

# Deshumanización en las organizaciones

---

Trabajo Fin de Máster  
Universitario en Desarrollo y Gestión de  
Recursos Humanos

**Alumno/a: Gema Martín Fernández**  
**Tutorizado por: Naira Delgado Rodríguez**  
**Universidad de La Laguna**  
**2017/2018**

## ÍNDICE

1. Marco teórico.....	5
2. Objetivo de la investigación.....	11
3. Metodología .....	11
3.1. Participantes.....	11
3.2. Instrumento de recogida de datos.....	11
3.3. Procedimiento.....	13
4. Resultados.....	15
5. Discusión.....	17
6. Referencias.....	21
7. Anexos.....	24

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) plantea como objetivo principal de investigación indagar en la percepción que tienen los trabajadores de deshumanización en su entorno laboral y analizar la posible relación que tenga con las variables de liderazgo auténtico y los niveles de estrés.

Como instrumento de recogida de información se utilizó un cuestionario, cumplimentado por enfermeros/as, docentes y veterinarios/as. Una vez recogida la información, se realizó un análisis de correlaciones y un análisis de regresión. Los resultados indican que la deshumanización guarda una relación estrecha con los niveles de estrés, y escasa relación con los factores de liderazgo auténtico.

Palabras clave: Deshumanización, estrés, liderazgo auténtico.

The present Final Master's Project (TFM) raises the main objective of research to investigate the perception that dehumanization workers have in their work environment and analyze the possible relationship with the variables of authentic leadership and stress levels.

A questionnaire was used to obtain the information. It was completed by nurses, teachers and veterinarians. Once the information was collected, a correlation analysis and a regression analysis were done. The results indicate that dehumanization is closely related to stress levels, and scarcely related to authentic leadership factors.

Keywords: Dehumanization, stress, authentic leadership

## 1. Marco teórico

Actualmente, tal y como se organizan las sociedades contemporáneas, el trabajo ocupa un puesto central en la vida personal y familiar del trabajador. Además, es evidente que antes de embarcarse en proyectos familiares, las personas buscan tener una estabilidad laboral y a partir de esto idear la manera de mejorar su calidad de vida con lo que el trabajo les genera. El tiempo que las personas dedican a compartir con sus familias o a la diversión en general, está determinado por el tiempo que no se dedica a actividades laborales. No obstante, a pesar de la privilegiada posición del trabajo en la actualidad, al trabajador no se le ha brindado el mismo trato en sus organizaciones.

Siguiendo la línea de autores como Taylor (1911), se ideó un proceso de producción industrial, posterior al fordismo<sup>1</sup>, que eliminaba el control que el obrero podía tener en los procesos de producción. Se basaba en la plena mecanización de los procesos que el obrero tenía que realizar para aumentar la productividad. Este proceso industrial limitaba las capacidades de los obreros para que se comportaran como meros instrumentos que no debían tener capacidad de movimiento, los aislaba y los convertía solamente en individuos disociados de sus compañeros. Charles Chaplin, actor y director en la película “Tiempos Modernos” de 1936<sup>2</sup>, explica de forma muy gráfica en qué consistía tal proceso deshumanizador que este tipo de organización ocasionaba en los obreros. En dicha película, ya se viene poniendo en tesón

---

<sup>1</sup> El fordismo fue la transformación del esquema industrial y la reducción de costos, donde la diferencia que guarda con el taylorismo, es que esta innovación no se logró principalmente a costa del trabajador, sino a través de una estrategia de expansión del mercado.

<sup>2</sup> Modern Times. Dirigida por: Charles Chaplin. 1936. Archivo de Video. Disponible Online: <http://www.youtube.com/watch?v=wGN YyG8F7WY>

los problemas de la industrialización y la relación del trabajo y el capital, donde se muestra que lo único importante es aumentar y agilizar la producción, exigiendo más rendimiento a los trabajadores. Tanto es el interés por hacerlo de esa manera, que pretende eliminar la hora del almuerzo con una máquina que le permita al trabajador seguir en su labor, mientras la máquina le provee el alimento. En la película se critica el modo de producción, ya que este no piensa en el trabajador, sino que lo obliga a trabajar como si formara parte de la propia máquina. Otra de las sutiles críticas que se muestra en esta película es cómo se ve a los trabajadores realizando labores repetitivas simulando ser máquinas con ello.

