (2009, citados en Page y Pina, 2015) observaron que la correlación entre la justicia individual percibida y conductas de acoso sexual era más fuerte en varones. En base a los ocho mecanismos que justifican la desconexión moral, la identidad masculina se emplea como elemento de autorregulación, suprimiendo el sentimiento de empatía hacia el colectivo femenino y promoviendo una construcción social de las normas de género masculinas infundado, más allá de adherirse a la identidad masculina (O'Leary-Kelly et al., 2000; Quinn, 2002; Welsh, 1999; citados en Page y Pina, 2015).

O'Leary-Kelly et al. (2000, citados en Page y Pina, 2015) sugirieron que el acoso sexual es propio de conductas racionales que buscan satisfacer el beneficio personal, ya sea una necesidad emocional o el simple contacto sexual. Añade, además, el tercer factor motivante que fundamenta, en parte, la desvinculación moral en el trabajo: la percepción de la injusticia percibida. Sin irnos tan lejos, piropear o insinuarse también se define como acoso sexual y a pesar de que con el tiempo pueden convertirse en una conducta física, son

las agresiones leves las que se justifican mediante factores situacionales permisivos, esto es, la neutralización y autojustificación (Page y Pina, 2015).

3. CONCLUSIONES

La evidencia científica no ha logrado explicar sustancialmente la desconexión moral en las organizaciones a partir de variables contextuales siendo de mayor peso las características individuales. Es por ello por lo que resulta trascendental gestionar adecuadamente el capital humano: si atendemos a las necesidades del personal y conocemos los objetivos de la empresa, tendremos las suficientes herramientas para garantizar un buen rendimiento en el trabajo. Al final, se trata de crear valor en la organización, aunque también de evitar comportamientos poco convenientes dentro de la plantilla o, al menos, tratar de buscarles una salida una vez reconocidos. Aún con todo, las conductas contraproductivas constituyen el fenómeno con mayor respaldo bibliográfico y científico.

Esto quiere decir que el impacto de estos comportamientos reprobables moralmente en la infraestructura empresarial es notable, no sólo en el clima laboral sino también a nivel económico. La realidad es que este tipo de prácticas repercuten altamente en los costes de las organizaciones, de ahí que se estén aumentando los esfuerzos por atenuar y disminuir este tipo de actividades estudiando sus antecedentes, identificando los tipos de conductas, prediciendo los impulsores y, en última instancia, administrando los recursos para afrontar sus resultados. Robos, absentismo, rotación, y en total, una larga lista de situaciones que la empresa debe remediar si quiere cumplir con objetivos financieros a largo plazo optimizando costes. La desconexión moral implica a todos los miembros de la estructura jerárquica de la organización, luego es lógico esperar que se relacionen con las actitudes en el trabajo. Como hemos visto en el apartado 2.3, la desconexión moral tiene efectos sobre la motivación y el desempeño contextual cuando la desvinculación la llevan a cabo subordinados o, por el contrario, supervisores o superiores jerárquicos sobre los primeros.

Las conceptualizaciones de los constructos actitudinales son difíciles de asociar por la implicación de errores cognitivos e interpretativos. Por ejemplo, un trabajador puede estar contento en su puesto de trabajo, tener buenas relaciones con sus compañeros y un buen salario, pero desvincularse a nivel moral igualmente. Vemos, por tanto, que los sesgos cognitivos cumplen con una función un tanto disociativa en el entorno laboral.

A lo largo del TFG se ha puesto de relieve el papel esencial que cumple el autoconcepto en el bienestar organizacional en tanto que al desempeñar con eficacia las funciones del puesto, el desarrollo profesional retroalimenta al personal. En línea con el concepto de la autoeficacia, hay una frase de Albert Bandura que decía lo siguiente: "Confiar en ti mismo no garantiza el éxito, pero no hacerlo garantiza el fracaso". Las facetas de la vida están interconectadas puesto que componen la identidad del "yo". Desde el área de Recursos Humanos no se debería descuidar ninguna de ellas si se desea alcanzar una meta colectiva dirigida al bien común de la organización. Especialmente se ha de propiciar un margen de actuación consciente, libre de desconexiones emocionales de cara a reforzar el pensamiento colectivo.