La deshumanización es una de las formas más graves y denigrantes de prejuicio en el entorno laboral. Esta implica quitar a la otra persona aquellas características que se consideran parte de la esencia humana (Haslam, 2006; Leyens et al., 2000). La deshumanización causa daños importantes en las relaciones interpersonales, tales como el rechazo social o la evitación por parte de otros compañeros de trabajo. Además, la deshumanización conduce a sentimientos de tristeza y rabia, así como a sentimientos de culpa y de vergüenza por parte de los trabajadores afectados (Christoff, 2014).

Según Haslam (2006), la deshumanización puede tener forma animalizada, donde las personas son equiparadas a otros animales negándoles capacidades como la racionalidad, la sensibilidad moral o la madurez. Pero también esta deshumanización, puede ser mecanicista, en la que los seres humanos son equiparados a una máquina donde tienen un objetivo que cumplir, pasando por alto la calidez del trabajador, su emocionalidad y su individualidad. Cuando se

trata a los trabajadores como objetos se percibe a esos trabajadores como herramientas que alcanzan determinados propósitos, además de considerar que estos trabajadores no tienen la capacidad de decisión ni de autodeterminación o sin capacidad de experimentar sentimientos (Moriano, Morales, Ariño y Delgado, 2017).

Hoy en día el estudio sobre la deshumanización aún se encuentra frente a desafíos importantes, y uno de ellos es su abordaje en el contexto laboral. Este es un campo que aún se encuentra muy poco explorado. De hecho, en el ámbito laboral, la deshumanización se ha considerado tradicionalmente una estrategia necesaria e inevitable, y aún es habitual que se considere que ayuda a las personas que mantienen posiciones de poder a tomar decisiones racionales, aunque causen daños a sus trabajadores (Christoff, 2014). Por ejemplo, a la hora de tomar decisiones sobre los despidos en una empresa se considera que es mejor tomar distancia y frialdad hacia las personas que van a sufrir dicho despido. Sin embargo, la evidencia científica demuestra que la empatía es una pieza fundamental en la toma de decisiones, y que la deshumanización causa importantes problemas a quienes la sufren (Bastian y Haslam, 2011). Otro aspecto de la deshumanización que se ha investigado en el contexto laboral es el papel que se juega al trabajar con otros profesionales de forma remota, sin que se establezca un vínculo directo cara a cara. Esta distancia física entre los trabajadores en la toma de decisiones profesionales puede ser un facilitador de la deshumanización (Lee, Fruchter y Dabbish, 2015). Andrighetto, Baldissari y Volpato (2017), por su parte, llevaron a cabo un estudio para comprobar qué características del trabajo hacen que se

incremente la deshumanización. Sus resultados demostraron que el simple hecho de describir el trabajo de una persona como altamente repetitivo, fragmentado o dependiente de una máquina incrementa la percepción de los trabajadores como instrumentos. Otro elemento clave de la deshumanización se encuentra relacionado con el abuso del poder. Concretamente, las personas que poseen un nivel alto de poder en la toma de decisiones sobre otras personas tienden a deshumanizar a sus subordinados (Lammers y Stapel, 2011). Por último, la deshumanización también se relaciona con los comportamientos poco éticos dentro de una organización. Este tipo de conducta influye en el rendimiento de la organización, ya que no respeta a sus empleados ni su dignidad, y por tanto los trabajadores perciben que no pueden confiar en la organización (Moriano, Morales, Ariño y Delgado, 2017).

Algunos autores han planteado que la deshumanización puede guardar relación con el estilo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones. Según Moriano, Morales, Ariño y Delgado (2017), tras la crisis del año 2008, empezaron a surgir una serie de líderes denominados transformacionales. Estos líderes transformacionales se dedican principalmente a utilizar la motivación de los trabajadores para sus propios intereses. Fue por ello, por lo que se creó un modelo alternativo de liderazgo, que tuviera como finalidad la ética y el bienestar común, y además conseguir con esto los objetivos económicos. En esta línea, la psicología positiva propuso fomentar cualidades positivas a los trabajadores como la creatividad, la ética, la sabiduría, el ser buen ciudadano, entre otros, para así lograr que los trabajadores se sintieran satisfechos. Por otro lado, la psicología de las organizaciones se centró en el

estudio de las conductas positivas, es decir, en la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas de las personas donde estas pueden ser medidas y desarrolladas para el beneficio de la organización.

Esto condujo a un nuevo modelo denominado liderazgo auténtico. Principalmente el líder auténtico es aquel capaz de fomentar en sus trabajadores las capacidades y comportamientos positivos que generan rendimiento en la organización y con ello un clima ético positivo entre los trabajadores. Este líder auténtico, además de motivar a sus trabajadores, fomenta el compromiso y la satisfacción de estos a través de la identificación personal y social con la organización. Estos líderes muestran un patrón de comportamiento que puede agruparse en cuatro dimensiones, que se recogen en el instrumento ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), utilizado para medir las conductas de los propios líderes y de sus trabajadores.

La primera de estas dimensiones que caracteriza a un líder auténtico es la *conciencia de sí mismo*. Esta es una dimensión en la que el líder auténtico es consciente de cómo sus actos y comportamientos pueden influir en sus trabajadores y en el contexto organizacional, además de que esta dimensión favorece el feedback con los trabajadores. Otro de los patrones de comportamiento de estos líderes es el *procesamiento equilibrado de la información*, en esta dimensión los líderes auténticos son capaces de analizar objetivamente datos y hechos tanto externos como relacionados con ellos mismos, a la hora de tomar una decisión estiman adecuadamente su nivel de competencia, y no toman decisiones por motivos de autodefensa. Mientras que los líderes no auténticos suelen buscar oponentes inferiores o evitar

situaciones que puedan anular sus competencias, los líderes auténticos buscan información desafiante para sus capacidades, generando así situaciones con alto potencial de desarrollo.

En tercer lugar, se encuentra la dimensión de la *perspectiva moral internalizada*, esta dimensión es clave para un líder auténtico, ya que consiste en la aplicación de criterios morales y éticos para hacer frente a posibles presiones grupales, sociales y organizacionales. Y busca principalmente servir intereses colectivos, incluso a veces poniendo en conflicto sus propios intereses personales. Esto implica evitar los favoritismos y mantener una conducta imparcial. Por último, se encuentra la dimensión de *transparencia en las relaciones*. Esta dimensión caracteriza a un líder auténtico por compartir abiertamente la información e influir en sus trabajadores para que también lo hagan. Este último patrón de comportamiento de los líderes auténticos incluye que estos sean capaces de admitir sus errores y animar a sus trabajadores a expresar su opinión y decir en todo momento la verdad, aunque pueda resultar molesta.

Los resultados de diferentes investigadores han mostrado que el liderazgo auténtico se relaciona de forma positiva con la felicidad laboral y la satisfacción en el trabajo (Clapp-Smith et al., 2009). Y se demostró con un grupo de 26 pequeñas y medianas empresas estadounidenses del sector textil, que el liderazgo auténtico influía de manera positiva en el rendimiento de los equipos de trabajo, el virtuosismo, el compromiso y la potencia de los equipos.

## **2. Objetivo de la investigación**

El propósito de esta investigación es indagar en la percepción que tienen los trabajadores de deshumanización en su entorno laboral, y analizar la posible relación entre esta percepción y variables como el liderazgo auténtico y los niveles de estrés. Se espera que el estilo de liderazgo auténtico reduzca la percepción de deshumanización en la organización, y que la deshumanización se relacione con niveles más elevados de estrés.