4. REFERENCIAS

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3). <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Tims, M., y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10). <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Balwant, P. T., Jueanville, O., y Ramdeo, S. (2019). «i've had enough!» Mental health as a mechanism in the relationship between sexual harassment and organizational commitment. *Work*, 64(3). <https://doi.org/10.3233/WOR-193006>
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2). <https://doi.org/10.1080/0305724022014322>
- Bostan, C. M., Maricuțoiu, L. P., y Constantin, T. (2018). Successful management of automatic dysfunctional thoughts in the context of negative emotions. *Anxiety, Stress and Coping*, 31(6). <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1518634>
- Brown, S. P., y Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Cheng, J., Sun, X., Lu, J., y He, Y. (2022). How Ethical Leadership Prompts Employees' Voice Behavior? The Roles of Employees' Affective Commitment and Moral Disengagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732463>
- Christian, J. S., y Ellis, A. P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
- Claybourn, M. (2011). Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment. *Journal of Business Ethics*, 100(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0680-1>
- DuBois, J. M., Chibnall, J. T., Tait, R. C., vander Wal, J. S., Baldwin, K. A., Antes, A. L., y Mumford, M. D. (2016). Professional Decision-Making in Research (PDR): The Validity of a New Measure. *Science and Engineering Ethics*, 22(2). <https://doi.org/10.1007/s11948-015-9667-8>
- Eissa, G., y Lester, S. W. (2021). A Moral Disengagement Investigation of How and When Supervisor Psychological Entitlement Instigates Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04787-3>
- Fossati, A., Fossati, A., Pincus, A. L., Borroni, S., Munteanu, A. F., y Maffei, C. (2014). Are pathological narcissism and psychopathy different constructs or different names for the same thing? A study based on italian nonclinical adult participants. *Journal of Personality Disorders*, 28(3). https://doi.org/10.1521/pedi_2014_28_127
- Furnham, A., Petrides, K. v., Jackson, C. J., y Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33(8). [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00016-8)
- Grijalva, E., y Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1). <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Gruys, M. L., y Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1). <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., y Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hakanen, J. J., y Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3). <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Ho, V. T., Wong, S. S., y Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>

- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., y Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4). <https://doi.org/10.1348/096317903322591578>
- Hystad, S. W., Mearns, K. J., y Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012>
- Jonason, P. K., Wee, S., y Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Joo, B. K., y Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM*, 5(2). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., y Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Krischer, M. M., Penney, L. M., y Hunter, E. M. (2010). Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2). <https://doi.org/10.1037/a0018349>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., y Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. En *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 5). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Li, M., Xu, X., y Kwan, H. K. (2021). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Li, N., Liang, J., y Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2). <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- Maran, D. A., y Begotti, T. (2020). A circle of violence: Are burnout, disengagement and self-efficacy in non-university teacher victims of workplace violence new and emergent risks? *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(13). <https://doi.org/10.3390/app10134595>
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6). <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.05.012>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., y Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McIntyre, K. P., Mattingly, B. A., Lewandowski, G. W., y Simpson, A. (2014). Workplace Self-Expansion: Implications for Job Satisfaction, Commitment, Self-Concept Clarity, and Self-Esteem Among the Employed and Unemployed. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/01973533.2013.856788>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., y Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., y Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. En *Journal of Business Ethics* (Vol. 167, Issue 3). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., y McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3). <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Page, T. E., y Pina, A. (2015). Moral disengagement as a self-regulatory process in sexual harassment perpetration at work: A preliminary conceptualization. En *Aggression and Violent Behavior* (Vol. 21). <https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.004>

- Page, T. E., Pina, A., y Giner-Sorolla, R. (2016). «It was only harmless banter!» The development and preliminary validation of the moral disengagement in sexual harassment scale. *Aggressive Behavior*, 42(3). <https://doi.org/10.1002/ab.21621>
- Pagliari, S., lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., y Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Paglis, L. L., y Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2). <https://doi.org/10.1002/job.137>
- Popovich, P. M., y Warren, M. A. (2010). The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.05.003>
- Rosen, C. C., Levy, P. E., y Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 91, Issue 1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., y Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., y van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6). [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998110\)19:6<621::aid-job853>3.3.co;2-2](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998110)19:6<621::aid-job853>3.3.co;2-2)
- Standage, M., Gillison, F. B., Ntoumanis, N., y Treasure, D. C. (2012). Predicting students' physical activity and health-related well-being: A prospective cross-domain investigation of motivation across school physical education and exercise settings. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(1). <https://doi.org/10.1123/jsep.34.1.37>
- Todd Donavan, D., Brown, T. J., y Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1). <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- van Knippenberg, D., y Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5). <https://doi.org/10.1002/job.359>
- van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., y Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - A systematic review. En *Occupational Medicine* (Vol. 53, Issue 3). <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- van Scotter, J. R., y Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. En *Asian Social Science* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>