## **3. Metodología**

### **3.1 Participantes**

La muestra elegida para la investigación consta de 30 participantes, de los cuales el 36.7 % de estos son hombres y el 63.3% son mujeres. Respecto a profesión de estos participantes, el 43.3 % son enfermeros/as, el 36.7 % se dedican a la docencia y el 20 % son veterinarios/as. Con respecto al tipo de organización a la que pertenecen, el 63.3 % de los participantes pertenecen a la administración pública y el 36.7 % trabajan en empresas privadas. Haciendo referencia al tamaño de la organización, el 63.3 % trabajan en empresas grandes, el 36.7 % trabajan en empresas medianas y el 20 % en empresas pequeñas. En último lugar, se muestra que el 56.7 % de los trabajadores tiene un jefe hombre y el 43.3 % muestra que su líder es una mujer.

### **3.2. Instrumento de recogida de datos**

Para la investigación se ha utilizado como instrumento de recogida de información un cuestionario formado por distintos bloques:

#### Bloque A: Liderazgo auténtico

El primer bloque del cuestionario mide el liderazgo auténtico y está compuesto por 16 ítems que muestran un patrón de comportamiento que puede agruparse en cuatro dimensiones. A continuación se muestra cada dimensión con los correspondientes ítems del cuestionario:

1. Transparencia relacional (1, 2, 3, 4 y 5)
2. Perspectiva moral internalizada (6,7,8 y 9)
3. Procesamiento equilibrado (10,11 y 12)
4. Consciencia de sí mismo (13,14,15 y 16)

En nuestra muestra el alfa de Cronbach del factor transparencia relacional fue  $\alpha = .473$ . El factor *perspectiva moral internalizada* presenta un alfa de Cronbach  $\alpha = .799$ . Con respecto al factor *procesamiento equilibrado* el alfa de Cronbach es igual a .794, y por último el factor *consciencia de sí mismo* muestra una fiabilidad de  $\alpha = .849$ .

#### Bloque B: Deshumanización en las organizaciones

El segundo bloque mide la deshumanización en las organizaciones. Para ello, se ha utilizado el Cuestionario de Deshumanización Organizacional (Caesens, Stinglhamber, Demoulin y De Wilde, 2017). Este cuestionario está compuesto

por 11 ítems, en los cuales el trabajador debe responder en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con una serie de afirmaciones.

El alfa de Cronbach de la escala en esta muestra fue de  $\alpha = .898$ .

### Bloque C: Estrés laboral

En este bloque del cuestionario se mide el estrés laboral. El cuestionario utilizado para ello se basa en el modelo crisis de gratificación en el trabajo (Effort-Reward Imbalance model, ERI; Siegrist et al., 2004), que surge de la relación de intercambio de un esfuerzo y su gratificación. Con ello lo que se pretende es saber si los trabajadores se ven recompensados por sus esfuerzos, saber si se ven expuestos a niveles de estrés que ocasionen el desgaste o agotamiento en el trabajo, entre otros. Esta escala está formada por dos factores:

1. Esfuerzo extrínseco: que consiste en el esfuerzo exigido por el trabajo.

Del ítem 1 al 5.

2. Recompensa: se mide con los siguientes ítems del 6 al 15.

En la sección de estrés laboral, el factor esfuerzo muestra una fiabilidad de  $\alpha = .618$ , mientras que el factor recompensa muestra que el alfa de Cronbach es igual a  $\alpha = .548$ .

### 3.3. Procedimiento

La recogida de información se ha hecho a través de un cuestionario en el que participaron enfermeros/as, docentes y veterinarios/as. Antes de dar inicio con

la recolección de datos, se realizó en primer lugar una llamada para contactar con conocidos que trabajan en estos sectores, los cuales concedieron una cita con los jefes y supervisores con el fin de exponer el objetivo del presente trabajo fin de máster y obtener un permiso formal para iniciar la aplicación de los cuestionarios. Se explicó en qué consistía el cuestionario, cómo debían proceder para contestarlo y que este sería totalmente anónimo y confidencial, únicamente se utilizaría para fines de investigación. Y se ofreció a los participantes un tiempo para la realización de este cuestionario, que fue alrededor de unos 15 minutos, en horario de descanso de su trabajo.

A partir de la información recolectada se realizó un archivo en Excel, con el fin de facilitar el paso de los datos a SPSS. Se procedió a incluir los datos en SPSS con el fin de facilitar el análisis de los datos obtenidos. Por último, con los datos obtenidos, se realizaron los siguientes análisis: fiabilidad de los instrumentos, estadísticos descriptivos, análisis de correlaciones y análisis de regresión.

#### **4. Resultados**

A continuación se dará paso a los resultados obtenidos para abordar la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de correlaciones, para descubrir qué relaciones existen entre las diferentes variables extraídas del cuestionario.

Tabla 1. Análisis de correlaciones. Correlación de Pearson.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Transparencia relacional	-							
2. Moral internalizada	,745**	-						
3. Procesamiento equilibrado	,610**	,730**	-					
4. Conciencia de sí mismo	,722**	,621**	,668**	-				
5. Deshumanización	-,096	-,031	-,056	-,246	-			
6. Estrés. Esfuerzo	-,109	-,060	-,391*	-,288	,465**	-		
7. Estrés. Recompensa	,336	,074	,283	,429*	-,461*	-,513**	-	
8. Estrés. Ratio	-,313	-,092	-,417*	-,421*	,451*	,839**	-,864**	-

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se puede observar en la Tabla 1, se deduce que con respecto al liderazgo auténtico, sus factores (transparencia relacional, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo) tienen una correlación significativa entre sí.

Por otro lado, la variable de ratio de estrés correlaciona con el factor procesamiento equilibrado teniendo una correlación de Pearson de  $-.417^*$  pero negativamente. Cuanto menor sea este estilo de liderazgo, mayor nivel de estrés por esfuerzo, con una correlación de Pearson de  $.391^{**}$  recibirá el trabajador y mayor nivel de ratio de estrés. Lo mismo sucede con la variable

conciencia y el factor estrés por esfuerzo, con una correlación negativa y significativa de  $-.288$ , mostrando que cuanto más conciencia de sí mismo tenga el líder, menos niveles de estrés por esfuerzo sufren los trabajadores. Por otro lado, el factor conciencia también tiene una correlación significativa con el factor recompensa, con una correlación de Pearson de  $.429^*$ , entendiéndose que a mayor conciencia del líder sobre sus trabajadores estos tendrán una mayor recompensa por la manera en que su jefe observe la realización del trabajo de sus subordinados. Y por último, a mayor conciencia de sí mismo menor ratio de estrés, con una correlación de Pearson de  $-.421^*$ , mostrando así que un líder cuanto más justo sea menos estrés sufrirán sus trabajadores.

Respecto a la variable deshumanización organizacional, se observa que no mantiene ninguna correlación estadísticamente significativa con los factores de liderazgo. Sin embargo, sí se relaciona con estrés, es decir a niveles más altos de estrés se presenta una mayor percepción de deshumanización. Deshumanización está relacionada con el factor de esfuerzo, con una correlación de Pearson de  $.465^{**}$ , y con el factor de recompensa,  $r = -.461^*$ . Del mismo modo, la correlación de Pearson con la variable de ratio de estrés es de  $.451^*$ , mostrando que los trabajadores con mayores niveles de estrés muestran mayores niveles de deshumanización.

De manera complementaria, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple, siguiendo el método *stepwise*, para la variable criterio Ratio de estrés. Como variables predictoras, se incluyeron los cuatro factores que componen el liderazgo auténtico y la medida de deshumanización organizacional. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 2.

El modelo resultante obtiene un  $R^2$  corregido de .39, e incluye las variables deshumanización, procesamiento equilibrado y moral internalizada. Las puntuaciones beta indican que, a medida que aumenta la puntuación en deshumanización organizacional y en moral internalizada, se incrementan los niveles de estrés, mientras que a medida que aumenta la puntuación en procesamiento equilibrado, se reducen los niveles de estrés.

Tabla 2. Análisis de regresión múltiple. Variable criterio: ratio de estrés.

	Coefficientes tipificados Beta	t	Sig.
(Constante)		2.692	.012
Deshumanización	.426	2.928	.007
LA_Procesamiento	-.720	-3.383	.002
LA_Moral_Internalizada	.448	2.108	.045

## 5. Discusión

En la presente investigación se han explorado las percepciones de deshumanización que se producen en puestos de trabajos como enfermeros/as, docentes y veterinarios. Para cumplir los objetivos planteados a lo largo de este trabajo, se obtuvo la información a través de un cuestionario, y se analizaron los resultados para conocer qué variables podrían estar relacionadas con dicha deshumanización en las organizaciones. A continuación se dará paso a los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario sobre relaciones en el entorno de trabajo.

Esta investigación permite concluir que los niveles de deshumanización no tienen mucha correlación con liderazgo y sus factores (transparencia relacional,

perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo), ya que se obtuvieron unas correlaciones muy bajas. Lo que sí correlaciona con deshumanización laboral es el estrés, es decir, cuantos más altos sean los niveles de estrés, los trabajadores tendrán una mayor percepción de deshumanización y viceversa. Esto se debe a que cuanto más esfuerzos realicen los trabajadores en sus puestos de trabajo, estos adquieren menos recompensa, y se sienten tratados como números, máquinas o sienten que son fácilmente reemplazables para su organización.

Bien es cierto que la variable liderazgo auténtico y sus factores se relacionan entre sí, lo que indica que un líder auténtico como tal tendrá cada uno de los factores como son la *transparencia relacional*, entendida como la capacidad de un líder en mostrarse abierto y honesto ante los demás, compartiendo sus sentimientos o inclinaciones de forma adecuada. Teniendo una *perspectiva moral internalizada* donde el líder haga uso de valores y de los estándares morales internos como guía de la conducta, en lugar de dejar que las presiones externas la controlen. Este líder también tendrá un *procesamiento equilibrado* que se basa principalmente en evitar los favoritismos y mantener una conducta imparcial. Y por último este tendrá una *conciencia de sí mismo* donde el líder conozca sus propias fortalezas y debilidades y sus facetas de personalidad, y de como éstas influyen en los demás. Las dimensiones de liderazgo, asimismo, también se relacionan con los niveles de estrés.

De todo esto se deduce que la deshumanización que sufren actualmente los trabajadores que participaron en la muestra tiene consecuencias en el estrés y en el sentirse como objetos por parte de sus líderes. A pesar de que las

personas trabajen en áreas distintas y en diferentes empresas, se ven afectados por niveles altos de estrés. Es posible que el estrés sea una consecuencia de sentirse deshumanizado en el trabajo, pero también es posible que este sea el motivo por el que los trabajadores se sienten deshumanizados en sus puestos de trabajo. Nuevas investigaciones podrán arrojar claridad respecto a la relación que mantienen estas dos variables.

Además, no sobra decir que en la actualidad son muchas las instituciones que están pasando por un momento de reajuste en sus procesos, que animados por la crisis han tenido repercusiones con respecto a cierre de empresas, fusiones, recortes etc. y que esto a su vez ha afectado no solo a los ojos de los usuarios sino también del personal que trabaja en dichas instituciones.

Cuando se habla de humanización no se debe excluir la satisfacción y necesidades de los trabajadores, debido a que están centradas en tener un ambiente de trabajo saludable, condiciones de trabajo justas, recibir información y actualización de forma permanente, tener oportunidades de crecer personal y profesionalmente, tener cohesión con el personal asistencial y administrativo y tener posibilidades de asumir un rol activo dentro de la institución. Es posible que los trabajadores, ante la situación de crisis por la que ha pasado España, estén alertados y enfocados en acontecimientos que podrían poner en juego sus funciones, sus sueldos y hasta sus puestos de trabajo y todas esas circunstancias influyen en su percepción de deshumanización, siendo tratados por sus jefes como máquinas, objetos, entre otros solo para obtener beneficios. El presente estudio adolece de importantes limitaciones que conviene tener en cuenta. El pequeño tamaño muestral con el

que se ha trabajado, las dificultades derivadas para tener en cuenta tamaño de la empresa, sector y otras variables de tipo demográfico, son cuestiones que deben llevarnos a tomar los resultados con cautela. Futuras investigaciones deben incluir variables como la antigüedad en el puesto, el tipo de contratación (temporal o estable), y otras variables vinculadas al estilo de supervisión, para comprender mejor cómo se produce la deshumanización en el contexto laboral.

A pesar de que muchas compañías siguen implementando técnicas y operaciones que van en contra de la humanidad del trabajador, algunas otras han querido ir dejando atrás este paradigma, para embarcarse en nuevos modelos organizacionales que permitan el crecimiento tanto del empleado como de la compañía. Y el ejemplo de ello es la empresa Coca Cola Amatil, en Sydney, Australia, donde tras identificar disgustos entre los trabajadores con algunas políticas internas de la firma, se determinó un plan estratégico en el que se implementarán las técnicas necesarias para darle a los trabajadores una mejor "Calidad de vida laboral". Así, se busca darle al empleado una posibilidad de adaptar su ambiente laboral de la mejor manera en que le sea posible, dándole la capacidad para tomar algunas decisiones sobre el funcionamiento de la empresa, teniendo siempre fijados unos límites y conservando alguna forma de supervisión sobre este. De esta manera, se logra que el ambiente laboral permita el crecimiento personal del trabajador, dándole la libertad de usar sus cualidades humanas para hacer su trabajo.

## 6. Referencias

- Andrighetto, L., Baldissarri, C., y Volpato, C. (2017). (Still) Modern Times: Objectification at work. *European Journal of Social Psychology*, 47(1), 25-35.
- Bastian, B., y Haslam, N. (2011). Experiencing dehumanization: cognitive and emotional effects of everyday dehumanization. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(4), 295–303.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employee's well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 527-540.
- Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational setting: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1–5
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. y Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240
- Graham, J., Haidt, J., & Nosek, B. A (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of personality and social psychology*, 96 (5), 19-29.

- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252–264.
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2011). Power increases dehumanization. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14(1), 113–126
- Lee, M.K., Fruchter, N., y Dabbish, L. (2015). Making decisions from a distance: The impact of technological mediation on riskiness and dehumanization. *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW 2015)*, 1576-1589.
- Leyens, J. P., Paladino, P. M., Rodríguez-Torres, R., Vaes, J., Demoulin, S., Rodríguez-Pérez, A., et al. (2000). The emotional side of prejudice: The attribution of secondary emotions to ingroups and outgroups. *Personality & Social Psychology Review*, 4, 186–197
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification
- Moriano J. A., Morales J. F, Ariño E. y Delgado E. (2017). Liderazgo auténtico en las organizaciones: transparencia vs. Deshumanización. En J.J. Arróspide, C. Martínez-Taboada, & J.F. Morales (Coord.), *Innovación, transparencia y comunicación en grupos y organizaciones* (pp. 215-234). Madrid: Sanz y Torres
- Moriano, J. A., Topa, G. & Lévy, J. P. 2009. Leadership in nonprofit organizations of Nicaragua and El Salvador: A study from the social identity theory. *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (2), 667-6

- Morgan. G. *Imágenes de la organización*. México D.F. Editorial Alfaomega. 1997.
- Sanchís, E. (2011). *Trabajo y paro en la sociedad postindustrial* (1ª Ed.). Valencia, España: Editorial Tirant lo Blanch.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., y Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

## Anexos

### CUESTIONARIO SOBRE RELACIONES EN EL ENTORNO DE TRABAJO

Estamos realizando un estudio internacional que trata de recoger alguna de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Para ello, te pedimos que contestes una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de ellos se te explicarán la manera de contestar las preguntas. El cuestionario es totalmente anónimo y confidencial, la respuesta solo se utilizará con fines de investigación.

Sección A. **A continuación, se muestran una serie de items que hacen referencia a como tú percibes el estilo de liderazgo de tu jefe o supervisor (líder).** Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se relaciona con el estilo de liderazgo de tu jefe usando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

#### Mí líder...

	0	1	2	3	4	5	6
1. Dice exactamente lo que quiere decir							
2. Admite los errores cuando se comenten							
3. Anima a cada persona a expresar su opinión							
4. Te dice la verdad, aunque sea dura							
5. Muestra las emociones que se corresponden con sus sentimientos.							
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones							
7. Toma decisiones basada en los valores que son importantes para él/ella							
8. Te pide que asumas posiciones que están de acuerdo con los valores que son importantes para ti							
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos							
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene							
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión							

12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar conclusiones							
13. Busca la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos							
14. Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo							
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes							
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan							

Sección C. por favor, indica tu grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6

	0	1	2	3	4	5	6
1. Mi organización me hace sentir que un trabajador es tan bueno como cualquier otro							
2. Mi organización no dudaría en reemplazarme si eso permitiera a la compañía obtener mayores beneficios							
3. Si mi trabajo pudiera ser realizado por una maquina o un robot, mi organización no dudaría en reemplazarme por esta nueva tecnología							
4. Mi organización me considera como una herramienta a usar para sus propios fines							
5. Mi organización me considera como una herramienta para su propio éxito							
6. Mi organización me hace sentir que lo único importante es mi desempeño laboral							
7. Mi organización solo está interesada en mi cuando me necesita							
8. Lo único que cuenta en mi organización es lo que yo pueda contribuir a esta							
9. Mi organización me trata como si fuera un robot							
10. mi organización me considera como un numero							
11. Mi organización me trata como si fuera un objeto							

Sección G. por favor, indica como las afirmaciones siguientes reflejan tu situación en el trabajo.

En absoluto de acuerdo	Apenas de acuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6

	0	1	2	3	4	5	6
1. Debido a la gran cantidad de trabajo, a menudo, estoy muy apurado							
2. Me interrumpen o molestan con frecuencia en mi trabajo							
3. En mi trabajo tengo mucha responsabilidad							
4. A menudo, estoy obligado a hacer horas extras							
5. en los últimos años, cada vez tengo más trabajo							
6. Obtengo de mis superiores el reconocimiento que merezco							
7. Mis compañeros me dan el reconocimiento que merezco							
8. En situaciones difíciles recibo el apoyo necesario							
9. En mi trabajo me tratan injustamente							
10. En mi profesión las oportunidades de promoción son escasas							
11. estoy padeciendo –o esperando- un empeoramiento de mis condiciones de trabajo (horario, carga laboral, menor salario, etc.)							
12. Mi puesto de trabajo está en peligro							
13. Teniendo en cuenta mi formación considero justa mi posición							
14. Si pienso en todo el trabajo y el esfuerzo realizado, me parece justo el reconocimiento que recibo							
15. Si pienso en todos los esfuerzos realizados, mi sueldo me parece justo							

### DATOS BIOGRÁFICOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. SEXO Hombre    mujer    2. EDAD \_\_\_\_    3. PROVINCIA \_\_\_\_\_

4. NIVEL DE ESTUDIOS: EGB F.P BUP COU Estudios universitarios otros

5. ¿Cuál ES TU PROFESIÓN? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál ES TU SECTOR? \_\_\_\_\_

7. TIPO DE ORGANIZACIÓN: Administración pública    empresa privada    otra

8. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

9. El jefe de tu grupo de trabajo o departamento que has descrito es: hombre  
mujer

10. Número de personas que componen tu grupo de trabajo y están bajo la supervisión del jefe/a que acaba de describir: \_\_\_\_ personas

11. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con el jefe/a que has descrito? \_\_\_\_ años

12. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu grupo de trabajo o departamento?  
\_\_\_\_\_ años

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN