



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**PROJECT:**  
**PRO-MOTION. Sensitive career management**

Call: EACEA/34/2019: Social inclusion and common values: the contribution in the field of education and training, project number: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN

**TITLE OF DOCUMENT:**

**Deliverable 4.2: Guidebook for VET advisors**

**Deliverable 4.4: Guidebook for employers/HR departments**

**"Sensitive career management: A Handbook for HR and  
Counseling Experts"**

**Editors: Maria Fabiani, Monika Baryła-Matejczuk**

**SPANISH VERSION**

**Partner: WSEI University**



## **La alta sensibilidad en el trabajo: el motivo por el que tiene que estar en la agenda del empleador**

Dra. Monika Baryła-Matejczuk,<sup>1</sup> Dra. Monika Wawrzeńczyk-Kulik<sup>2</sup>

Universidad de WSEI, Lublin, Polonia

<sup>1</sup> 0000-0003-2321-9999

<sup>2</sup> 0000-0001-6881-4201

**Número de páginas:** 16

**Número de tablas:** 1

**Número de ilustraciones:** 0

**Material adicional:** Se tendrá en cuenta la plataforma pro-motion

**Breve descripción del capítulo:** La sensibilidad de procesamiento sensorial (SPS) es un rasgo fenotípico que se caracteriza por un profundo procesamiento de la información del entorno a nivel cognitivo, sensorial y emocional. Por lo tanto, la SPS tiene una gran influencia en diversos ámbitos de la vida cotidiana. Los resultados de las investigaciones muestran claramente que el ambiente en el que se desarrollan las personas altamente sensibles es de particular importancia. El objetivo de este capítulo es presentar la importancia del rasgo en la carrera profesional. Se permite el uso de este trabajo.

### **Ventajas competitivas:**

- un profundo conocimiento de la importancia de la sensibilidad para el desempeño en el trabajo
- cambiar actitudes y desarrollar la capacidad de ver las ventajas de la sensibilidad
- consejos de autoayuda muy específicos
- ejemplos interesantes extraídos de los distintos estudios

**Palabras clave:** trabajador altamente sensible, alta sensibilidad, desarrollo profesional, gestión profesional, psicología positiva

## 1. El trabajador altamente sensible

La sensibilidad de procesamiento sensorial (SPS) es una característica que describe las diferencias interpersonales ante los estímulos ambientales. La SPS es un rasgo fenotípico que se caracteriza por un profundo procesamiento del entorno a nivel cognitivo, sensorial y emocional (Acevedo et al., 2014; Aron y Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Por lo tanto, la SPS tiene una gran influencia en diversos ámbitos de la vida cotidiana. Uno de estos ámbitos es el trabajo profesional. Las personas que se caracterizan por poseer un nivel alto de este rasgo son designadas como personas altamente sensibles (PAS).

Raramente se menciona la alta sensibilidad entre las características de un trabajador eficaz o de un líder eficaz. Se suele pensar que las personas altamente sensibles son personas tristes, angustiadas, medrosas y poco ambiciosas. Es cierto que no son para nada personas que «se abran paso» ni que reclamen todo lo que quieran. ¿Significa esto que las personas sensibles no son buenos trabajadores?

Lo que vemos en la superficie muchas veces es confuso y solo muestra una de las dos caras de la moneda. ¿Y qué pasa con la otra cara? ¿Cómo son los trabajadores altamente sensibles? ¿Cuál es su punto fuerte? ¿Cómo lidiar con ellos y apoyarlos? ¿Pueden llegar a ser líderes eficaces estas personas? Lo que vamos a hacer, entre otras cosas, en los siguientes párrafos de este capítulo es intentar dar respuesta a estas preguntas.

Durante más de veinte años se han venido realizando estudios sobre la alta sensibilidad (por ejemplo, Aron y Aron, 1997; Boyce y Ellis, 2005; Pluess, 2015). Los resultados de estos estudios demuestran el potencial de las personas que poseen este rasgo. A lo largo de los años, numerosos investigadores de todo el mundo han enfocado sus estudios en las causas y en la importancia de la sensibilidad. La conclusión que se repite en los diversos estudios, muchas veces partiendo de diferentes razonamientos, es que las personas altamente sensibles son una minoría y que la sensibilidad está asociada a una mayor reactividad ante las experiencias y los estímulos, tanto negativos como positivos (Greven et al., 2019).

Basándonos en las características del rasgo en sí y en los estudios que se han realizado hasta ahora (tanto a nivel cualitativo como cuantitativo), podemos afirmar que las personas altamente sensibles son trabajadores valiosos, pero subestimados. Su atención a los detalles, su profunda capacidad de procesamiento, su emocionalidad y empatía las convierten en personas comprometidas, dedicadas, creativas y capaces de pensar con originalidad. Son precisas, meticulosas y responsables. La otra cara de la moneda es su poca resistencia al estrés y su

sensibilidad a las condiciones laborales desfavorables. En este capítulo se presentan las características del rasgo, pero también se muestra la manera de lidiar con la alta sensibilidad en la vida profesional y cómo utilizarla para convertirla en un activo de la persona.

Los estudios nos muestran que una de cada cinco personas que conoces es una persona altamente sensible (PAS). ¿Es posible que no seas consciente de ello y que tú mismo puedas pertenecer también a este grupo? La alta sensibilidad está relacionada con el procesamiento minucioso que realiza el sistema nervioso de toda la información que le llega. En el lenguaje coloquial, la sensibilidad se identifica más con una debilidad que con una fortaleza. Sin embargo, la sensibilidad no es solo emociones, movimiento, preocupación, llanto o reaccionar con miedo. Las personas altamente sensibles prestan especial atención y su cuerpo reacciona intensamente ante los estímulos externos (por ejemplo, ante una etiqueta que pica, una luz intensa, los olores y los cambios en el entorno) e internos (por ejemplo, ante el hambre o el dolor). Las personas altamente sensibles son también atentas, conscientes y empáticas (Aron, 2013; Aron, Aron, y Jagiellowicz, 2012). Por lo tanto, podemos decir, desde un punto de vista evolutivo, que si este rasgo no fuera necesario, o socialmente útil, lo más probable es que no estuviera presente en los seres humanos.

## **2. Los trabajadores altamente sensibles: fuentes de exploración de la satisfacción profesional**

De acuerdo con los estudios realizados en el marco del proyecto PRO-MOTION<sup>1</sup>, existen varios estereotipos y falsas ideas en torno al desempeño de los trabajadores altamente sensibles. Por otra parte, la sensibilidad de por sí atesora un potencial sorprendente. Los estudios mencionados son estudios cualitativos (entrevistas y grupos focales) y fueron realizados con trabajadores altamente sensibles de distintos sectores y con profesionales, y también con empleadores (empresarios, responsables, directores de área y administradores de pequeñas y medianas empresas, además de entidades públicas y sin ánimo de lucro). Los estudios se realizaron simultáneamente en Polonia, España, Portugal, Noruega, Rumanía e Italia<sup>2</sup>. Gracias a esto fue posible analizar los factores determinantes de la satisfacción profesional en el contexto laboral de las personas altamente sensibles.

---

<sup>1</sup> Puedes leer más sobre el proyecto en la página web: <https://promotion.wsei.eu/pl/>

En la pestaña PLATAFORMA, puedes conocer más sobre el potencial profesional que se deriva de la sensibilidad

<sup>2</sup> Las descripciones ilustrativas de este apartado se refieren a los datos obtenidos en el estudio realizado en Polonia

Se distinguieron y formularon las áreas (temas) asociadas a la satisfacción profesional. En la tabla aparecen las áreas/temas correspondientes a la categoría de trabajadores y empleadores.

Tabla 1.1. *Las áreas asociadas a la satisfacción profesional de las PAS: la perspectiva del trabajador y del empleador*

Empleado	Empleador
Las creencias sobre la alta sensibilidad	Las creencias sobre la alta sensibilidad
La importancia de la sensibilidad para el trabajo realizado	Abordar el estilo de gestión
Gestión	Motivación
Relaciones	Relaciones
Condiciones	Condiciones laborales físicas
Implicaciones prácticas para la gestión	Implicaciones para la gestión de los trabajadores

Las opiniones relativas a las creencias sobre la alta sensibilidad en el contexto del trabajo, expresadas por las personas que participaron en las entrevistas, sugieren que la alta sensibilidad de los trabajadores a veces se percibe como un temperamento romántico e idealista que caracteriza a la juventud. Los entrevistados señalan que, en su opinión, la sensibilidad está asociada a una alta empatía y que puede ser vista como una debilidad por algunas personas. En cambio, los trabajadores altamente sensibles no tratan este rasgo como un defecto o como algo que interfiere con sus vidas, si bien ponen especial atención a la sensación de sentirse diferentes. Los empleadores apuntan a la necesidad de tratar de manera individualizada a las personas altamente sensibles durante el proceso de gestión (*«pero solo si les organiza de manera adecuada, serán grandes trabajadores»*) y de modelar las relaciones sociales de manera que no se rechace a las personas altamente sensibles que *«son metidas en el mismo saco que el de las personas quejicas e hipocondríacas, cuando por lo general existe una gran distancia entre ellas; una gran, gran distancia»*. La categoría en la que más incidieron los empleadores, y vinculada al desempeño de los trabajadores altamente sensibles, fue la del estrés y la de la convicción manifestada en torno a las dificultades en el trabajo relacionadas con el estrés que se percibe.

En el ámbito de su trabajo, el factor que resultó tener la mayor incidencia para las personas altamente sensibles fue el de la **fuerte emocionalidad**. Los trabajadores altamente sensibles lo describieron como una experiencia fuerte e intensa de interacción con otras

personas, con las responsabilidades, el tono de voz... y con todas las cosas. Otro factor que se destaca dentro del ámbito del trabajo es la necesidad de que las personas altamente sensibles generen un **clima de apoyo**, lo que normalmente se describe con los siguientes términos: comprensión mutua, apoyo, reconocimiento, respeto, amabilidad y actitud positiva. Otro punto en el que se hizo hincapié fue **la necesidad de estructurar las tareas realizadas**. Como problemas que podrían perjudicar su eficiencia, los trabajadores altamente sensibles aludieron más a la falta de exactitud y claridad en la definición de las tareas y responsabilidades, y a la falta de normas claras, que a la enorme cantidad de tareas o su dificultad. Con todo, la sobrecarga de tareas y todas las impresiones que reciben los trabajadores altamente sensibles en el trabajo se convierten en un motivo para «desconectar» en una situación de «sobrecarga» percibida. Los trabajadores altamente sensibles hacen fuerte hincapié también en **buscar fuentes externas de confirmación**, lo que se manifiesta en la necesidad de obtener un *feedback* sobre los efectos del trabajo, no solo tras su conclusión, sino también durante el proceso de «*ver si todo va bien*».

Las expectativas de los trabajadores altamente sensibles en el ámbito de la gestión se refieren principalmente a **la necesidad de independencia y autonomía**, confianza y permiso para conseguir un amplio grado de libertad durante el desempeño de la tarea. Aquí de nuevo encontramos que hay una demanda de comunicación (una fuerte **necesidad de comunicación transparente**) y otra vez se refiere principalmente a la claridad en torno a las tareas establecidas, los efectos conseguidos y la resolución de los problemas. La **facilidad de sobrecarga**, provocada por la organización del trabajo, la intensidad de las relaciones sociales y las condiciones laborales físicas, es un aspecto que se debería tener en cuenta dentro del ámbito de la gestión cuando se trata con trabajadores altamente sensibles.

El factor preponderante que emergió durante las entrevistas a los trabajadores es la gran atención prestada a las relaciones. Los entrevistados lo verbalizan como «*la necesidad de contacto directo con otras personas*». Subrayaron que prestar atención a las necesidades de los demás es «*la clave para comunicarse, buscar un acuerdo*» y que la alta sensibilidad ayuda a «*entender y empatizar*» mejor con las necesidades que las otras personas no son capaces de expresar. Sus expectativas aparecen también formuladas como un postulado para «*tratar a los trabajadores más como personas, y no como esas máquinas, para poner fin a la espiral financiera*».

Esto viene seguido del **sentimiento de soledad y de incompreensión** y, de nuevo, por la **importancia de la comunicación**. La alta sensibilidad «*no puede verse siempre al 100%*

como una ventaja», «existe cierto riesgo de ser malinterpretado» o, incluso, de ser «tratado como una persona inferior».

En cuanto a las **condiciones** laborales, se confirma la necesidad de un espacio de trabajo adecuado. Las personas entrevistadas mencionaron varios elementos que configuran este espacio: los sonidos, los olores, la temperatura, la iluminación, los colores o la intensidad del tráfico. Muestran una actitud negativa con respecto a trabajar en el denominado espacio abierto: «demasiados estímulos que ocurren a la vez en espacios con varias personas en relación con varios tipos de tareas». Valoran la posibilidad de «organizar a su manera el lugar de trabajo».

El postulado en el que más inciden los trabajadores altamente sensibles en cuanto a las implicaciones prácticas para la gestión es **la difusión de un conocimiento seguro y en profundidad de la alta sensibilidad**. Este conocimiento será útil para los trabajadores: «se supone que me ayuda, para que esta alta sensibilidad no sea una muleta que se convierta en una carga que hunda en la vida, espiritual y emocionalmente, sino que... hará que pueda abordar a mi manera estas tareas con una mayor resistencia interior». El conocimiento es útil también para los superiores y los empleadores: «en estas decisiones que afectan al personal» y «pensar si tienen dichas condiciones laborales favorables para estas personas», «condiciones que podrían introducirse cambiando el trabajo de estas personas, pero además y lo que es más importante, permitirían aumentar la eficacia y la eficiencia».

Se confirmó que son las **reacciones emocionales fuertes en el trabajo** el factor preponderante que se debe considerar cuando se aborda el estilo de gestión de los trabajadores altamente sensibles por parte de los directores de área. Las personas altamente sensibles «prestan atención a sus propias emociones, a las emociones de alguien más, es decir, las del jefe», «reaccionan con mucha intensidad a las emociones del grupo». Las situaciones en las que esta reacción emocional resulta particularmente visible, en opinión de los empleadores, son las críticas: «no se toma bien las críticas, porque es algo con lo que tiene que lidiar todo el tiempo en su cabeza; no le deja dormir por la noche». Asimismo, la presión de los plazos se corresponde también con esta situación: «bajo la presión de un plazo, no puede trabajar», «cuando tiene margen de tiempo, lo hace genial». Los empleadores señalaron también que las personas altamente sensibles son **responsables** en su trabajo, tienen **preferencia por una única tarea y una orientación prospectiva**, reforzada por **la necesidad de darle sentido a la tarea**.

En el ámbito de las relaciones, los empleadores consideran que los trabajadores altamente sensibles son trabajadores que carecen de **iniciativa y de un enfoque expansivo**, pero con **altas competencias sociales** influenciadas por **la importancia de un clima emocional** orientado hacia la **evasión de los conflictos** y hacia una **complacencia excesiva**.

*«Creo que esta persona altamente sensible muestra a los demás lo que hace y cómo lo hace del modo que deberían hacerlo porque de otro modo no saldría ahí y lo diría». «Rinden muy bien en equipo. Creo que una cualidad como la empatía es muy útil. También prestan mucho apoyo. No caen en ese tipo de arrebatos de ira y frustración. Se desenvuelven en un clima emocional positivo. Nos ayudan, a los directores de área; pueden guardar las distancias. Porque son empáticos; prestan también mucho apoyo».*

Las preferencias en cuanto al lugar de trabajo y sus condiciones físicas percibidas por los empleadores coinciden con las manifestadas por los trabajadores. Como molestia más seria se mencionó la **sensibilidad a distracciones** como la iluminación, el ruido de los teléfonos, las conversaciones y los movimientos humanos. Se sugiere, por tanto, que el **trabajo en un espacio abierto** provoca una **sobrecarga excesiva**. Los empleadores señalan también una clara **preferencia por la consistencia y el orden** y, en caso de condiciones desfavorables, por la **flexibilidad a costa de su propia comodidad**.

Existen instrucciones claras en relación con la gestión de los trabajadores altamente sensibles que han sido formuladas por los empleadores y que se refieren primeramente a la necesidad de **proporcionar un conocimiento seguro de la alta sensibilidad**. Los entrevistados señalan que el estilo de gestión apropiado para un determinado caso es **el estilo participativo**, fuertemente orientado a **respetar las necesidades** del trabajador, pero también **hacia las tareas**.

### **3. La sensibilidad como activo característico**

*«Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día más en tu vida» - Confucio*

Como sabemos por los estudios realizados hasta ahora, la alta sensibilidad no es un trastorno ni una disfunción. Pero sabemos también que las PAS que crecen y se desarrollan en condiciones inadecuadas, difíciles y estresantes son más propensas a experimentar dificultades psicológicas, como depresión, trastornos de ansiedad y agotamiento profesional (cf. Jaekel, Pluess, Belsky, y Wolke, 2015; Lionetti, Pluess, Aron, Aron, y Klein, 2019; Liss, Mailloux, y Erchull, 2008; Liss, Timmel, Baxley, y Killingsworth, 2005; Pluess y Boniwell, 2015). Curiosamente, conocemos también que la sensibilidad puede ser percibida no solo como un factor de riesgo de dificultades, sino también como un factor que protege el desarrollo adecuado o las ventajas especiales asociadas al uso de unas buenas condiciones y de apoyo. Sin embargo, resulta que lo que puede ser una ventaja y un beneficio muchas veces se percibe como un «lastre». No todo el mundo puede o es capaz de utilizar de la misma forma la «ventaja» de la sensibilidad. Si nos fijamos en los resultados del estudio descrito en el apartado anterior,

algunas veces esto no es fácil. En psicología positiva se habla de las llamadas cualidades distintivas (Seligman, 2004, 2006), es decir, lo más importante, lo que está más desarrollado dentro de nosotros, lo que nos acredita como personas. De su uso depende en gran medida la satisfacción con el trabajo realizado.

En el caso de las personas altamente sensibles, estas ventajas se asocian a la actividad concreta del sistema nervioso, que incluye un procesamiento muy preciso de la información entrante. El uso frecuente en el trabajo de características relacionadas con la sensibilidad — como la sensibilidad a los matices, las sutilezas, la belleza, el dar sentido a las experiencias— incrementa la satisfacción con la actividad realizada. De acuerdo con estas hipótesis, una persona que es capaz de utilizar sus fortalezas tiene más posibilidades de alcanzar un alto grado de satisfacción en el trabajo.

Las personas sensibles están dotadas de potencial y de recursos que les permiten comprenderse a sí mismas y a los demás, de una capacidad profunda de análisis, de empatía, de la facultad de tomar cuidadosa las decisiones y de un enfoque innovador y creativo. Sin embargo, sus recursos solamente pueden ser utilizados bajo las condiciones apropiadas. En un ambiente favorable, el trabajo para las personas vulnerables puede convertirse en algo más que un simple medio de alcanzar unos objetivos salariales. Puede ser una vocación, una dedicación al trabajo porque sí. Las personas para las que el trabajo es una vocación se sienten realizadas en él, independientemente de los ascensos o del salario. Creen que sus acciones contribuyen al bien común, a algo más grande e importante que ellas mismas.

Las personas altamente sensibles normalmente se sienten realizadas con un buen trabajo, sobre todo porque es lo que necesitan para vivir una vida plena.

#### **4. Encontrar un espacio propicio para trabajar**

Ya sabemos que el ambiente o el entorno es de particular importancia para las personas altamente sensibles. Las personas altamente sensibles son extremadamente atentas y su cuerpo reacciona de manera intensa a los estímulos internos y externos. Esto significa que un ambiente sobreestimulado (y así el denominado «espacio abierto») puede ser extremadamente agotador. Con el término «sobrestimulación» nos referimos a la fatiga y al estrés. Una iluminación artificial intensa, el ruido, las conversaciones de los compañeros, los conflictos en el lugar de trabajo, determinados olores desagradables, la disposición del escritorio y la corriente de aire pueden ser cosas difíciles de soportar. A estas personas normalmente les molestan los cambios en el lugar de trabajo y numerosos impulsos (por ejemplo, órdenes o conversaciones).

Esto no significa que las personas altamente sensibles se abran menos a experiencias o retos. Conocemos a través de los estudios que un alto grado de sensibilidad coexiste con otro rasgo de la personalidad, que es la apertura a las experiencias. Por otro lado, cada persona es diferente y lidia de manera distinta con las condiciones en las que se encuentra. El problema es que la predisposición a la sobreestimulación puede provocar la evasión de los conflictos o una mala gestión de las discrepancias en el lugar de trabajo. Así, en condiciones desfavorables, pueden aflorar comportamientos en los que se aprecia un defecto, por lo que si solo nos fijamos en determinadas manifestaciones de la sensibilidad, podríamos caer en la precipitación de considerar que las personas altamente sensibles son una carga para la empresa.

Por otra parte, las características relacionadas con la sensibilidad nos permiten determinar si se pueden aprovechar al máximo las ventajas de un ambiente favorable. En condiciones favorables, las personas altamente sensibles pueden ser especialmente eficaces, creativas e innovadoras. Suelen ser trabajadores comprometidos y leales. No hay una receta que nos dé un ambiente físico en concreto (como el color de las paredes), pero sin duda existen características universales que dificultan la concentración y que favorecen que el cansancio aparezca más rápido. Entre estas características podemos incluir los estímulos que afectan a todos los sentidos: la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto.

Dependiendo de la persona, la sobreestimulación puede manifestarse en forma de cansancio, debilidad o, incluso, hiperactividad, nerviosismo desagradable e insomnio. Cada una de las manifestaciones de la sobreestimulación conduce al descanso o a la desconexión. Un hombre descansado que se cuida será capaz de desenvolverse eficazmente incluso en condiciones desfavorables.

## **5. Ventajas para el empleador**

Por desgracia, el potencial de la sensibilidad está muchas veces oculto o no se puede ver a simple vista. Lo que sobresale es aquello que es difícil, y que también supone un reto para las personas altamente sensibles. Y también es cierto que en muy raras ocasiones aparece mencionada la alta sensibilidad entre las características de un trabajador eficaz. Totalmente falso. Como sabemos por los apartados anteriores, las personas sensibles son descritas coloquialmente como personas tristes, angustiadas, medrosas y poco ambiciosas. Rara vez se dice que sean inquebrantables o que siempre se salgan con la suya.

Pero esto no quiere decir que las personas altamente sensibles no sean buenas trabajadoras. Lo que se ve a primera vista es muchas veces engañoso y solo nos muestra una cara de la

moneda. Se han venido realizando estudios sobre la alta sensibilidad durante años, y sus resultados nos muestran el potencial de la sensibilidad. En la literatura occidental se viene sugiriendo, cada vez con más frecuencia, que la sensibilidad supone una ventaja, también en el mercado laboral.

Un trabajador sensible es una persona que normalmente toma decisiones prudentes. En el trabajo, esta persona es minuciosa, consciente y, a menudo, leal. Gracias a un procesamiento más profundo, las personas altamente sensibles recuerdan más detalles y también son más conscientes de las consecuencias que tienen a largo plazo las decisiones que toman. Piensan en el futuro e intentan hacerlo lo mejor que pueden. Esto rige para los ámbitos que son importantes para ellas.

Si trasladamos esto a las responsabilidades profesionales, estamos hablando de un trabajador que aprende con eficacia de su propia experiencia. La empatía natural de las personas sensibles les permite lidiar con los sentimientos de otras personas. Aprenden rápidamente cuáles son las expectativas del jefe e intentan adaptarse a las normas imperantes. Cuando creen que las normas son sensatas, no se las saltan.

La sensibilidad también está asociada a la experimentación de emociones más o menos intensas. Son estas emociones las que motivan al trabajador, hacen que se esfuerce al máximo por cumplir las exigencias del superior y, lo que es más importante, que no cometa errores. Asimismo, para prevenir las emociones desagradables de no cumplir los plazos, intentan planificar mejor las tareas. Y como lo que piensan los demás es importante para ellos, se toman en serio sus obligaciones.

Destacado:

*La empatía natural de las personas sensibles les permite lidiar con los sentimientos de los demás. Aprenden rápidamente cuáles son las expectativas del jefe e intentan adaptarse a las normas imperantes. Cuando creen que las normas son sensatas, no se las saltan.*

Surge entonces la pregunta de por qué es tan difícil ver este potencial. Las personas altamente sensibles carecen muchas veces de poder de persuasión, de combatividad, de la capacidad de elogiarse a sí mismas en el trabajo en voz bien alta. Se puede suponer, por tanto, que, en un principio, el problema puede estar en la propia presentación de uno mismo y no en lo que son propiamente las competencias de la persona. Si tratamos las competencias en este

ámbito como una forma de mostrar nuestro potencial, utilizar nuestras propias competencias, vivir en armonía con nosotros mismos y de acuerdo con nuestras capacidades, entonces, la adquisición de estas competencias puede convertirse en un medio para alcanzar los objetivos personales.

Las cosas no son siempre fáciles para las personas sensibles. Por su propia naturaleza, no acostumbran a atraer la atención para sí; lo normal es que pongan la atención en los demás. Empero es preciso ayudar a las personas del entorno más cercano para que puedan ver que un hombre tiene sensibilidad, valentía y determinación. Las condiciones para que se dé el desarrollo consisten en abordar tareas que no siempre son fáciles. Como con cualquier otra actividad, la repetición y el entrenamiento hacen que todo nos resulte más fácil.

## **6. Condiciones y atención a las necesidades**

Si ya sabemos cuáles son los beneficios potenciales de contratar a personas altamente sensibles, pasemos entonces a analizar si merece la pena invertir en condiciones que sean adecuadas para el desarrollo de oportunidades. Así, vale la pena responder a la pregunta de si pueden beneficiar a los trabajadores menos sensibles las condiciones que también son especialmente favorables para las personas altamente sensibles.

En una cultura laboral en la que son importantes los resultados, la creación de indicadores y el cumplimiento de los plazos, la atención que se presta al ser humano es menor. Asimismo, las personas entre ellas también se prestan menos atención. El estrés y la intensidad de dicho estrés llevan consigo numerosas enfermedades; trastornos hormonales cada vez más frecuentes y que el organismo se defiende de esa sobrecarga. Estas condiciones son especialmente desfavorables para las personas altamente sensibles. Los modelos de gestión que nos llegan desde occidente nos muestran cada vez más que un trabajador percibido y satisfecho será más eficaz, leal y capaz de comprometerse con las tareas que se le encomienden.

En muchas culturas sigue estando muy extendido el mito de que se trabaja eficazmente bajo presión, de que hay que supervisar y controlar al trabajador en todo momento. También se repiten con frecuencia las metáforas de que hay que «presionar» o «adaptar» a las personas para que trabajen mejor. Hay mucha crueldad envuelta en estas ideas. Las personas sensibles rinden mucho mejor y son más eficientes, también en la resolución de tareas y problemas, cuando se les da un margen. Cuando ellas mismas deciden, dentro de unos límites razonables, el orden de

las tareas que realizan. Algunas personas altamente sensibles señalan que solo comenzaron a sentirse satisfechas con su trabajo cuando empezaron a trabajar «por su cuenta».

Al igual que sucede con los niños altamente sensibles, los métodos basados en la conducta, como el de poner un cronómetro para que el niño termine la tarea a una hora determinada, no son muy eficaces, al incrementar la ansiedad y generar caos en la acción. En el caso del trabajador sensible «presionado», este empleará su energía en lidiar con las emociones que le acompañan durante este tiempo y no en el trabajo creativo, constructivo y consciente.

Entonces, ¿qué sería lo más eficaz en este caso? Nuestro estudio confirma que las características esenciales de las personas altamente sensibles, como son la reacción emocional, la empatía y el peligro de sobrecarga, les afectan en gran medida durante su trabajo profesional. El análisis del contenido de las entrevistas con trabajadores altamente sensibles ofrece la formulación inicial de áreas clave de recomendación que pueden introducirse en el lugar de trabajo.

1. La primera es un elemento de diseño del puesto de trabajo. Para estos trabajadores autónomos, independientes y responsables, es especialmente importante definir claramente y priorizar las tareas que se supone que deben realizar. Deben planificarse de antemano las tareas para reducir el elemento sorpresa y dejar tiempo para la preparación. La planificación de la implementación debe tener en cuenta los recursos de tiempo para eliminar las prisas, el caos y la sobrecarga. Las personas altamente sensibles desplegarán sus activos si conocen las tareas a realizar y su ubicación dentro de una perspectiva estratégica a largo plazo. Podrán entonces analizar el proceso, ver las consecuencias y prevenir problemas. Es por ello por lo que necesitan contar con una muy buena comunicación con su supervisor y con sus compañeros.
2. Deben ser tratadas como socios y no como meros receptores de órdenes, a pesar de las diferencias existentes en la relación oficial. Mantener un debate abierto y el intercambio sistemático de opiniones pueden constituir la base sobre la que se asiente su éxito. Por otra parte, un supervisor que manifieste un estilo participativo y, al mismo tiempo, centrado en las tareas será un buen complemento. Hablamos de un supervisor lo suficientemente atento para poder percibir necesidades tales como unas condiciones laborales físicas favorables (limitando el número de estímulos) y la configuración de unas relaciones sociales positivas (enfoque constructivo de los problemas, conversación constructiva y sin prejuicios). Para que los empleadores puedan apoyar a las personas altamente sensibles en el lugar de trabajo,

es posible que necesiten verificar también algunos de sus procesos de RR. HH. y cómo se ajustan, por ejemplo, en relación con los criterios de enfoque y de evaluación del puesto de trabajo. Por supuesto, será necesario también verificar hasta qué punto el personal directivo es capaz de prestar apoyo a estas personas. No se trata solo de examinar el estilo de gestión, sino también los elementos que son difíciles de percibir y cambiar, como la cultura de la organización, lo que incluye, entre otros aspectos, la aceptación de la diversidad y el respeto por el bienestar de los trabajadores.

3. El bienestar de los trabajadores repercute en el desempeño de los trabajadores y de la organización. Comprender las necesidades de, aproximadamente, el 20% de la población en el ámbito de su vida profesional no puede ser algo que se pase por alto. Así, el conocimiento de elementos como los rasgos de personalidad de las personas altamente sensibles, las características de su lugar de trabajo y entorno o la interacción entre estos dos espacios puede contribuir a crear las condiciones en las que estas personas rindan al máximo.

Pero al decir condiciones no nos referimos solo al lugar, al entorno físico; son también (y quizás ante todo) las personas, los compañeros de trabajo. Si tenemos personas desfavorables a nuestro alrededor, personas que no comprenden, a las que les cuesta aceptar lo que no entienden, las condiciones serán tan lúgubres como las de unas condiciones físicas sombrías. Asimismo, si a nuestro alrededor nos encontramos compañeros de trabajo intransigentes en sus opiniones, que actúan siempre según sus principios o con maneras agresivas, el lugar de trabajo puede convertirse en un lugar especialmente complicado. Así, el hecho de ir a trabajar irá asociado a un aumento del estrés, dolor somático y menor eficiencia.

Lo que nos dice nuestra experiencia con la investigación realizada sobre la sensibilidad en los últimos años es que son solo las personas altamente sensibles las que se interesan por el bienestar de las personas altamente sensibles (también en el trabajo). Y este es un obstáculo sobre el que merece la pena trabajar. Desentrañar el mito de la hipersensibilidad, la inadaptación, la tristeza y la hipersensibilidad es uno de los pasos que hay que dar para poder mejorar la calidad del desempeño profesional y, en consecuencia, la calidad de vida. La sensibilidad es un rasgo importante del temperamento y no un rasgo disfuncional. No requiere un tratamiento especial. Y tampoco precisa de etiquetas ni de focos. Es un conocimiento seguro de métodos eficaces de apoyo.

## RESUMEN

La alta sensibilidad se asocia con el riesgo de dificultades psicológicas y problemas relacionados con el estrés cuando la persona crece, se educa y permanece en condiciones y entornos inadecuados y negativos. Asimismo, esta característica se asocia con beneficios especiales (por ejemplo, un estado de ánimo positivo y una mayor conciencia) cuando una persona crece, se educa y permanece en condiciones y entorno positivos. El investigador de la sensibilidad ambiental Michael Pluess escribe sobre la sensibilidad de las ventajas: la sensibilidad que da una ventaja.

Los estudios sobre la sensibilidad ambiental ponen de relieve que la sensibilidad de procesamiento sensorial no solo es importante para comprender la inadaptación, las dificultades o el riesgo de dificultades posteriores, sino también para comprender el desarrollo óptimo o, incluso, un desarrollo particular del potencial en un ambiente positivo. ¿Cuáles son las ventajas de los trabajadores altamente sensibles?

1. ¡Se preocupan! Las personas altamente sensibles harán todo lo posible para hacer muy bien la tarea que se les ha encomendado y, a poder ser, de manera impecable. El tiempo que dedican a las tareas se traduce en su calidad. Además, y de acuerdo con las últimas investigaciones, un buen líder tiene que implicarse. Un líder comprometido fomenta la motivación de los trabajadores. Y un trabajador comprometido se esfuerza en las tareas que realiza y está convencido de que son correctas.
2. Toman decisiones prudentes. Gracias a un procesamiento profundo, los trabajadores altamente sensibles son conscientes de la gravedad de las situaciones. Intentan obtener la información que necesitan para tomar decisiones. Intentan tomar decisiones en base a una visión completa de la situación y atendiendo a un contexto más amplio. La mayor conciencia sobre las consecuencias contribuye a unas elecciones prudentes. Por todo ello, las decisiones están bien meditadas y llevan más tiempo, para así evitar errores en los que se podría caer con una actuación precipitada.
3. ¡Son innovadores y creativos! Las innovaciones se crean en la intersección de campos. La habilidad de combinar información, percibir matices y prestar atención a los detalles genera un gran potencial creativo. Las personas sensibles son también más creativas. Los diversos estudios confirman que la sensibilidad es el rasgo más importante del temperamento para la predicción de una alta creatividad. Los estudios llevados a cabo con un grupo de niños altamente

sensibles muestran la correlación de este rasgo con varios tipos de talentos. Por otra parte, hay otros muchos aspectos de la sensibilidad vinculados al talento y que se reflejan en él.

4. ¡Conocen a las personas! Son empáticos y atentos con los demás. La habilidad de empatizar favorece el desarrollo de las llamadas habilidades interpersonales. Las personas altamente sensibles son atentos con otras personas e intentan entenderlas. La compasión emocional hace que se alegren cuando hacen felices a los demás. Por otra parte, la idea de que pueden decepcionar a alguien puede resultarles tan difícil que acaban por intentar evitar las situaciones conflictivas. Además, son personas con las que se puede contar. Los estudios muestran también que los niños sensibles tienen actitudes morales constructivas, mayores competencias sociales y un mayor nivel de autorregulación. En la vida profesional adulta, esto puede traducirse en rasgos como la amabilidad, la lealtad, el autocontrol o la competencia en la comunicación y la cooperación. La competencia social está estrechamente vinculada al éxito profesional, y no solo en profesiones que tienen que ver con ayudar a los demás.

5. Están orientados al desarrollo. Las personas altamente sensibles prosperan en condiciones favorables. Un ambiente de trabajo ruidoso, con espacios abiertos, caótico y conflictivo puede resultar muy difícil para las personas sensibles, provocándoles cansancio y estrés. En cambio, un entorno favorable y de apoyo permite que las personas altamente sensibles desarrollen su potencial único. En estudios realizados con un grupo de niños, se utiliza una analogía con las flores, comparando a los niños altamente sensibles con orquídeas y a sus compañeros menos sensibles con dientes de león. La orquídea se da y florece con menos frecuencia, es rara y delicada, necesita condiciones especiales. El diente de león es más resistente, pero prácticamente nadie intenta aprovechar su belleza. Las personas altamente sensibles utilizan el apoyo que se les ofrece con mayor efectividad y aprovechan las oportunidades y posibilidades que se les brindan.

6. Pueden ser líderes eficaces. Las personas sensibles buscan las mejores soluciones, analizando el problema desde todos los ángulos, abordan a las personas con empatía y pueden ver las cosas desde diferentes perspectivas. Es poco probable que acepten el papel de líder inquebrantable que persigue de forma agresiva sus objetivos. En cambio, su compromiso, disposición al sacrificio, muchas veces humildad, determinación y coherencia pueden ofrecer las condiciones para el cumplimiento eficaz de los objetivos de una manera menos habitual. Prestar atención a los pequeños detalles, a los matices, puede suponer una ventaja en los negocios.

Y es necesario querer verlo para poder percibir el potencial de la alta sensibilidad. Es entonces cuando pueden sobresalir las dificultades que experimentan las personas altamente sensibles en condiciones adversas. Con todo, el hecho de percibir ese segundo plano ofrece al empresario (y al propio trabajador) enormes beneficios. La sensibilidad es uno de los rasgos que nos hacen humanos, y la atención a los demás y la observación atenta de la realidad circundante son factores importantes del progreso de la civilización.

## Referencias

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, *4*(4), 580–594.  
<https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Retrieved from <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>
- Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, *16*(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>
- Boyce, W. T., & Ellis, B. J. (2005). Biological sensitivity to context : I . An evolutionary – developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, *17*(2), 271–301. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050145>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: a critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, *98*(January), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Jaekel, J., Pluess, M., Belsky, J., & Wolke, D. (2015). Effects of maternal sensitivity on low birth weight children's academic achievement: A test of differential susceptibility versus diathesis stress. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, *56*(6). <https://doi.org/10.1111/jcpp.12331>
- Lionetti, F., Pluess, M., Aron, E., Aron, A., & Klein, D. (2019). Observer-rated environmental sensitivity moderates children's response to parenting quality in early childhood. *Developmental Psychology*, *55*(11), 2389–2402. <https://doi.org/10.1037/dev0000795>
- Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., & Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, *39*(8), 1429–1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Pluess, M. (2015). Individual Differences in Environmental Sensitivity. *Child Development Perspectives*, *9*(3), 138–143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>
- Pluess, M., & Boniwell, I. (2015). Sensory-Processing Sensitivity predicts treatment response to a school-based depression prevention program: Evidence of Vantage Sensitivity.

*Personality and Individual Differences*, 82, 40–45.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.011>

Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (1st Editio). Atria Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Authentic-Happiness-Psychology-Potential-Fulfillment/dp/0743222989>

Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Reprint ed). New York: Vintage. Retrieved from [https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd\\_sim\\_14\\_2?\\_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4](https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd_sim_14_2?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4)

## **Identificación de la alta sensibilidad en el diseño de la carrera profesional y en la gestión del trabajo**

Albaladejo-Blázquez N.; Ruiz-Robledillo, N.; Fernández-Alcántara, M.; Costa-López, B.;  
Rubio-Aparicio, M., Lillo-Crespo, M. y Ferrer-Cascales, R.

Departamento de Psicología de la Salud, Universidad de Alicante, España

Número de páginas: 14

Número de tablas: 2

Número de ilustraciones: 0

Material adicional: 0

Breve descripción del capítulo: 149 palabras

Las personas altamente sensibles se caracterizan por un intenso procesamiento cognitivo, sensorial y emocional de los estímulos internos y del entorno. Estas características son especialmente relevantes en el diseño de la carrera profesional, la orientación laboral y los contextos de trabajo. En este capítulo se analizan las principales áreas en las que suele manifestar la alta sensibilidad, así como algunos de los instrumentos psicométricos que se utilizan para su identificación. Seguidamente, se analizan las características de los niños altamente sensibles, destacando los aspectos que favorecen la integración y la adaptación en los contextos educativos, por la importancia que tiene la comprensión de este concepto por parte del personal docente a la hora de poder adaptar sus intervenciones educativas a las necesidades de esta población. Por último, se describen las fortalezas de las personas altamente sensibles en el entorno laboral, revelando su posible influencia positiva en las empresas, en los entornos de trabajo y en las interacciones con sus compañeros. En el capítulo se describen numerosos estudios y, aunque pueda resultar difícil por su naturaleza científica, es importante estar al corriente de los conocimientos actuales sobre este tema.

**Palabras clave:** alta sensibilidad, evaluación, sensibilidad ambiental, sensibilidad en el procesamiento sensorial, investigación

## 1. Identificación de la alta sensibilidad

En primer lugar, para comprender mejor la cuestión de la alta sensibilidad y la necesidad de identificarla, presentaremos una selección de estudios que son importantes para el desarrollo de esta área. El primer capítulo presentaba las características del rasgo, y aquí se intentará explicar por qué es importante analizar su intensidad en el contexto del trabajo. Como sabrá, la sensibilidad en el procesamiento sensorial (SPS) es un rasgo de la personalidad caracterizado por una capacidad mayor y más intensa que otras personas a la hora de registrar y procesar estímulos internos y externos a partir de experiencias ambientales (Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Por lo tanto, la SPS se puede definir como un espectro que representa determinadas diferencias de respuesta a la información interna y del entorno (Aron y Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Con respecto a los estímulos físicos externos, las personas altamente sensibles (PAS) son capaces de percibir estímulos sutiles, como por ejemplo olores tenues, mínimos cambios en el tono de voz o pequeños gestos. En cuanto a la reactividad física interna, los estudios confirman que las PAS suelen prestar más atención a los estímulos interoceptivos, lo que aumenta la fatiga sensorial y el desarrollo de sensaciones corporales más frecuentes e intensas (Acevedo, 2020). Esto puede constituir un factor de riesgo, pero las personas que poseen esta percepción sensorial excepcionalmente desarrollada (Aron, 2020) pueden obtener también ventajas que las protegen del mismo, sobre todo en entornos hostiles (Jagiellowicz et al., 2020).

Echemos un vistazo a cómo se manifiesta este rasgo en las distintas esferas del funcionamiento humano. A nivel cognitivo, en las PAS normalmente se manifiestan determinadas características, tales como la rigidez cognitiva, la sobrecarga cognitiva, un procesamiento cognitivo profundo, el perfeccionismo y la sensación de miedo y/o ansiedad (Weyn et al., 2019). Sin embargo, se ha demostrado también que estas personas realizan un intenso procesamiento de la información, lo que les permite percibir sutilezas y memorizar numerosos detalles de las situaciones y elementos observados (Aron y Aron, 1997; Jagiellowicz et al., 2020). Por lo tanto, pueden ser enormemente creativas, con una gran imaginación y una alta capacidad reflexiva (Jagiellowicz et al., 2020). Varios autores han sugerido que las PAS no solo son grandes pensadoras, acertadas a la hora de tomar decisiones y con tendencia a la espiritualidad, sino que suelen ser también talentosas, místicas e intuitivas (Aron, 2020; Aron y Aron, 1997).

Asimismo, el área emocional se relaciona con la experiencia profunda, la expresión intensa, la manifestación somática de las emociones, los niveles altos de estrés, el apego a los

objetos y las interacciones emocionales con los animales, el arte y la naturaleza (Greven et al., 2019). Las PAS suelen expresar aspectos emocionales positivos, con un sentido del humor inteligente, sentimientos y emociones intensos y niveles altos de empatía y sensibilidad hacia los demás (Aron, 2020).

Por lo que respecta a las relaciones sociales, son personas que normalmente se ven influenciadas grandemente por su entorno. En ocasiones, carecen de las competencias comunicativas necesarias para satisfacer sus necesidades y pueden encontrar más dificultades a la hora de adaptarse a personas y situaciones novedosas. Con todo, en entornos positivos y propicios, las PAS suelen adquirir niveles altos de competencia y resiliencia social (Jagiellowicz et al., 2020).

Resumiendo, en lo que respecta a los aspectos físicos, las PAS presentan un alto nivel perceptivo, una mayor conciencia de los elementos negativos de su entorno y una percepción precisa de los estímulos sensoriales, olfativos, auditivos y visuales. Desde el punto de vista emocional, suelen ser empáticas hacia los sentimientos de los demás y presentan altos niveles de autorregulación en entornos favorables. Son personas muy creativas y poseen una gran capacidad de reflexión. A nivel interpersonal, son bastante resilientes y demuestran niveles altos de competencia social.

Habida cuenta de la diversidad de características que presentan las PAS, los investigadores han tenido que lidiar con varias dificultades en su evaluación, la cual requiere de un complejo desglose de la personalidad. Muchos teóricos de la alta sensibilidad han dedicado su trabajo a la evaluación de este rasgo de la personalidad, proponiéndose un gran número de instrumentos para esta tarea. A continuación detallaremos los instrumentos más relevantes y de uso más generalizado.

Asimismo, en la siguiente sección de este capítulo, presentaremos escalas para la medición de la sensibilidad con alumnos de educación secundaria y con adultos. Existen también herramientas para niños, si bien no son objeto de este capítulo. Aron y Aron (1997) desarrollaron la Escala de Personas Altamente Sensibles (HSPS, por sus siglas en inglés) como método de medición de la SPS en la población adulta con base en información retrospectiva. La HSPS consta de 27 ítems evaluados con una escala tipo Likert compuesta de 7 opciones de respuesta, para analizar los aspectos emocionales y cognitivos de este rasgo de la personalidad. Entre los ítems que conforman este instrumento se incluyen preguntas como: ¿Eres consciente de las sutilezas de tu entorno? ¿Te afecta el estado de ánimo de otras personas? ¿Te molestan

los ruidos fuertes? La HSPS ha sido traducida a distintos idiomas, entre los que se incluyen el alemán, noruego, islandés, chino, sueco, japonés, español, francés, polaco, persa, turco y afrikáans.

Varios estudios previos han contribuido con evidencias que aumentan la comprensión de esta sensibilidad, no solo como un constructo unidimensional, sino también multidimensional (Smith et al., 2019). A partir de análisis de estructura factorial, algunos autores han descrito dos (emocionalidad negativa y focalización en la sensibilidad; Evans y Rothbart, 2008), tres (umbral sensorial bajo, facilidad de excitación y sensibilidad estética; Smolewska et al., 2006) y cuatro (sensibilidad general/sobreestimulación, reacciones negativas a una fuerte sensibilidad, discriminación psicológica y evitación del dolor controlado; Meyer et al., 2005) dimensiones. Si quiere utilizar la escala PAS en el trabajo, procure una adaptación nacional que vaya a tener propiedades psicométricas demostradas (es decir, que haya sido verificada, que haya sido preparada correctamente y que se haya adaptado a las diferencias culturales).

Partiendo de la HSPS para adultos, la Escala de Niños Altamente Sensibles (HSCS, por sus siglas en inglés), con sus 12 ítems (con una versión revisada de 21 ítems), es un método de medición utilizado para evaluar la sensibilidad de los niños. El nombre de la escala indica que está dirigida a niños, pero también se usa con adolescentes, por lo que la edad de los tests es de 8 a 18 años. Según esto, los orientadores laborales también pueden usar la escala al objeto de evaluar la intensidad de la sensibilidad de los alumnos. Son varios los estudios que respaldan las propiedades psicométricas óptimas de la HSPS (Pluess et al., 2018; Weyn et al., 2019). Los análisis psicométricos indican que este instrumento se compone de tres dimensiones, mostradas a continuación: 1. Umbral sensorial bajo (USB), es decir, la sensibilidad a los estímulos sutiles y externos; 2. Facilidad de excitación (FE), o el verse fácilmente sobrepasado por los estímulos internos o externos; 3. Sensibilidad estética (SE), es decir, la capacidad de obtener placer de experiencias estéticas y estímulos positivos (Pluess et al., 2018; Smolewska et al., 2006). Asimismo, la HSCS se ha adaptado culturalmente a diferentes idiomas, como el belga, croata, japonés, chino, polaco y español. En la tabla 1 se muestran las principales características psicométricas de los instrumentos de evaluación de la SPS vistos anteriormente.

La alta sensibilidad es un rasgo de la personalidad que se puede encontrar en aproximadamente el 20% de la población (Aron, 2020). Esta alta prevalencia indica la necesidad inmediata de herramientas que identifiquen a las PAS en los distintos contextos vitales, como el entorno laboral. Tras esta introducción general, centrada en la identificación y

en las características de las PAS, pasaremos a analizar en los siguientes apartados las PAS dentro del contexto educativo y laboral.

Tabla 1. *Resumen de las principales características psicométricas de los instrumentos de evaluación de la SPS.*

	N.º de ítems	Población	Idioma	Dimensiones	Fiabilidad	Análisis factorial
<b>HSPS</b> (Aron y Aron, 1997)	27 ítems Escala tipo Likert con 7 opciones	Adultos	Inglés	1 factor general	$\alpha = 0,87$	AFE
<b>HSCS</b> (Pluess et al., 2018)	12 ítems Escala tipo Likert con 7 opciones	Niños y adolescentes (de 8 a 19 años)	Inglés	1 factor general (FG) y 3 dimensiones: USB, FE y SE	FG: $\alpha = 0,79$ USB: $\alpha = 0,66$ FE: $\alpha = 0,81$ SE: $\alpha = 0,73$	AFE AFC
<b>Escala de clasificación de NAS</b> (Lionetti et al., 2019)	10 escalas de clasificación Escala tipo Likert con 7 opciones	Niños (de 3 a 5 años)	Inglés	1 factor general	-	AFE AFC
<b>HSPS</b> (Aron, 2002; Boterberg y Warreyn, 2016)	23 ítems Escala tipo Likert con 5 opciones	Niños y adolescentes (de 3 a 16 años)	Neerlandés	1 factor general (FG) y 2 dimensiones: REE <sup>1</sup> y PP <sup>2</sup>	FG: $\alpha = 0.89$ REE: $\alpha = 0.86$ PP: $\alpha = 0.85$	AFE AFC

<sup>1</sup> REE: reacción exagerada a los estímulos

<sup>2</sup> PP: procesamiento profundo

## 2. La alta sensibilidad y la educación y la orientación laboral

En el área de la educación, los estudios sobre la relación entre las características del entorno educativo y la sensibilidad indican que la calidad del ambiente en el que crecen los niños tiene una especial importancia (Greven et al., 2019). Se ha comprobado que los niños con una experiencia educativa positiva y buenas interacciones con sus docentes presentan una mejor autorregulación emocional y un mejor desarrollo de las habilidades sociales, tanto con sus compañeros como con los adultos (Skibbe et al., 2011), además de un buen comportamiento y un buen rendimiento académico. Estudios anteriores muestran que las experiencias positivas y negativas afectan con más intensidad a las personas altamente sensibles que a aquellas con una sensibilidad media o baja (Aron, 2020). La calidad del ambiente parece también afectar al apoyo prestado por el personal docente durante el desarrollo y la educación de los niños (Marshall, 2004).

Los alumnos altamente sensibles (AAS) se caracterizan por ser reactivos, creativos e intuitivos; están atentos al estado de ánimo de los demás, se frustran con facilidad; son precisos, perfeccionistas, disciplinados y proclives a trabajar bajo presión u observación; suelen observar primero y actuar después; son especialmente hábiles y muestran un buen sentido del humor (Rinn et al., 2018). Cuando las intervenciones educativas son inadecuadas, los AAS son más propensos al estrés, muestran un comportamiento tímido e inhibido y les cuesta más aceptar los cambios en su entorno (Lionetti et al., 2022). En ocasiones, se muestran menos propensos a participar en las actividades escolares cotidianas y demuestran niveles más bajos de disfrute de las mismas. Los juegos y las actividades escolares son importantes para los niños, y su capacidad para participar en estas actividades constituye la base de su desarrollo. Los AAS pueden tener dificultades para responder adecuadamente y para adaptarse a las diferentes informaciones sensoriales que surgen durante las actividades, lo que afecta negativamente a su participación y, en última instancia, a su desarrollo.

Los profesores podrían deducir por esta razón que los niños altamente sensibles (NAS) tienen una disfunción o carencia y es probable que tengan dudas sobre la manera en que deben comportarse con ellos. Los niños que reaccionan de manera diferente a sus compañeros pueden ser un motivo de preocupación debido a su falta de capacidad para poder lidiar con la realidad. Sin embargo, la alta sensibilidad debe ser considerada un recurso o una ventaja individual que tienen los niños (Belsky y Pluess, 2009), aunque para ello se deban facilitar unas condiciones de apoyo adecuadas.

Un estudio retrospectivo es el estudio más apropiado para poder obtener una perspectiva sobre la PAS adulta a partir de las experiencias educativas de la infancia, identificando diversas facetas y sus consecuencias percibidas. Diversos estudios que aplican esta metodología con las PAS adultas han revelado que, cuando existen carencias en el entorno educativo, estas personas son más propensas a presentar rasgos de timidez, ansiedad y depresión (Liss et al., 2005). En cambio, los comportamientos positivos de los docentes, como la comprensión y la empatía, han demostrado sus beneficios. Por otra parte, un ambiente negativo puede dar lugar también a emociones negativas en momentos posteriores durante la vida adulta (Tillman et al., 2019).

Aron (2020) afirma que, en condiciones favorables, los AAS pueden obtener mayores beneficios del proceso de enseñanza-aprendizaje que los compañeros con una menor sensibilidad. Se ha demostrado que, en un entorno favorable, los NAS pueden presentar un mayor rendimiento que sus compañeros, esto es, consiguiendo mejores notas en la escuela y teniendo actitudes morales más constructivas, además de mayores niveles de competencia social y de autorregulación (Aron, 2020).

La calidad del ambiente educativo más cercano, por tanto, parece ser una cuestión esencial para los niños altamente sensibles, por lo que es necesario garantizar las condiciones apropiadas que promuevan un desarrollo emocional, social y cognitivo óptimo y que ayuden a conseguir un rendimiento óptimo.

En consecuencia, la formación de los profesores, orientadores laborales y de los educadores es esencial para poder mejorar las competencias, el conocimiento y las habilidades en relación con la alta sensibilidad, y así crear condiciones favorables que estimulen el desarrollo de estos niños. Entre las competencias a desarrollar, Gaás (2006) menciona las siguientes: autoconciencia y comprensión del propio sistema de valores para poder entender mejor el comportamiento de los alumnos y poder expresar una comprensión de dichos alumnos mediante la escucha activa; la conciencia y expresión de las emociones y los sentimientos; la capacidad para garantizar la seguridad de los alumnos en situaciones difíciles, ofreciéndoles apoyo e interviniendo de manera constructiva cuando sea necesario; ofrecer a los alumnos modelos de comportamiento constructivos; mostrar empatía e interés por los demás; tener principios éticos claros y sentido de la responsabilidad; y la capacidad para promover acciones positivas y cambios de comportamiento solucionando problemas y tomando decisiones de una manera adecuada.

Es importante que los docentes aprendan a detectar rápidamente este rasgo que caracteriza a algunos de sus alumnos y que les ayuden a desarrollarse en cuatro áreas fundamentales: el desarrollo de la autoestima, la disminución del sentido de la vergüenza, la disciplina y la habilidad para autorreconocer esta sensibilidad (Aron, 2020).

Como ya se ha dicho, hay que promover la autoestima de estos alumnos para que puedan gestionar adecuadamente la frustración generada por el entorno educativo, uno de los mayores retos a los que se enfrenta esta población. Surge así la necesidad de velar por que no se excluya del grupo a estos alumnos cuando participen en actividades grupales o en parejas. Es importante también explicar la alta sensibilidad al resto de alumnos, de manera que puedan entender mejor a las personas que poseen este rasgo, acompañarlas en su proceso y beneficiarse de las ventajas de contar con compañeros altamente sensibles.

Asimismo, es importante que los AAS aprendan a aceptarse a sí mismos. Para promover esto, el personal docente y los orientadores laborales deben asegurarse de que estos niños no se sientan diferentes a los demás. Es necesario que los AAS se entiendan y acepten a sí mismos, y esto puede conseguirse mostrándoles sus puntos fuertes, que incluyen la empatía, la creatividad, los talentos, la capacidad de ayudar a los demás, el conocimiento de los sentimientos ajenos, la capacidad de reflexionar y sentir felicidad y entusiasmo por las pequeñas cosas, etc. En la tabla 2 se ofrece una representación esquemática de algunas recomendaciones y motivaciones básicas que pueden ayudar al personal docente a la hora de tratar con AAS.

Tabla 2. *Recomendaciones básicas para docentes y orientadores laborales de AAS.*

<b>Recomendaciones</b>	<b>Motivación</b>
Escuchar atentamente a los alumnos	Conocer sus necesidades e intereses
Respetar sus ritmos de aprendizaje	Tener en cuenta su sensibilidad y alentar sus puntos fuertes
Dividir las tareas en otras más pequeñas	Motivar en los pequeños logros, dando valor a cada progreso
Entender, promover y valorar sus habilidades	Mejorar su autoestima y su regulación emocional
Aprender a partir de metodologías abiertas (proyectos, colaborativas, etc.)	Promover y ayudarles a que organicen bien sus ideas

Promover un ambiente de confianza con los demás	Mejorar las relaciones y las competencias sociales
Permitir que salgan de clase o que participen en actividades al aire libre	Descansar de las actividades que causan sobreestimulación
Situarse en lugares tranquilos con un entorno favorable	Evitar los estímulos sensoriales negativos

### 3. La alta sensibilidad y el trabajo

El modelo actual de las empresas y organizaciones en el entorno de trabajo evoluciona constantemente. Cada vez se necesitan más personas intuitivas, creativas y sensibles que sean capaces de anticiparse a las necesidades de la sociedad y al entorno laboral. Con respecto al trabajo, las PAS poseen una serie de características que pueden resultar muy útiles, si se comprenden de la manera apropiada, para la empresa, pero también para el resto de trabajadores. Esto podría incluso contribuir a mejorar el clima y el entorno laborales. En un capítulo anterior de este manual se describieron las principales características de las PAS dentro del entorno de trabajo.

Por otra parte, varios estudios recientes se han centrado en el papel de las PAS en los distintos entornos laborales. Schmitt (2022) analizó el papel de la SPS como factor de predicción del comportamiento laboral proactivo en una muestra amplia de trabajadores. Los resultados indican que algunas de las dimensiones de la SPS, en concreto el umbral sensorial bajo (USB), se relacionan negativamente con la iniciativa personal, mientras que la sensibilidad estética (SE) se relaciona positivamente con la proactividad y la iniciativa personal en el trabajo. Asimismo, la complejidad del trabajo se relaciona positivamente en el caso de trabajadores con un alto nivel de SE, lo que no sucede con los que poseen un nivel bajo (Schmitt, 2022).

En una revisión reciente (Cadogan et al., 2022), se identificaron seis estudios que analizan directamente el papel de la SPS en el entorno laboral. Evers et al. (2008) descubrieron que los valores de la SPS se correlacionan negativamente con el sentido de coherencia, comprensibilidad, administración y autoeficacia; y que se correlacionan positivamente con la emocionalidad negativa, el disgusto en el trabajo y la necesidad de descanso y recuperación. Vander-Elst et al. (2019) estudiaron un total de 1019 trabajadores belgas y descubrieron que la facilidad de excitación (FE) y un umbral sensorial bajo (USB) incrementan la relación entre las

exigencias laborales y el cansancio emocional. Otro estudio de Stefan Lindsay (2017), que examina profesores con SPS, demuestra que existe una correlación significativa y positiva entre los valores de esta variable y el riesgo de agotamiento (*burnout*), si bien hay una incidencia del nivel de estrés en esta relación. Los docentes con un alto nivel de SPS presentaban un mayor riesgo de agotamiento como consecuencia de los altos niveles de fatiga emocional. Las fuentes de estrés laboral más importantes que se identificaron fueron el tiempo requerido y la interacción con los compañeros. Un estudio reciente realizado con dentistas reveló también la existencia de correlaciones positivas entre los niveles de SPS y el agotamiento, así como el estrés y la satisfacción laboral (Meyerson et al., 2020). Se han alcanzado resultados similares en la población sanitaria en campos como la enfermería (Redfearn et al., 2020) y en casos en los que estos trabajadores realizaban sus actividades en situaciones altamente estresantes, como por ejemplo la primera ola de la pandemia de COVID-19 (Pérez-Chacón et al., 2021).

Por otra parte, los docentes altamente sensibles parecen estar en mayor sintonía con los alumnos con dificultades, dándosele una gran importancia al tipo de estrategias de respuesta utilizadas para la regulación del estrés laboral (Tillmann, 2019). En este estudio, se llegó también a la conclusión de que los docentes altamente sensibles obtenían más beneficios de las intervenciones terapéuticas que los docentes menos sensibles (Tillmann, 2019). Para finalizar, en un entorno y clima laboral favorables, las PAS son normalmente muy creativas y son muy buenas encontrando soluciones a situaciones difíciles. Suelen generar nuevas ideas, manifiestan ideas innovadoras y las desarrollan a beneficio de los demás. Además, gracias a su capacidad de comprensión del resto de personas, son excelentes cuidadores e instructores, dando soluciones a los problemas, siempre que no se les someta a una excesiva presión.

Por lo tanto, y a la vista de la propuesta de Aron (2002), es importante que consideremos determinados aspectos durante la supervisión de las PAS, a saber: promover un buen entorno de trabajo con los compañeros basado en la ayuda y el apoyo recíprocos; colocar físicamente lo más lejos posible del exceso de estímulos sensoriales negativos a las PAS; disponer de un horario de trabajo lo más flexible posible que incluya periodos de descanso, aunque sean cortos, para promover su regulación personal y proporcionarles suficiente tiempo libre para mantener un equilibrio físico, emocional y mental; que la organización y los procesos de su trabajo sean claros; que encuentren sentido a lo que hacen y descubran lo que ellas pueden ofrecer, sintiéndose asimismo valoradas y respetadas en su trabajo, sin un exceso de competitividad y en un clima de colaboración; que se sientan realizadas en su trabajo y que este esté en consonancia con sus valores.

## Conclusión

En este capítulo se han descrito algunas de las principales características de las PAS en el entorno laboral y académico. Obviamente, es importante que los educadores, los empresarios, los supervisores y los encargados de recursos humanos entiendan cómo responden las PAS a nivel físico, emocional, cognitivo e interpersonal. En los contextos educativos, esto permite la adaptación del proceso de enseñanza-aprendizaje, al mismo tiempo que ofrece a los docentes las herramientas necesarias para ayudar a que los alumnos procesen y gestionen de manera adecuada las posibles dificultades con las que puedan tener que lidiar. La alta sensibilidad debe ser considerada una fortaleza y un recurso del alumno, y no una carencia o dificultad. Resulta necesario y muy útil, pues, que los docentes lleven a cabo intervenciones que normalicen los sentimientos de los niños y que promuevan determinados métodos de realización de tareas y actividades. Para finalizar, tenemos que decir que las características de las PAS pueden constituir un recurso esencial en el lugar de trabajo, siempre que se tengan en cuenta de manera adecuada. El compromiso, el perfeccionismo, la creatividad, el trabajo en equipo y la responsabilidad de estas personas son habilidades relevantes que pueden mejorar la atmósfera laboral de la empresa. Asimismo, la capacidad de adaptación de determinados aspectos laborales, tales como el ruido ambiental, la temperatura y los métodos de trabajo, puede contribuir a que las PAS mejoren su rendimiento y, en general, su calidad de vida en el lugar de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Aron, E. N. (2020). The basics of Sensory Processing Sensitivity. En B. P. Acevedo (Ed.), *The Highly Sensitive Brain. Research, Assessment and Treatment of Sensory Processing Sensitivity* (pp. 1-15).
- Aron, E.N. (2002). *The highly sensitive child: Helping our children thrive when the world overwhelms them*. Nueva York: Broadway Books.
- Aron, E. N., y Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368.
- Belsky, J., y Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: differential susceptibility to environmental influences. *Psychological bulletin*, 135(6), 885.
- Boterberg, S., y Warreyn, P. (2016). Making sense of it all: The impact of Sensory Processing Sensitivity on daily functioning of children. *Personality and Individual Differences*, 92, 80–86.
- Cadogan, E., Murphy, M., Lionetti, F., y Setti, A. (2022). The Effect of Environment on Psychological Outcomes of the Highly Sensitive Person: A Systematic Scoping Review. Preprint from PsyArXiv, doi: 10.31234/osf.io/edy7k
- Evans, D. E., y Rothbart, M. K. (2008). Temperamental sensitivity: Two constructs or one? *Personality and Individual Differences*, 44(1), 108–118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.016>
- Evers, A., Rasche, J., y Schabracq, M. J. (2008). High sensory-processing sensitivity at work. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189.
- Gaś, Z. B. (2006). *Profilaktyka w szkole*. Varsovia: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E. y Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98, 287–305.
- Jagiellowicz, J., Zarinafsar, S., y Acevedo, B. P. (2020). Health and social outcomes in highly sensitive persons. En B. P. Acevedo (Ed.), *The Highly Sensitive Brain. Research, Assessment and Treatment of Sensory Processing Sensitivity* (pp. 75-107).

- Lionetti, F., Aron, E. N., Aron, A., Klein, D. N., y Pluess, M. (2019). Observer-rated environmental sensitivity moderates children's response to parenting quality in early childhood. *Developmental psychology*, 55(11), 2389.
- Lionetti, F., Klein, D. N., Pastore, M., Aron, E. N., Aron, A., y Pluess, M. (2022). The role of environmental sensitivity in the development of rumination and depressive symptoms in childhood: a longitudinal study. *European Child y Adolescent Psychiatry*, 31(11), 1815-1825.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., y Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and individual differences*, 39(8), 1429-1439.
- Marshall, N. L. (2004). The Quality of Early Child Care and Children's Development. *American Psychological Society*, 13 (4), 165-168.
- Meyer, B., Ajchenbrenner, M., y Bowles, D. P. (2005). Sensory sensitivity, attachment experiences, and rejection responses among adults with borderline and avoidant features. *Journal of Personality Disorders*, 19(6), 641-658.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.2005.19.6.641>
- Meyerson, J., Gelkopf, M., Eli, I., y Uziel, N. (2020). Burnout and professional quality of life among Israeli dentists: The role of sensory processing sensitivity. *International Dental Journal*, 70(1), 29-37.
- Pérez-Chacón, M., Chacón, A., Borda-Mas, M., y Avargues-Navarro, M. L. (2021). Sensory Processing Sensitivity and Compassion Satisfaction as Risk/Protective Factors from Burnout and Compassion Fatigue in Healthcare and Education Professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 611.
- Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspective*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., Assary, E., Lionetti, F., Lester, K.J., Krapohl, E., Aron, E.N., y Aron, A. (2018). Environmental sensitivity in children: development of the highly sensitive child scale and identification of sensitivity groups. *Developmental Psychology*, 54(1), 51- 70.

- Redfearn, R. A., Van Ittersum, K. W., y Stenmark, C. K. (2020). The impact of sensory processing sensitivity on stress and burnout in nurses. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 370–379.
- Rinn, A. N., Mullet, D. R., Jett, N., y Nyikos, T. (2018). Sensory processing sensitivity among highability individuals: A psychometric evaluation of the highly sensitive person scale. *Roepers Review*, 40(3), 166-175.
- Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity–proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13
- Skibbe, L. E., Connor, C. M., Morrison, F. J., y Jewkes, A. M. (2011). Schooling effects on preschoolers’ self-regulation, early literacy, and language growth. *Early childhood research quarterly*, 26(1), 42-49.
- Smith, H. L., Sriken, J., y Erford, B. T. (2019). Clinical and Research Utility of the Highly Sensitive Person Scale. *Journal of Mental Health Counseling*, 41(3), 221–241. <https://doi.org/10.17744/mehc.41.3.03>
- Smolewska, K. A., McCabe, S. B., y Woody, E. Z. (2006). A psychometric evaluation of the Highly Sensitive Person Scale: The components of sensory-processing sensitivity and their relation to the BIS/BAS and “Big Five”. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1269-1279.
- Stefan Lindsay, J. (2017). The Highly Sensitive Teacher: Sensory-Processing Sensitivity, Burnout, and Self-Efficacy in Urban Public School Teachers (Doctoral dissertation, UCLA).
- Tillmann, T. (2019). Sensory-processing sensitivity in the context of the teaching profession and its demands (Doctoral dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München).
- Vander Elst, T., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., y Godderis, L. (2019). Who is more susceptible to job stressors and resources? Sensory-processing sensitivity as a personal resource and vulnerability factor. *PloS One*, 14(11), e0225103.
- Weyn, S., Van Leeuwen, K., Pluess, M., Lionetti, F., Greven, C. U., Goossens, L., Colpin, H., Van Den Noortgate, W., Verschueren, K., Bastin, M., Van Hoof, E., De Fruyt, F., y

Bijttebier, P. (2019). Psychometric properties of the Highly Sensitive Child scale across developmental stage, gender and country. *Current Psychology*, 1-17.

# **Sensibilidad ambiental en el desarrollo de la carrera profesional a través del prisma de la vocación, el significado y la voluntad**

Maria Fabiani\*,

\*Investigadora

## **Resumen**

Este capítulo explora la vocación, el significado y la voluntad a través de la perspectiva de la sensibilidad ambiental en el desarrollo profesional, haciendo hincapié en su relevancia para las Personas Altamente Sensibles (PAS). Destaca cómo las características únicas de las PAS -procesamiento profundo, mayor empatía y sensibilidad a la sobreestimulación- determinan sus trayectorias profesionales y su satisfacción. El capítulo se centra en la importancia de adaptar los entornos laborales a las sensibilidades individuales para mejorar la satisfacción laboral, el rendimiento y el bienestar. A través de una revisión transdisciplinar, ofrece recomendaciones basadas en la evidencia para que los profesionales promuevan contextos laborales, de asesoramiento y de orientación profesional que apoyen y satisfagan a las PAS.

Palabras clave: gestión de la carrera profesional; sensibilidad ambiental; sensibilidad al procesamiento sensorial; vocación; significado; voluntad

## **1. Introducción**

El concepto de sensibilidad ambiental ha surgido como marco central para comprender las diferencias individuales en la respuesta a los estímulos ambientales, tanto positivos como negativos. Esta sensibilidad no es simplemente una respuesta pasiva, sino que refleja una compleja interacción entre las predisposiciones genéticas y las experiencias vitales que influyen en cómo los individuos perciben, procesan y responden a su entorno (Pluess, 2015). En el contexto del desarrollo profesional y el asesoramiento, la sensibilidad ambiental ofrece una lente matizada a través de la cual ver las trayectorias profesionales individuales, destacando la importancia de alinear los entornos de trabajo con las sensibilidades individuales para promover la satisfacción en el trabajo, el rendimiento y el bienestar general.

La sensibilidad ambiental se caracteriza por un mayor procesamiento perceptivo y cognitivo de la información sensorial, lo que provoca respuestas emocionales más profundas a los estímulos ambientales. Esta mayor sensibilidad se basa en mecanismos neurobiológicos del sistema nervioso central, y las investigaciones han identificado regiones cerebrales específicas, como la amígdala y el hipocampo, asociadas a la sensibilidad (Acevedo et al., 2014). Se cree que dicha sensibilidad tiene raíces tanto genéticas como experienciales, que se va moldeando a lo largo del desarrollo del individuo y que se ve influida por interacciones entre predisposiciones genéticas y factores ambientales (Assary et al., 2021; Keers & Pluess, 2017; Pluess et al., 2023).

En la psicología del trabajo y de las organizaciones, así como en las prácticas de orientación y asesoramiento profesional, la importancia de la sensibilidad ambiental es especialmente destacada. El entorno laboral, con sus innumerables estímulos, puede tener un impacto significativo en las personas, especialmente en aquellas con alta sensibilidad.

Para las personas altamente sensibles (PAS), la alineación de los valores personales con su trabajo y la presencia de una vocación satisfactoria son fundamentales para su bienestar y satisfacción laboral (Duffy et al., 2014; Duffy et al., 2016a; Duffy et al., 2018). Los conceptos de vocación, trabajo significativo y voluntad están entrelazados con la sensibilidad ambiental, lo que sugiere que el asesoramiento profesional para personas altamente sensibles debe considerar no solo los aspectos tradicionales de la elección de carrera, sino también la necesidad profundamente arraigada de un trabajo significativo y elegido voluntariamente que se alinee con una mayor sensibilidad ambiental.

A través de una revisión integradora y transdisciplinar, exploramos la integración de la sensibilidad ambiental con los conceptos de vocación, significado y volición en el desarrollo profesional y el asesoramiento. Examinando la investigación emergente, la teoría y las implicaciones prácticas que surgen de estos constructos interrelacionados, proporcionaremos recomendaciones basadas en la evidencia para los profesionales que trabajan con personas altamente sensibles. El objetivo es mejorar la comprensión de cómo la sensibilidad ambiental puede informar la práctica del asesoramiento y coaching profesional y, en última instancia, beneficiar a las PAS en su gestión y desarrollo profesional.

Elegimos un enfoque transdisciplinar porque depender únicamente de un enfoque académico de los estudios de campo puede no traducir eficazmente los resultados de la investigación en aplicaciones en el mundo real. A pesar de la necesidad de seguir investigando para sustentar nuestro trabajo, nuestra iniciativa exigía soluciones inmediatas y prácticas. También nos dimos cuenta de que concentrarnos únicamente en estudios sobre la sensibilidad al procesamiento sensorial en el lugar de trabajo nos llevaba a un patrón repetitivo de volver sobre las mismas ideas, como un hámster que corre sin cesar sobre su rueda en una jaula. Era imperativo trascender las fronteras entre disciplinas, entre teoría y práctica, y entre distintas profesiones y conocimientos.

El problema opuesto, que caracteriza en cambio al mundo de la práctica, es que a menudo se centra en una solución demasiado específica y pierde de vista el escenario más amplio. Este enfoque estrecho puede conducir a una paradoja en la que las soluciones a problemas inmediatos den lugar inadvertidamente a problemas más significativos a largo plazo.

Para evitar estos escollos y no depender excesivamente de la teoría, es fundamental aunar los conocimientos académicos y las aplicaciones prácticas desde una perspectiva transdisciplinar.

Desde el punto de vista práctico, nuestro equipo, procedente de distintos países y disciplinas académicas con un interés común en el bienestar y el crecimiento personal, se comprometió con un grupo diverso de partes interesadas, incluidos directivos, profesionales de RRHH, empleados, coaches y asesores a través de grupos de discusión. Este esfuerzo fomentó un lenguaje más accesible, allanó el camino para nuevas preguntas y creó un entendimiento compartido que era fundamental para nuestros objetivos. Y, efectivamente, los conceptos de vocación, significado y voluntad surgieron como temas centrales en nuestros debates de grupos de discusión. En estas sesiones participaron profesionales de RRHH, directivos, supervisores, coaches y asesores, así como un grupo diverso de empleados de toda Europa, lo que puso de relieve la relevancia e importancia universales de estos conceptos en el lugar de trabajo.

Este esfuerzo de colaboración se extendió a la creación de podcasts temáticos, poniendo de relieve la necesidad de un lenguaje común entre disciplinas y entre investigadores y profesionales.

Paralelamente, formamos equipos orientados a las tareas y centrados en la rápida recopilación y organización de pruebas, lo que fomenta nuestro objetivo de aplicación

práctica. En la gestión de la carrera profesional, el coaching y los recursos humanos, el énfasis en la vocación, el significado y la voluntad ha enriquecido innegablemente nuestra comprensión de la realización en el lugar de trabajo y el compromiso de los empleados. Sin embargo, se corre el riesgo de sobrestimar los beneficios y subestimar los posibles inconvenientes, sobre todo para las personas muy sensibles. Las tendencias pueden interpretarse de diferentes maneras y, sin una comprensión profunda de sus principios subyacentes, existe el riesgo de que se apliquen de forma que no den los resultados previstos. Las tendencias suelen sugerir estrategias generalizadas que pueden no ser universalmente aplicables en diferentes sectores, culturas o necesidades individuales. Lo que funciona bien en un contexto puede no traducirse eficazmente en otro, dando lugar a prácticas y políticas mal aplicadas.

Un paso más hacia la aplicación tangible de nuestro enfoque transdisciplinar fue el establecimiento de asociaciones de investigación aplicada con empresas y profesionales. Esta colaboración pretendía abordar las necesidades del ecosistema industrial en sentido amplio, en lugar de los problemas aislados de las empresas.

Estas estrategias -mejorar la comprensión mutua entre investigadores, fomentar la colaboración interdisciplinar y emprender actividades transdisciplinares- esbozan nuestro método para integrar este enfoque en los entornos empresariales, haciendo hincapié en la gestión de las carreras sensibles a los estímulos ambientales.

Además, la iniciativa Gestión Sensible de la Carrera Profesional subraya el papel crucial de los programas de formación para profesionales en entornos vocacionales y empresas de distintos tamaños. Mientras que las empresas más grandes pueden disponer de innovaciones avanzadas en la gestión de la carrera profesional, pueden pasar por alto los matices de la sensibilidad sensorial y la gestión de la diversidad. Las pequeñas y medianas empresas (PYME), por su parte, se enfrentan a menudo a la falta de recursos y conocimientos especializados. Nuestro objetivo es dotarlas tanto de conocimientos como de herramientas prácticas.

Además, nuestro proyecto se basa en tres compromisos fundamentales: Aprendizaje, que se centra en la formación de directivos; Difusión, que se dedica a compartir los resultados con una amplia audiencia, incluidos investigadores, profesionales y el público en general; e Impacto, que pretende tener una repercusión significativa y tangible en las empresas y las comunidades.

En la actualidad, nuestra oferta educativa incluye conferencias, talleres, estudios de casos y nanoaprendizaje, centrados en la concienciación ambiental y la gestión y el desarrollo de la carrera profesional. Estos materiales y actividades proceden de nuestro trabajo continuo con empresas y profesionales (profesionales de Recursos Humanos, coaches, consultores, educadores y formadores). Estas actividades desafían a los participantes a comprometerse estrechamente con las realidades de la gestión de la carrera, el coaching y el asesoramiento para las PAS, y fomentan una comprensión más profunda y habilidades prácticas en estas áreas.

## **2. Marco teórico y perspectivas emergentes**

La comprensión de la sensibilidad ambiental está emergiendo como un marco central que está remodelando el desarrollo profesional y el asesoramiento. Este concepto, definido en sentido amplio, capta las diferencias individuales en la capacidad de respuesta a los estímulos ambientales, tanto positivos como negativos. En el centro de este discurso está el reconocimiento de que la sensibilidad ambiental influye significativamente en las trayectorias profesionales, lo que exige una exploración más profunda de sus implicaciones en los entornos vocacionales y laborales. El marco de la sensibilidad

ambiental postula que los individuos varían en su procesamiento perceptivo y cognitivo de las entradas ambientales, una variabilidad arraigada en mecanismos neurobiológicos (Ellis et al., 2011; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023). Esta sensibilidad no es simplemente un rasgo estático, sino que evoluciona a través de la interacción de predisposiciones genéticas y experiencias ambientales desde el período prenatal a lo largo de la vida (Pluess y Belsky, 2011).

Navegar por las trayectorias profesionales es cada vez más complejo en el dinámico entorno laboral actual, caracterizado por cambios y retos constantes que ponen a prueba las habilidades de los individuos y su capacidad para prever su futuro profesional (Savickas et al., 2009; Kenny et al., 2024). En respuesta a este complejo panorama, se han desarrollado nuevas teorías y estrategias de intervención para ayudar a los individuos a comprender sus contextos profesionales.

Estudios recientes han ampliado el alcance de la psicología del trabajo y las organizaciones para incluir aspectos eudaimónicos del bienestar, como el crecimiento personal, el sentido y el altruismo, que proporcionan una base para el florecimiento humano (Ryff y Singer, 1998). Estas dimensiones ofrecen una comprensión más matizada de la satisfacción laboral más allá de las medidas tradicionales, destacando en el papel del trabajo a la hora de contribuir a un sentido de propósito, felicidad, autoestima, éxito, desarrollo personal o significado.

La teoría de la construcción de la carrera profesional (TCC) sugiere que los individuos construyen sus trayectorias profesionales impregnando sus experiencias de significado personal (Savickas, 2013). Este enfoque se centra en las dimensiones subjetivas de las carreras, considerándolas como construcciones que interpretan las experiencias pasadas, presentes y futuras a través de la perspectiva del significado. Por lo tanto, el acto de construcción de la carrera implica asignar significado a las propias experiencias, lo que sugiere que el viaje de desarrollo de la carrera se apoya en diversos recursos personales que permiten a los individuos navegar por los posibles obstáculos futuros. La vocación profesional, el significado y la voluntad son algunos de estos recursos.

La relevancia de la sensibilidad ambiental para el desarrollo profesional es especialmente evidente en el contexto de la vocación, el significado y la voluntad. Estos constructos pueden proporcionar un rico tapiz para entender cómo las personas altamente sensibles navegan por sus trayectorias profesionales.

La investigación indica que la transición de la vida académica al empleo profesional está influida por factores sociodemográficos e individuales específicos. Influencias similares se observan durante las transiciones profesionales. Sin embargo, más allá de estos factores, los recursos psicológicos desempeñan un papel crucial a la hora de facilitar estas transiciones, siendo el concepto de vocación profesional uno de estos recursos clave. El concepto de vocación en el trabajo varía, pero en general se refiere a un sentido de propósito que impulsa a un individuo hacia un trabajo que es a la vez personalmente satisfactorio y socialmente significativo, incluyendo posiblemente elementos espirituales, pasionales o altruistas. Existe un solapamiento considerable entre este concepto y el trabajo significativo, que se caracteriza por la comprensión del impacto del trabajo y la sensación de que es significativo y merece la pena. La distinción entre vocación y trabajo con sentido a veces puede ser confusa, pero el trabajo con sentido suele considerarse el término más amplio, siendo la vocación un tipo específico de compromiso con sentido (Dik y Duffy, 2015; Duffy et al., 2016a). Para las PAS, la vocación adquiere un significado aún mayor. Sus profundas capacidades de procesamiento las hacen especialmente hábiles a la hora de alinear sus valores personales con sus aspiraciones profesionales, lo que pone de relieve la importancia del asesoramiento y la orientación profesional adaptados a sus necesidades específicas.

Del mismo modo, la búsqueda de un trabajo significativo, caracterizado por la comprensión de que la contribución de uno es importante y valiosa, resuena profundamente en las personas altamente sensibles. Su agudeza perceptiva les permite buscar funciones que no sólo estén en consonancia con sus valores, sino que también les proporcionen una profunda sensación de logro y contribución. Esta búsqueda se ve matizada por el concepto de voluntad laboral.

La voluntad de trabajar, un concepto que surge de la perspectiva de la psicología del trabajo (Blustein, 2006), reconoce las limitaciones a las que se enfrentan muchas personas a la hora de elegir su carrera profesional. Normalmente se considera esencial para experimentar una vocación o encontrar un trabajo significativo, lo que sugiere que un sentido de autonomía en la toma de decisiones profesionales aumenta la probabilidad de estas experiencias (Allan et al., 2016; Duffy et al., 2016b). Para las personas altamente sensibles, la volición laboral es esencial, ya que les permite navegar por sus entornos de trabajo de manera que mitiguen la sobreestimulación sensorial y emocional (Allan et al., 2016).

Las principales teorías sobre el desarrollo profesional han abordado indirectamente estas cuestiones, ofreciendo estrategias para ayudar a las personas a descubrir o crear entornos laborales satisfactorios. Estas estrategias van desde la adecuación de las fortalezas personales a los entornos de trabajo, la promulgación de la propia identidad profesional, la comprensión de la interacción de los factores personales, conductuales y ambientales, la construcción de narrativas profesionales significativas y el logro de la realización laboral a través del trabajo decente y la autonomía (Chen, 2001; Dik y Duffy, 2015; Hansen, 2013; Hartung y Taber, 2013; Lent, 2013).

Añadiendo una nueva perspectiva, los hallazgos recientes sobre la sensibilidad al procesamiento sensorial (SPS) han proporcionado valiosos conocimientos sobre cómo las diferencias individuales afectan a las experiencias laborales e influyen en el compromiso, la satisfacción y el bienestar (Golonka & Gulla, 2021; Schmitt, 2022; Vieregge et al., 2023, entre otros).

La interacción de la vocación, el significado y la voluntad en el marco de la sensibilidad ambiental proporciona una lente convincente a través de la cual observar el desarrollo profesional de las personas altamente sensibles.

La integración de la sensibilidad ambiental con los constructos de vocación, significado y volición proporciona un marco integral para mejorar la práctica del asesoramiento profesional, permitiendo a los profesionales apoyar mejor a las personas altamente sensibles (PAS) en su desarrollo profesional. Basado en una comprensión matizada del procesamiento único de la información sensorial de las PAS (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023) y sus implicaciones para las aspiraciones y la satisfacción profesional (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016b), este enfoque facilita una metodología de asesoramiento y coaching específico. Proporciona un marco integral para comprender cómo las características personales y los atributos del trabajo interactúan para influir en el desarrollo profesional y el bienestar, y destaca la importancia de considerar tanto las diferencias individuales como los aspectos cualitativos del trabajo para crear entornos de trabajo inclusivos y de apoyo. Tal metodología reconoce la intrincada relación entre la sensibilidad de un individuo y sus experiencias vocacionales y laborales, promoviendo así trayectorias profesionales más satisfactorias para las PAS (Ellis et al., 2011; Greven et al., 2019). Exige una reevaluación de los enfoques tradicionales del asesoramiento y el coaching profesional, y aboga por estrategias que aborden las sensibilidades y fortalezas únicas de estas personas.

A medida que la psicología profesional y organizativa sigue evolucionando, la integración de los resultados de la investigación sobre la sensibilidad ambiental promete

promover experiencias laborales más satisfactorias y significativas para todos, especialmente para quienes se desenvuelven en el mundo laboral con una mayor sensibilidad.

### **3. El papel de la llamada en el desarrollo profesional de las PAS**

El concepto de trabajo como vocación se ha hecho cada vez más popular en los campos de la psicología del trabajo y el comportamiento organizativo, creciendo exponencialmente de menos de diez artículos académicos a cientos de ellos en los últimos quince años. A pesar de su aparición relativamente reciente en el discurso académico, la idea del trabajo como vocación tiene profundas raíces culturales que se remontan al siglo XVI, en particular con Martín Lutero, quien introdujo la idea revolucionaria de que todas las formas de trabajo honesto podían tener un significado espiritual, no sólo los esfuerzos monásticos (Dik et al, 2023). En los últimos años, el concepto ha cobrado gran fuerza, como demuestra la proliferación de literatura popular, recursos en línea y servicios de asesoramiento relacionados con la vocación, lo que indica una creciente fascinación por la idea (Thompson y Bunderson, 2019). Este crecimiento también coincide con lo que algunos consideran una tendencia generacional hacia el énfasis en el trabajo significativo y en vivir la propia vocación (Ng et al. 2010, Twenge 2014, Twenge et al. 2010). Esta tendencia pone de relieve el creciente interés y relevancia de la noción del trabajo como vocación en la sociedad contemporánea.

#### **3.1 Definir la vocación profesional**

Duffy et al. (2018) describen la vocación profesional como un constructo complejo que abarca elementos de significado, motivación prosocial y una sensación de sentirse atraído por una vocación particular, ya sea a través de deseos internos o influencias externas. En este contexto, el sentido consiste en encontrar un significado y un propósito personal en el trabajo, mientras que la motivación prosocial es el impulso de ayudar a los demás o contribuir al bien común. El concepto de vocación interna/externa engloba el sentirse motivado hacia un determinado tipo de trabajo. Esta noción de vocación se considera una orientación crucial hacia la propia carrera (Zhang et al., 2015) y se considera influyente en las primeras etapas del desarrollo profesional (Hirschi y Herrmann, 2013). El periodo de formación universitaria y profesional suele coincidir con la edad adulta emergente, una etapa de desarrollo caracterizada por las tareas clave de formación de la identidad (Arnett, 2004; Wider et al., 2023), entre las que se incluyen las elecciones profesionales críticas. La edad adulta emergente, que abarca desde los 18 hasta los 29 años aproximadamente (Arnett et al., 2014), es un periodo en el que se dedica un esfuerzo considerable a la educación y a la exploración de diferentes trayectorias profesionales antes de comprometerse con una trayectoria profesional en torno a los 30 años, como se señala en la teoría contemporánea de la edad adulta establecida de Mehta (2020).

La investigación sobre la vocación subraya su profundo impacto en la carrera profesional y el bienestar de las personas, a la vez que destaca la importancia de capacitar a los individuos para que vivan su vocación y obtengan resultados óptimos.

Las personas que experimentan una vocación en sus carreras profesionales a menudo informan de numerosos beneficios, que van desde actitudes laborales positivas, como el aumento de la autoeficacia en la toma de decisiones profesionales, el compromiso y la satisfacción laboral, hasta la mejora del rendimiento. Esta tendencia se observa a nivel mundial, con investigaciones que abarcan más de 20 países que confirman estos

beneficios (por ejemplo, Goldfarb, 2018; Hagmaier & Abele, 2012; Praskova et al., 2014; Rothmann & Hamukang'andu, 2013; Shim & Yoo, 2012; Zhang et al., 2015). En concreto, entre los estudiantes, existe una fuerte correlación entre el sentido de la vocación y la satisfacción académica (Duffy et al., 2011), así como con la autoeficacia profesional y la autoeficacia en la toma de decisiones profesionales (Domene, 2012; Hirschi & Herrmann, 2013; Dik et al., 2008). Además, las personas con una vocación a menudo experimentan una mayor comodidad en la toma de decisiones profesionales, valoran más sus ocupaciones y demuestran mayores niveles de motivación intrínseca, significado en el trabajo y adaptabilidad en sus carreras (por ejemplo, Dik et al., 2012; Douglass & Duffy, 2015). Estos hallazgos ilustran que los estudiantes con vocación tienden a abordar las decisiones profesionales con confianza y voluntad de asumir retos futuros, aunque es importante señalar que estos estudios transversales no establecen causalidad.

En el mundo profesional, percibir una vocación está fuertemente correlacionado con la satisfacción laboral, el apego organizacional y una menor probabilidad de agotamiento e intenciones de rotación (por ejemplo, Duffy et al., 2011; Bunderson & Thompson, 2009; Yoon et al., 2017; Cardador et al., 2011). Aunque menos investigaciones se han centrado en el desempeño laboral, la evidencia preliminar sugiere asociaciones positivas con las comisiones de ventas, el desempeño de tareas, el éxito profesional, la empleabilidad y la competencia laboral (Park et al., 2016; Lee et al., 2018; Lysova et al., 2018; Guo et al., 2014). Los trabajadores con vocación tienden a estar más comprometidos, trabajar más horas y mostrar mayores comportamientos de ciudadanía organizativa (Xie et al., 2016), lo que sugiere importantes beneficios organizativos.

Además, la vocación se asocia con el bienestar psicológico general, incluido el sentido de la vida, el entusiasmo, la satisfacción con la salud, el bienestar emocional y el ajuste psicológico (por ejemplo, Dik et al., 2012; Peterson et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997; Rawat y Nadavulakere, 2015; Steger et al., 2010). Esto sugiere que la realización derivada de perseguir una vocación en el trabajo se extiende a una satisfacción vital más amplia.

La investigación también ha explorado los mecanismos a través de los cuales la vocación influye en estos resultados positivos, identificando varios factores moderadores y mediadores, como las autoevaluaciones básicas, la motivación, la nacionalidad, los objetivos y la fuente de vocación (por ejemplo, Dik et al., 2019; Duffy et al., 2018; Thompson y Bunderson, 2019). Entre estos, la significatividad del trabajo y el compromiso profesional emergen como mediadores significativos, explicando el vínculo entre la vocación y el aumento del compromiso y la satisfacción laboral en varios estudios (por ejemplo, Duffy et al., 2011; Hirschi, 2012).

Curiosamente, la noción de vivir una vocación desempeña un papel mediador relevante, con pruebas que sugieren que la realización de una vocación en el trabajo predice resultados positivos con más fuerza que la mera percepción de una vocación (p. ej., Duffy et al., 2013). Los estudios longitudinales aclaran aún más la interacción dinámica entre la vocación y sus efectos positivos, destacando las influencias directas y recíprocas a lo largo del tiempo (por ejemplo, Dobrow y Tosti-Kharas, 2011; Hirschi y Herrmann, 2012; Praskova y otros, 2014).

Para las Personas Altamente Sensibles (PAS), la noción de vocación adquiere un significado adicional. Las PAS tienen un elevado nivel de sensibilidad al procesamiento sensorial que les hace experimentar y responder a su entorno con mayor profundidad que sus iguales menos sensibles (Aron y Aron, 1997). Esta característica intrínseca de las PAS hace que la alineación de los valores personales con su trabajo no sólo sea preferible, sino esencial para su bienestar general y su satisfacción laboral. Una carrera que resuene con

los valores fundamentales de una PAS, su propósito y su deseo de marcar la diferencia puede ser especialmente satisfactoria, ya que se alinea con su profundo procesamiento de la información sensorial y los estímulos emocionales.

Integrar los valores personales con la vida profesional es esencial para las PAS. Les permite encontrar un mayor significado a su trabajo y abordar sus funciones con un sentido de propósito y compromiso. Esta alineación puede mitigar el potencial de sobreestimulación y estrés en el lugar de trabajo, retos comunes para las PAS, proporcionándoles un rol que se siente inherentemente gratificante y congruente con su identidad (Aron, 1996; Schmitt, 2022; Golonka & Gulla, 2021).

Para las PAS, la búsqueda de una vocación en su desarrollo profesional es una forma de utilizar sus sensibilidades únicas de manera que promuevan el crecimiento personal y profesional. Al encontrar e implicarse en un trabajo que esté profundamente alineado con sus valores y aspiraciones, las PAS pueden alcanzar una sensación de plenitud y satisfacción que va más allá de las medidas convencionales de éxito profesional.

### **3.2 La otra cara de la vocación profesional**

No obstante, la exploración de la vocación en el contexto de la sensibilidad ambiental revela un panorama lleno de matices en el que los beneficios inherentes a la búsqueda de una vocación pueden ir acompañados de retos significativos, especialmente para las personas altamente sensibles (PAS). La investigación sugiere que, aunque la vocación puede ofrecer una profunda realización y alineación entre los valores personales y la vida profesional, también es un arma de doble filo que presenta dificultades únicas para las PAS.

Las PAS, que se caracterizan por un procesamiento profundo de la información sensorial y una mayor reactividad emocional (Aron y Aron, 1997), pueden experimentar de forma más aguda las facetas más oscuras de la vocación. Por ejemplo, Bunderson y Thompson (2009) destacaron que los cuidadores de zoológicos con un fuerte sentido de la vocación se sentían obligados por un deber moral, lo que les llevaba a aceptar sacrificios relacionados con el trabajo y a ser hipercríticos con las acciones de sus organizaciones. Este elevado sentido de la responsabilidad y la perspectiva crítica pueden resultar especialmente desafiantes para las PAS, que ya procesan su entorno laboral con mayor intensidad y pueden sentir estas presiones más profundamente.

Del mismo modo, Schabram y Maitlis (2017) describieron cómo los cuidadores de animales, impulsados por su vocación, se enfrentan a emociones negativas derivadas de los desafíos a su vocación, con algunos caminos que les alejan de sus organizaciones. Esta confusión emocional puede verse agravada en el caso de las PAS, que pueden encontrar más angustiada la disonancia entre su vocación y la realidad de la organización, lo que puede agravar la carga emocional y provocar mayores tasas de rotación o insatisfacción.

Los hallazgos de Dobrow y Tosti-Kharas (2012) de que los estudiantes de música con un fuerte sentido de la vocación pueden ignorar los comentarios negativos sobre su carrera también pueden tener implicaciones para las PAS. Su procesamiento profundo puede hacerles más susceptibles al sesgo de confirmación, interpretando selectivamente la información que se alinea con su vocación e ignorando los comentarios críticos necesarios para el crecimiento profesional.

Además, el estudio de Jo et al. (2018) que vincula la vocación con un mayor agotamiento y TEPT entre los bomberos plantea preocupaciones sobre la vulnerabilidad de las PAS en profesiones de alto estrés. La intensa implicación emocional de las PAS en

su trabajo podría exacerbar los efectos del burnout y el estrés, especialmente si su vocación requiere una exposición constante a situaciones traumáticas.

Por último, los estudios de Berg et al. (2010) y Duffy et al. (2016c) sugieren que la incapacidad de realizar una vocación percibida puede conducir al arrepentimiento y a una menor satisfacción vital. Este efecto puede ser especialmente conmovedor en el caso de las PAS, cuya sensibilidad ambiental puede aumentar el impacto emocional de las vocaciones incumplidas, provocando una mayor angustia e insatisfacción.

A la luz de la sensibilidad ambiental, queda claro que, aunque la vocación puede proporcionar una dirección y una realización significativas, también requiere una navegación cuidadosa para mitigar los posibles resultados negativos. Para las PAS, es importante comprender los posibles retos asociados a una vocación, como el aumento del estrés, la agitación emocional y el potencial de insatisfacción. Este conocimiento puede guiar a las personas, a los asesores y coaches profesionales y a los profesionales de recursos humanos en el desarrollo de estrategias que aprovechen los aspectos positivos de una vocación y, al mismo tiempo, protejan de sus posibles obstáculos, fomentando en última instancia una trayectoria profesional más sostenible y satisfactoria para las PAS.

### 3.3 Medidas de la vocación profesional

La vocación laboral puede medirse con distintos instrumentos y enfoques. Uno de ellos consiste en utilizar medidas multidimensionales que capten distintos aspectos de la vocación. Por ejemplo, el Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) y la Brief Calling Scale (BCS) son dos instrumentos que evalúan la presencia y la búsqueda de la vocación (Gargi et al., 2022). Estos instrumentos han demostrado tener una buena fiabilidad y validez y proporcionan un análisis más detallado y multidimensional de la vocación (Ryan et al., 2015).

La Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) se basa en ítems publicados anteriormente y combina dos modelos en un marco integral que mide la vocación a través de siete facetas: Pasión, Propósito, Sacrificio, Generalización, Orientación Prosocial, Vocación Trascendente e Identidad (Vianello et al., 2018).

Otro enfoque consiste en desarrollar una escala que capte la pasión consumidora y significativa que experimentan las personas por un ámbito concreto. La escala de 12 ítems desarrollada en un estudio de Dobrow y Tosti-Kharas (2011) ha demostrado su fiabilidad y validez en distintos contextos y a lo largo del tiempo (Bryan et al., 2012). Esta escala puede utilizarse para evaluar la satisfacción con la vocación, la autoeficacia relacionada con la carrera, la identidad profesional y otros factores relacionados (Dobrow y Tosti-Kharas, 2011). En general, estas medidas proporcionan métodos psicométricamente sólidos para medir la vocación laboral y pueden contribuir a la investigación sobre la vocación, el significado del trabajo y las carreras profesionales.

La Tabla 1 resume las características de estos instrumentos, incluyendo sus principales características, los resultados medidos y su relevancia para la PAS.

Tabla 1 - Medidas de la vocación. Nuestra elaboración.

Nombre del instrumento	Principales características del instrumento	Resultados medidos	Relevancia para la PAS
Cuestionario sobre la llamada y la vocación (CVQ)	Evalúa la presencia y la búsqueda de la vocación	Vocación, vocación, satisfacción profesional	Potencialmente alto debido al enfoque en el significado y propósito personal

Nombre del instrumento	Principales características del instrumento	Resultados medidos	Relevancia para la PAS
Escala de llamadas breves (BCS)	Breve medida para evaluar la vocación	Vocación, satisfacción profesional, identidad profesional	Potencialmente alto debido a la atención prestada a la vocación y satisfacción personales
Escala de Llamada Multidimensional Unificada (UMCS)	Mide la vocación en siete facetas	Pasión, determinación, sacrificio, generalización, orientación prosocial, vocación trascendente, identidad	Alta, ya que cubre aspectos como la pasión, la llamada trascendente, la determinación y la identidad que son relevantes para las PAS.
Escala de 12 ítems	Capta la pasión consumidora y significativa por un dominio	Satisfacción con la vocación, autoeficacia profesional, identidad profesional	Alta, debido a su enfoque en la pasión y el compromiso significativo

Es importante señalar que la tabla se ha elaborado a partir de la información general disponible y del uso típico de estos instrumentos en la investigación ocupacional, organizativa y conductual. La relevancia para las PAS se deduce de la naturaleza de los instrumentos y de su enfoque en variables operativas como la pasión, el propósito y el significado personal, que probablemente sean importantes para las PAS.

#### 4. Sentido del trabajo y sensibilidad ambiental

La investigación contemporánea en ciencias sociales parte de la creencia de que el trabajo es un componente fundamental de una vida plena.

Recientemente se ha producido un crecimiento significativo del interés y la investigación sobre el trabajo significativo, catalizado por el desarrollo de herramientas de medición y una mayor concienciación pública. Este campo floreciente ha experimentado un notable aumento de la actividad académica, con un espectacular incremento de las citas sobre el trabajo significativo. La expansión de la investigación en esta área está respaldada por revisiones exhaustivas, manuales y libros orientados a los profesionales que exploran la naturaleza multifacética del trabajo significativo y sus implicaciones (You et al., 2021; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2018; Steger, 2017, 2019; Madden et al., 2019; Dik et al., 2013).

##### 4.1 Definir el trabajo con sentido

Aunque existe consenso sobre esta noción, las definiciones de trabajo significativo varían mucho, y muchas de ellas surgen de intentos empíricos de cuantificar el concepto más que de fundamentos teóricos. Una de las definiciones teóricas más convincentes postula que, para que el trabajo se considere significativo, no solo debe generar un sentido personal de significación para el empleado, sino también ser reconocido por su valor ético o moral más allá del individuo (Yeoman et al., 2019). Desde esta perspectiva, examinar el trabajo significativo requiere evaluar si las carreras proporcionan condiciones psicológicamente atractivas (por ejemplo, autonomía, respeto) y estructuralmente favorables (por ejemplo, libertad, seguridad), además de considerar las contribuciones éticas o morales del trabajo.

Los debates más recientes sobre el trabajo significativo han ampliado el concepto para incluir la búsqueda de una carrera profesional y unos esfuerzos ocupacionales personalmente significativos más allá de las meras tareas laborales. Esta perspectiva subraya la importancia de alinear el trabajo con los valores, puntos fuertes, motivaciones e intereses individuales. Sin embargo, los debates contemporáneos también reconocen el papel del contexto, incluida la justicia social y el acceso a un trabajo digno, en la configuración de un trabajo significativo. A pesar del creciente reconocimiento de estos factores contextuales, la investigación sigue priorizando en gran medida las evaluaciones subjetivas de los individuos sobre la significatividad de su trabajo (Lysova et al., 2019).

La evolución de la investigación sobre el trabajo significativo desde sus orígenes en psiquiatría hasta su prominencia actual en los estudios empresariales y de gestión refleja una expansión significativa. Influído inicialmente por el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), que consideraba el trabajo significativo a través de la enfoque de las características de las tareas del trabajo, el campo ha evolucionado desde entonces hacia una comprensión más holística. Wrzesniewski et al. (1997) vincularon el trabajo con sentido al concepto más amplio de vocación, haciendo hincapié en el papel del trabajo en la vida de una persona y no sólo en sus aspectos relacionados con las tareas.

Los estudios contemporáneos sobre el trabajo significativo, aunque diversos, comparten temas comunes que se centran en la integración de todo el ser en el trabajo, el equilibrio entre los diferentes aspectos de uno mismo y el trabajo, y la búsqueda del trabajo como una expresión autónoma del propio propósito. Investigadores como Chalofsky (2003), Lips-Wiersma y Morris (2009) y Rosso et al., (2010) han profundizado en estas ideas, explorando cómo el trabajo con sentido implica expresarse, desarrollar y realizar el propio potencial, conectar con los demás y contribuir al bien común.

Entender el trabajo con sentido significa reconocer sus características únicas y en qué se diferencia del concepto de vocación. Aunque ambos conceptos forman parte de la realización personal y la psicología vocacional, abordan aspectos diferentes del compromiso de una persona con su trabajo.

La principal diferencia entre el trabajo significativo y la vocación radica en su origen y enfoque. El trabajo con sentido se centra más en el contenido y el impacto del propio trabajo, haciendo hincapié en el significado y la satisfacción derivados de la naturaleza del trabajo y sus resultados. En cambio, la vocación tiene más que ver con el impulso interior y la convicción personal de un individuo hacia un determinado tipo de trabajo o trayectoria profesional, a menudo vinculada a un sentido más profundo de propósito o deber que va más allá de la mera satisfacción laboral o el éxito profesional.

Además, el trabajo con sentido puede cultivarse o encontrarse en una variedad de ocupaciones e industrias, lo que sugiere que las personas pueden obtener sentido de cualquier trabajo que sea coherente con sus valores y aporte una contribución positiva al mundo. La vocación, sin embargo, suele percibirse como una dirección específica y a menudo inmutable en la vida profesional que impulsa a una persona a seguir una carrera o un empeño profesional concretos.

En resumen, aunque no existe una teoría única que englobe el trabajo con sentido, el discurso predominante identifica tres atributos principales: el valor funcional de las tareas laborales, la experiencia psicológica del sentido y las implicaciones éticas del propio trabajo. Juntos, estos elementos ponen de relieve que el trabajo con sentido no sólo satisface las aspiraciones individuales, sino que también contribuye positivamente a la sociedad. Y aunque tanto el trabajo con sentido como la vocación contribuyen significativamente a la satisfacción profesional y a la realización personal, lo hacen a través de mecanismos y orígenes diferentes: uno a través de la naturaleza y el impacto del

propio trabajo, y el otro a través de un impulso personal, a veces espiritual, para cumplir un papel o propósito concreto.

Los estudios empíricos han demostrado sistemáticamente el impacto positivo del trabajo significativo en los resultados individuales y organizativos. Los empleados que perciben que su trabajo es significativo reportan una mayor satisfacción laboral, compromiso, creatividad y compromiso, así como menores intenciones de absentismo y rotación (Kamdron, 2005; Sparks & Schenk, 2001; Harpaz & Fu, 2002; Johnson & Jiang, 2017; Steger et al., 2013; Cohen-Meitar et al., 2009; Montani et al., 2017; Johns et al., 1992; Steger et al., 2012; Soane et al., 2013; Fairlie, 2011). Estos resultados subrayan la necesidad de seguir investigando para aclarar la causalidad y las posibles influencias recíprocas o los factores externos que contribuyen a estas relaciones.

Además, el trabajo significativo mejora el clima organizativo a través de comportamientos que van más allá de los requisitos del trabajo y profundizan el compromiso de los empleados con sus funciones y con la misión más amplia de sus organizaciones. Las prácticas de liderazgo que promueven el trabajo significativo, como el liderazgo transformacional y espiritual, son fundamentales para cultivar estos entornos positivos (You et al., 20-21; Judge y Piccolo, 2004; Duchon y Plowman, 2005; McCrae et al., 2011).

El vínculo entre el trabajo significativo y el bienestar general también está bien documentado, con estudios que destacan los vínculos con la satisfacción vital, el bienestar, las emociones positivas, la resiliencia y un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal (Steger et al., 2010; Douglass et al., 2016; Arnold et al., 2007; Steger et al., 2013; Van Windgerden & Poell, 2019; Daniel, 2015; McCrae et al., 2011; Tummers & Knies, 2013). Esta investigación, que a menudo utiliza la WAMI para la medición, refuerza la noción de que el trabajo significativo contribuye significativamente a la realización personal y al éxito organizativo.

Las pruebas teóricas sugieren que los efectos positivos del trabajo significativo se derivan de su alineación con la propia identidad, la búsqueda de objetivos vitales y la motivación intrínseca, aunque las pruebas empíricas que exploran estos mecanismos son limitadas. En particular, la investigación longitudinal sugiere que las iniciativas destinadas a mejorar el sentido del trabajo, como el uso de las fortalezas y la elaboración del trabajo, pueden conducir a una mayor percepción del trabajo significativo (You et al., 2021; Tims et al., 2016).

## **4.2 La importancia del trabajo significativo para las PAS**

Comprender la naturaleza del trabajo significativo y en qué se diferencia de la vocación es fundamental para apreciar su papel en la vida de las Personas Altamente Sensibles (PAS). El trabajo significativo, tal y como se conceptualiza en las ciencias sociales contemporáneas, es un trabajo que no solo genera una sensación subjetiva de sentido para el individuo, sino que también se considera que tiene un significado más allá del individuo, que abarca beneficios morales o éticos (Yeoman et al., 2019). Este doble criterio -la realización personal unida a una contribución social más amplia- resuena profundamente en las PAS, cuya mayor profundidad de procesamiento puede conducir a una mayor necesidad de sentido y compromiso ético en su trabajo (Malinakova et al., 2021; Gulla y Golonka, 2021).

El papel fundamental del trabajo significativo en la promoción del bienestar eudaimónico de las PAS. El trabajo significativo no es sólo un empleo, sino un componente esencial de su bienestar eudaimónico. Las características intrínsecas de las PAS, como un procesamiento profundo, una gran capacidad de reflexión y una aguda

conciencia de las sutilezas, refuerzan su deseo de un trabajo que no sólo sea personalmente satisfactorio, sino que también contribuya positivamente al mundo que les rodea. Esta alineación entre el propio trabajo y los propios valores y normas éticas es esencial para las PAS, ya que proporciona un sentido de finalidad que trasciende la mera satisfacción profesional y se adentra en ámbitos más profundos de realización personal y contribución a la sociedad.

La interacción entre la sensibilidad ambiental y la búsqueda de un trabajo significativo.

La búsqueda de un trabajo significativo entre las PAS se ve aún más matizada por su sensibilidad ambiental. Las investigaciones sugieren que las PAS tienen una capacidad única para responder más intensamente no solo a los aspectos negativos del entorno laboral, sino también a las experiencias y recursos positivos, lo que les permite obtener una mayor realización de su trabajo en condiciones óptimas (Elst et al., 2019). Sin embargo, esta mayor sensibilidad también significa que las PAS pueden sentirse más abrumadas por exigencias laborales desafiantes, lo que pone de relieve la importancia de un entorno de trabajo de apoyo y rico en recursos para promover su compromiso y bienestar.

El modelo de demandas y recursos laborales, ampliado para incluir la sensibilidad al procesamiento sensorial (SPS) como factor crítico en el funcionamiento del empleado, destaca el doble papel de la SPS como recurso personal y como vulnerabilidad potencial (Bakker et al., 2014; Elst et al., 2019). Esta dualidad pone de relieve la compleja interacción entre la sensibilidad ambiental de una PAS y su búsqueda de un trabajo significativo, lo que sugiere que, si bien las PAS pueden prosperar y encontrar una profunda satisfacción en roles que se alinean con sus valores, también pueden ser más vulnerables a las presiones y demandas del lugar de trabajo.

En esencia, el camino hacia un trabajo significativo para las PAS se caracteriza por la búsqueda de un equilibrio entre la realización personal y la contribución ética, entre la aceptación de su sensibilidad como fortaleza y la gestión de los retos que puede plantear en el lugar de trabajo. Al comprender y abordar las necesidades y predisposiciones únicas de las PAS, tanto las personas como las organizaciones pueden apoyarlas mejor para que encuentren y prosperen en un trabajo verdaderamente significativo.

### **4.3 Medidas del significado del trabajo**

Las medidas del trabajo significativo se dividen en dos categorías: unidimensionales y multidimensionales. La medida unidimensional más antigua y reconocida fue desarrollada junto con el modelo de características del puesto de trabajo por Hackman y Oldham, que introdujeron una forma de evaluar cómo ven los empleados su trabajo en términos de significado, valor y valía a través de la encuesta de diagnóstico del puesto de trabajo (JDS; Hackman y Oldham, 1975). Esta escala de cuatro ítems pregunta sobre las opiniones personales y percibidas de los compañeros acerca del significado de las tareas laborales. Esta medida básica inspiró desarrollos posteriores, incluida la subescala Meaning de Spreitzer (1995) y la Meaningful Work Scale de May y colaboradores (2004), que muestra una fuerte consistencia interna ( $\alpha = 0,90$ ) en la evaluación de la importancia y el significado del trabajo. Sin embargo, las propiedades psicométricas de estas medidas no han sido ampliamente evaluadas, y su uso en la investigación sobre modelos de características del trabajo ha sido limitado o sustituido por proxis para el trabajo significativo. Otras medidas unidimensionales de Arnold y colaboradores (2007) y Treadgold (1999) muestran una fiabilidad aceptable, pero carecen de una amplia validación psicométrica, lo que plantea dudas sobre su estructura dimensional y su aplicabilidad transcultural.

Por otro lado, las medidas multidimensionales tienden a basarse en metodologías más exhaustivas y en informes detallados de las propiedades psicométricas. Por ejemplo, Lips-Wiersma y Wright (2012) introdujeron la Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS) basada en estudios cualitativos previos, que incluye siete dimensiones de trabajo significativo identificadas mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio. A pesar de su enfoque innovador, los índices de ajuste del modelo de la CMWS sugieren la necesidad de un mayor refinamiento. El Work and Meaning Inventory (WAMI; Steger et al., 2012), un instrumento de 10 ítems que evalúa tres dimensiones del trabajo significativo, destaca por su solidez psicométrica. Establecido mediante revisión bibliográfica y análisis factorial, el WAMI ha sido validado en múltiples idiomas y países, lo que lo convierte en la medida multidimensional de trabajo significativo más utilizada (Bailey et al., 2019). Entre las medidas multidimensionales, la WAMI es la única que demostró solidez psicométrica, proporcionando una herramienta fiable y completa para estudiar el trabajo significativo en una variedad de entornos.

La tabla 2 resume el Inventario de Trabajo y Sentido (WAMI), la Encuesta de Diagnóstico del Trabajo (JDS), la subescala de Sentido de Spreitzer y la Escala de Trabajo Significativo de May y colaboradores junto con el WAMI. La tabla resume las principales características de cada instrumento, los resultados que mide y su relevancia para las Personas Altamente Sensibles (PAS).

Tabla 2 - Medidas del trabajo significativo. Nuestra elaboración.

Nombre del instrumento	Principales características del instrumento	Resultados medidos	Relevancia para la PAS
Inventario de Trabajo y Sentido (WAMI)	Evalúa tres componentes básicos del trabajo con sentido: significado y finalidad, contribución a un sentido más amplio de la vida y contribución positiva al bien común.	Sentido positivo Creación de sentido a través del trabajo Motivaciones para el bien mayor Puntuación global del trabajo con sentido	Gran relevancia debido a la necesidad de las PAS de un trabajo significativo y satisfactorio que esté en consonancia con sus valores y contribuya a su bienestar.
Encuesta de Diagnóstico Laboral (EDT)	Desarrollado junto con el Modelo de Características del Puesto para evaluar cómo ven los empleados su trabajo en términos de significado, valor y valía.	Motivación de los empleados Rendimiento laboral Satisfacción laboral	Potencialmente relevante, ya que mide aspectos del diseño del trabajo que pueden afectar al sentido y la satisfacción que las PAS obtienen de su trabajo.
Subescala de significado de Spreitzer	Forma parte de una medida más amplia de capacitación psicológica, centrada en el sentido del trabajo.	El sentido del trabajo como parte de la capacitación psicológica	Alta relevancia, ya que mide directamente el sentido del trabajo, que es un aspecto crítico para las PAS a la hora de encontrar un trabajo satisfactorio.
Escala de trabajo significativo (May et al., 2004)	Mide la importancia y el significado del trabajo, mostrando una fuerte consistencia interna.	Importancia y significado del trabajo	Alta relevancia, ya que evalúa el significado y la importancia del trabajo para un individuo, en consonancia con el deseo de las PAS de un trabajo con propósito.

Cada uno de estos instrumentos ofrece una perspectiva única sobre el sentido y la importancia del trabajo, que es especialmente relevante para las PAS, que a menudo buscan un sentido y un propósito más profundos en sus carreras. El Job Diagnostic Survey (JDS) proporciona una evaluación más completa de las características del trabajo que pueden influir en la satisfacción y la motivación, lo que puede influir en las percepciones de las PAS sobre el sentido de su trabajo. La Subescala de Significado de Spreitzer y la Escala de Trabajo Significativo miden directamente aspectos del trabajo que probablemente coincidan con los valores y las necesidades de las PAS de un compromiso significativo en sus carreras.

La AMMI es especialmente relevante para las PAS porque mide aspectos del trabajo que son fundamentales para su satisfacción laboral y su bienestar general. Las PAS tienen más probabilidades de prosperar en puestos en los que sienten que su trabajo tiene sentido y contribuye a un bien mayor, en línea con los componentes básicos evaluados por la AMMI. Esto convierte a la AMMI en una herramienta valiosa para la investigación y la práctica en las que participan las PAS, ya que ayuda a identificar entornos de trabajo y funciones que apoyen sus necesidades únicas y su potencial de contribución.

## **5. Voluntad de trabajo**

Aunque algunos pueden sentir una atracción intrínseca hacia un trabajo significativo, muchos individuos encuentran barreras que limitan su capacidad para elegir libremente este camino (Blustein, 2006). La volición hacia el trabajo se refiere a la voluntad de tomar decisiones relacionadas con el trabajo a pesar de las limitaciones externas. En las actividades profesionales reales, los estudiantes tienen que hacer concesiones y experimentar frustraciones causadas, entre otras cosas, por la confusión de valores, la indecisión y las limitaciones externas. La volición laboral es la voluntad de desarrollar y alcanzar objetivos profesionales superando estas dificultades, junto con la creencia de que en el futuro habrá oportunidades profesionales (Kwon, 2019). Debido a estas características, la volición laboral ha surgido como un factor que influye positivamente en la satisfacción académica, la satisfacción laboral y la satisfacción vital.

### **5.1 Definición de la voluntad de trabajar**

La voluntad laboral, definida como la autonomía percibida en la elección de carrera a pesar de las barreras (Duffy et al., 2012), se ha convertido en un foco de atención de la psicología vocacional. Este énfasis refleja un creciente reconocimiento de la influencia de los privilegios en las decisiones profesionales y desafía la perspectiva históricamente centrada en el individuo de las teorías dominantes de desarrollo profesional (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016b).

La voluntad de trabajar surge de consideraciones de poder y privilegio (Blustein, 2006; Duffy, Bott, Allan, et al., 2012), destacando cómo la opresión sistémica afecta a aquellos con identidades marginadas (por ejemplo, mujeres, personas de color, poblaciones LGBTQ+). Estos grupos se enfrentan a barreras estructurales y económicas que inspiran los fundamentos teóricos de la voluntad de trabajar. Sin embargo, la voluntad de trabajar va más allá de las meras barreras y se centra en las percepciones de la elección de carrera en medio de estos obstáculos, que están conformados tanto por factores externos como por características individuales (por ejemplo, rasgos de personalidad, autoeficacia profesional; Duffy et al., 2012).

La integración de la voluntad laboral en los modelos de desarrollo profesional, en particular en el marco de la Psicología del Trabajo (PWF; Blustein, 2006; Blustein, 2013),

pone de relieve su importancia. El PWF, y posteriormente la Teoría de la Psicología del Trabajo (PWT; Duffy et al., 2016b), critica el sesgo privilegiado de las teorías vocacionales tradicionales al proponer la voluntad de trabajo como un mediador crucial entre las barreras contextuales y la consecución de un trabajo digno. Esta teoría postula que la percepción de la propia capacidad para elegir la trayectoria profesional es un mecanismo importante a través del cual las limitaciones económicas y las experiencias de marginación influyen en los resultados profesionales (Duffy et al., 2016b).

La investigación sobre la voluntad de trabajar y su relación con los factores contextuales y los resultados profesionales está aún en sus inicios y apunta a una interacción compleja y multidimensional de variables. Las experiencias de personas procedentes de entornos marginados, por ejemplo, ilustran cómo las barreras estructurales, ambientales, interpersonales e intrapersonales se entrelazan con las fortalezas personales y los contextos de apoyo para dar forma a las opciones profesionales y las percepciones de la voluntad de trabajar. Esta complejidad requiere un examen exhaustivo de las vías de predicción a distintos niveles -individual, interpersonal e institucional- para comprender plenamente cómo interactúan la voluntad laboral y las variables contextuales.

## **5.2 La relación entre la volición al trabajo, la sensibilidad ambiental y la satisfacción profesional de las PAS.**

La relación entre la voluntad de trabajar, la sensibilidad ambiental y la satisfacción profesional entre las personas altamente sensibles (PAS) es multifacética, lo que refleja las formas matizadas en que la sensibilidad innata interactúa con la elección personal y la realización profesional. Identificadas por un pronunciado sistema de pausa de control, las HSP suelen mostrar una mayor cautela y deliberación antes de actuar, lo que puede llevar a la procrastinación en determinados contextos (Aron, 2017). Aunque este rasgo es beneficioso para promover el análisis exhaustivo y la reflexión profunda, también puede influir en sus trayectorias profesionales y su satisfacción al requerir entornos en los que se valore más la planificación reflexiva que la acción inmediata.

La sensibilidad ambiental de las PAS las dota de rasgos únicos como la empatía, la creatividad y un agudo sentido de la justicia, y mejora su capacidad para percibir la belleza y la intuición (Aron, 2017). Sin embargo, las ideas erróneas de la sociedad pueden etiquetar a estas personas como tímidas o retraídas, lo que afecta a su autoestima y puede obstaculizar su promoción profesional. En concreto, la sobresaturación de estímulos sociales plantea un reto importante, que lleva a las PAS a buscar entornos con menos probabilidades de provocar estrés o agobio.

El papel del entorno familiar es crucial a la hora de configurar las percepciones de las PAS sobre su sensibilidad. Un entorno favorable puede hacer que las PAS vean su sensibilidad como una fortaleza, permitiéndoles crear entornos de trabajo adecuados que satisfagan sus necesidades únicas (Aron, 2017). Por el contrario, una educación menos favorable puede llevar a las PAS a ver su sensibilidad como un obstáculo y a luchar por encontrar o crear condiciones de trabajo favorables, lo que se traduce en una insatisfacción constante.

A pesar de estos retos, la alta sensibilidad no debe interpretarse como una falta de resiliencia. Al contrario, las PAS tienen la capacidad de superar las dificultades utilizando sus puntos fuertes particulares -como el procesamiento preciso de la información y la observación matizada-, facilitados por una mentalidad reflexiva. Esta capacidad no solo ayuda a hacer frente a la adversidad, sino también a la planificación estratégica y la

regulación emocional, lo que puede conducir a una adaptación satisfactoria incluso en circunstancias difíciles (Belsky y Pluess, 2009; Pluess y Belsky, 2013).

La propensión de las PAS a emprender, tal y como comentan Harms et al. (2019), representa una vía a través de la cual pueden utilizar de forma creativa y productiva su sensibilidad ambiental. Al involucrarse en empresas emprendedoras, las PAS tienen la oportunidad de adaptar sus entornos de trabajo a sus sensibilidades, aumentando así su independencia, satisfacción profesional y éxito. Este impulso emprendedor subraya la capacidad de las PAS para transformar las sensibilidades percibidas en ventajas estratégicas y pone de relieve la compleja causalidad entre la alta sensibilidad, el reconocimiento de oportunidades y la formación de intenciones emprendedoras.

La relación entre la voluntad de trabajar, la sensibilidad ambiental y la satisfacción profesional de las PAS subraya la importancia crítica de reconocer y aprovechar las predisposiciones únicas de las PAS dentro de la población activa. Al fomentar la comprensión de estas relaciones, es posible crear entornos de trabajo más inclusivos y favorables que no sólo se adapten a las necesidades de las PAS, sino que también celebren sus contribuciones, lo que en última instancia conduce a una mayor satisfacción y éxito profesional.

### **5.3 Medidas de la voluntad de trabajar**

Los instrumentos para medir la voluntad de trabajar se dirigen a diferentes grupos demográficos, incluidos los adultos que trabajan y los estudiantes, para abordar los desafíos de desarrollo únicos a los que se enfrenta cada grupo. La Work Volition Scale (WVS) para adultos (Duffy et al., 2012) incluye ítems que se centran en el presente, mientras que la Work Volition Scale para estudiantes universitarios (Duffy et al., 2012) incluye ítems que se centran en el futuro, evaluando tanto los niveles de volición como las limitaciones percibidas.

La WVS para adultos se divide en tres subescalas: volición, que evalúa la capacidad percibida para elegir carrera; limitaciones económicas, que evalúa el impacto percibido de las barreras económicas en la elección de carrera; y limitaciones estructurales, que examina la influencia de las barreras estructurales en la elección de carrera. La versión para estudiantes tiene dos subescalas: una para la voluntad, con ítems como "Una vez que entre en el mundo laboral, puedo encontrar fácilmente un nuevo trabajo si quiero", y otra para las limitaciones, con ítems como "Creo que mi situación familiar limita los tipos de trabajos que podría hacer". Los estudios de validación de ambas versiones de la escala han demostrado que son fiables, con alfas de Cronbach que oscilan entre 0,70 y 0,89 para las subescalas y entre 0,86 y 0,92 para las puntuaciones totales. También han demostrado su validez a través de pruebas de validez de constructo e incremental. Por ejemplo, la WVS para adultos mostró las correlaciones esperadas con constructos como el locus de control en el trabajo, las autoevaluaciones básicas, los rasgos de personalidad adaptativos, las barreras profesionales y el compromiso profesional. También explicó la varianza adicional en la satisfacción laboral más allá de la explicada por los predictores establecidos, como las autoevaluaciones básicas y los rasgos de personalidad (Duffy et al., 2012). Del mismo modo, la versión para estudiantes correlacionó como se esperaba con la autoeficacia en la toma de decisiones profesionales, las autoevaluaciones básicas, el locus de control profesional, las barreras profesionales y los cinco grandes rasgos de personalidad (Duffy et al., 2012).

La Tabla 3 incluye la Escala de Volición al Trabajo tanto para adultos que trabajan como para estudiantes universitarios, así como el Inventario de Trabajo y Significado

(WAMI), con sus características principales, resultados medidos y relevancia para las personas altamente sensibles (HSP).

Cuadro 3 - Medidas del trabajo significativo. Nuestra elaboración.

Nombre del instrumento	Principales características del instrumento	Resultados medidos	Relevancia para la PAS
Escala de volición al trabajo (versión para adultos)	Mide la capacidad percibida para elegir carrera, las limitaciones financieras y las limitaciones estructurales.	Voluntad Limitaciones financieras Limitaciones estructurales	Relevante, ya que las PAS pueden ser especialmente sensibles a las restricciones que limitan sus opciones profesionales, lo que afecta a su satisfacción laboral y a su bienestar.
Escala de volición al trabajo (versión para estudiantes)	Mide la capacidad percibida de los estudiantes para elegir su futura carrera profesional y las limitaciones a su voluntad.	Volición Restricciones a la volición	Las PAS pueden beneficiarse de la comprensión de las posibles limitaciones futuras, lo que ayuda a planificar la carrera profesional y a reducir la ansiedad ante las transiciones laborales.

La Escala de Voluntad Laboral, disponible tanto para adultos como para estudiantes, es especialmente útil para las Personas Altamente Sensibles (PAS), ya que ayuda a identificar las barreras que pueden limitar sus opciones profesionales y repercutir en su satisfacción laboral y su bienestar. Mediante el uso de estas escalas, las PAS pueden ser más conscientes de su entorno laboral, afinar sus esfuerzos de planificación profesional y reducir la ansiedad asociada a sus trayectorias profesionales.

## 6. Implicaciones prácticas para orientadores profesionales, profesionales de RRHH y coaches

Es importante que los orientadores profesionales, los profesionales de RR.HH. y los coaches reconozcan la interacción única entre la voluntad de trabajar, la sensibilidad ambiental y la satisfacción profesional, especialmente a la hora de ayudar a las Personas Altamente Sensibles (PAS) en su desarrollo profesional.

La integración de recomendaciones y estrategias basadas en la evidencia puede mejorar significativamente las trayectorias profesionales de las PAS al fomentar entornos que nutran su vocación, propósito y volición.

### 6.1 Recomendaciones basadas en la evidencia para apoyar a las PAS

Comprender el componente existencial. El desarrollo profesional está profundamente entrelazado con las preocupaciones existenciales, especialmente para las PAS que valoran el bienestar eudaimónico y la contribución a la sociedad a través de su trabajo (Dik y Duffy, 2015). Para los clientes con una visión espiritual o religiosa del mundo, la integración de la fe y el trabajo puede promover la coherencia, mientras que para aquellos que se inclinan hacia cuestiones existenciales, vincular la carrera con el significado de la vida es beneficioso (Cahalan y Schuurman, 2016; Hardy, 1990).

Promover el bienestar eudaimónico: El sentido del trabajo actúa como amortiguador frente a los problemas de salud mental y mejora el funcionamiento psicológico (Steger et al., 2006). Las intervenciones profesionales deben dar prioridad al bienestar eudaimónico

animando a los clientes a buscar un trabajo que esté en consonancia con sus valores y contribuya al bien común.

Promover valores prosociales: El asesoramiento profesional debe fomentar activamente la exploración de cómo el propio trabajo puede tener un impacto positivo en la sociedad. Éticamente, los asesores se están alejando de la neutralidad de valores hacia la beneficencia, centrándose en los resultados que benefician a otros y contribuyen al bienestar social (Patterson, 1989; Tjeltveit, 2006; Blustein et al., 2005).

Integrar el coaching y la formación para personas con alta sensibilidad de procesamiento sensorial (SPS) requiere reconocer sus experiencias únicas y fomentar entornos que apoyen su bienestar y satisfacción profesional. Las personas con alta SPS se benefician de reconocer la normalidad de sus respuestas a los estímulos y aprender a acomodar su sensibilidad en diferentes ámbitos de la vida (Evers et al., 2008).

Prácticas como la relajación muscular, la meditación, la atención plena, el yoga, el aikido o el ejercicio pueden proporcionar un alivio significativo y mecanismos de afrontamiento (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020; Gulla y Golonka, 2021). En particular, el entrenamiento en mindfulness se ha destacado como una estrategia importante para gestionar la sobreestimulación y la reactividad emocional asociada (Gulla y Golonka, 2021). Se ha demostrado la eficacia del mindfulness y el yoga para mejorar el control atencional y el estado de ánimo en individuos altamente sensibles (Amemiya et al., 2020), lo que pone de relieve el potencial del yoga y otras prácticas somáticas para mejorar la regulación emocional y atencional y, por tanto, aliviar los sentimientos de sobreestimulación.

Dado que un alto SPS se asocia con riesgos para la salud mental como la ansiedad y la depresión (Liss et al., 2005), el desarrollo de habilidades cognitivas, incluyendo la comunicación, la toma de decisiones y el afrontamiento emocional, es esencial (Yano et al., 2021). La promoción de la atención y el control emocional a través de la atención plena y el yoga es coherente con las intervenciones que amplifican los resultados positivos para las PAS, como sugieren De Villers et al. (2018). Este enfoque puede romper el ciclo de emociones negativas intensificadas y procesamiento cognitivo, reduciendo la ansiedad, la depresión y las quejas somáticas. Dirigirse a la reactividad cognitiva en las intervenciones psicológicas puede ser una estrategia más eficaz que centrarse en modificar directamente las PAS (Wyller et al., 2017).

Las intervenciones deberían tener como objetivo aumentar la coherencia, la autoeficacia, el compromiso y los estados afectivos de las PAS (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020). De este modo, las PAS pueden encontrar su trabajo más comprensible, manejable y significativo, lo que les permite comprometerse más plena y productivamente. Estas intervenciones no sólo benefician a las PAS al mejorar su calidad de vida y su eficacia laboral, sino que también enriquecen a la comunidad en general al aprovechar las profundas capacidades reflexivas de las personas altamente sensibles (Aron y Aron, 1997; Gulla y Golonka, 2021).

La incorporación de estas prácticas a las estrategias de desarrollo profesional puede crear entornos de trabajo sensibles que ayuden a las PAS a realizar su vocación, a encontrar sentido a su trabajo y a ejercer su autonomía profesional. Este enfoque holístico reconoce las contribuciones únicas de las PAS y fomenta una cultura de inclusión y apoyo en el lugar de trabajo.

## **6.2 Estrategias para crear un entorno de trabajo favorable a la sensibilidad**

Elección de carrera inclusiva y acomodación: Incorporar medidas de vocación y trabajo significativo en la orientación profesional puede ayudar a los clientes a reflexionar

sobre sus trayectorias profesionales y experiencias laborales y aumentar su sensación de realización y contribución (Berg et al., 2013; Dik y Duffy, 2015).

Crear un trabajo con sentido: Animar a las PAS a participar en la creación de puestos de trabajo puede aumentar el significado de sus funciones actuales. Al cambiar las tareas, las relaciones o la percepción del trabajo, sus empleos pueden estar más en consonancia con sus valores intrínsecos y sus preferencias relacionales (Berg et al., 2013).

Navegar por la volición laboral: Evaluar la voluntad laboral es esencial para comprender las limitaciones a las que se enfrentan las PAS y trabajar para aumentar su libertad percibida en la elección de carrera. Herramientas como la Escala de Voluntad Laboral pueden proporcionar información sobre las barreras a las que se enfrentan las PAS y ayudar a desarrollar estrategias para una autodefensa efectiva (Duffy et al., 2012).

Desarrollar la resiliencia y la conciencia crítica: Apoyar a las PAS para que desarrollen resiliencia y conciencia crítica puede capacitarlas para superar las barreras sistémicas. Esto incluye aumentar la conciencia de las fuerzas sociopolíticas y fomentar la adaptabilidad frente a los desafíos (Diemer, 2009; Diemer y Blustein, 2006; Diemer et al., 2016).

Al fomentar entornos que valoren la vocación, el propósito y la voluntad, los profesionales pueden ayudar a las PAS a navegar con éxito por sus trayectorias profesionales y garantizar que se satisfagan sus necesidades únicas y se desarrolle plenamente su potencial.

## **7. El legado de Queen en la organización: Adoptar la sensibilidad en la próxima ola de cambio organizativo**

En el mundo de la música, Queen es el ejemplo más claro de banda caracterizada por la autogestión total, la colaboración y el propósito común.

Como banda seminal en los anales de la historia de la música, la trayectoria de Queen ejemplifica la esencia de la autogestión, la colaboración y una visión compartida, desviándose del arquetipo convencional de banda de rock dominada por una figura líder singular. A pesar de la narrativa popular que sitúa a Freddie Mercury como el líder inequívoco de la banda, la realidad de la dinámica de Queen era mucho más democrática e inclusiva. Esta legendaria banda era una confluencia de cuatro personalidades y compositores distintos -Freddie Mercury, Brian May, Roger Taylor y John Deacon-, cada uno aportando sus visiones e influencias creativas únicas.

Su capacidad para fusionar estilos e influencias muy diferentes en un sonido único y reconocible dice mucho de su espíritu de colaboración. Queen no era sólo una banda; era un proyecto musical que trascendía los egos individuales, en el que cada miembro participaba por igual en la producción creativa. Este enfoque les permitió explorar diversos géneros, desde el rock y la ópera hasta la música disco y el folk, sin perder su identidad distintiva. La ética de la banda en cuanto a la contribución equitativa queda quizás mejor simbolizada por su decisión, en la última parte de su carrera, de atribuir todas las canciones a Queen en su conjunto, en lugar de a miembros individuales. Esta decisión reforzó su compromiso con la unidad y la creatividad colectiva.

La portada de "The Miracle" resume visualmente esta filosofía, con los rostros de los miembros del grupo fusionados en una única entidad mitológica de cuatro cabezas. Esta imagen no sólo enfatiza su estrecha colaboración, sino que también sirve como metáfora de su sinergia musical: a pesar de sus diferencias individuales, fueron capaces de fusionar sus talentos en un todo cohesivo y poderoso.

La historia de Queen es un testimonio del poder de la colaboración y el propósito compartido en la empresa creativa. Su legado es un recordatorio de que cuando los

individuos se unen, respetan las contribuciones de los demás y trabajan por un objetivo común, pueden trascender las fronteras tradicionales y lograr algo verdaderamente extraordinario. Este modelo de asociación igualitaria y respeto mutuo encierra valiosas lecciones para diversos campos, más allá de la música, y pone de relieve que la colaboración y la diversidad de pensamiento son ingredientes fundamentales para la innovación y el éxito.

Surge un paralelismo convincente entre la narrativa de Queen y los principios de la organización Teal.

En cada etapa crucial de la evolución humana y de la transformación de la sociedad han surgido nuevas capacidades de colaboración que han fomentado el desarrollo de modelos organizativos innovadores. La estructura de las organizaciones, tal y como la entendemos actualmente, refleja la visión del mundo y la etapa evolutiva de la mayoría de la humanidad. Estamos en la cúspide de una transición hacia un nivel superior de conciencia, un cambio que se está desarrollando gradualmente, moldeado por visionarios que captan intuitivamente la esencia de esta etapa emergente y están estableciendo gradualmente nuevos paradigmas organizativos para la coexistencia y la cooperación en nuestro planeta.

Frederic Laloux, en su obra seminal "Reinventar las organizaciones", utiliza la teoría de la espiral dinámica para trazar la evolución de la conciencia humana, representada por niveles codificados por colores, cada uno de los cuales representa diferentes visiones del mundo y estructuras organizativas. Cada nivel tiene sus propias ventajas y desventajas, y cada etapa sucesiva encapsula y trasciende a sus predecesoras. Los primeros capítulos de Laloux trazan la progresión histórica de los modelos organizativos con el objetivo de delinear las características del próximo nivel "Teal" (Laloux, 2014).

La extensa investigación de Laloux abarcó más de 100 organizaciones de todo el mundo, pioneras en el paso de los paradigmas tradicionales de gestión a prácticas más conscientes y humanas. A pesar de la diversidad de tamaños y sectores, estas organizaciones compartían tres pilares fundacionales característicos de la etapa "Teal": Autogestión, Integridad y Propósito Evolutivo.

**Autogestión.** En contraste con las estructuras jerárquicas, la autogestión distribuye la autoridad, permitiendo una dinámica en la que las decisiones se toman sin la tradicional dinámica jefe-subordinado. Este modelo fomenta la autonomía y la responsabilidad, permitiendo a los equipos autoorganizarse e innovar sin pedir la aprobación de los superiores. Las PAS, que pueden tener dificultades con las limitaciones jerárquicas, encuentran en la autogestión una herramienta especialmente empoderadora, que les permite sobresalir y encontrar motivación en la autonomía (Laloux, 2014).

Por ejemplo, en Buurtzorg, una empresa de asistencia neerlandesa, los equipos locales deciden los turnos y los métodos operativos. Las decisiones se toman de mutuo acuerdo mediante un proceso de consenso. Buurtzorg ha tenido un éxito enorme. En menos de diez años se ha convertido en la mayor empresa de asistencia domiciliaria de los Países Bajos, con más de 15.000 empleados.

**Plenitud:** Las organizaciones Teal animan a las personas a aportar todo su ser al trabajo, trascendiendo la división tradicional entre identidad profesional y personal. Este enfoque holístico fomenta conexiones empáticas más profundas y valora la intuición junto con la racionalidad, incorporando prácticas como la meditación a las rutinas diarias. Para las PAS, este entorno es liberador y les permite expresar plenamente su sensibilidad y empatía (Laloux, 2014).

Tal es el caso de Patagonia. La empresa estadounidense de ropa para actividades al aire libre está comprometida con la protección de la naturaleza y la creación de un entorno de trabajo positivo y gratificante que repercuta positivamente en el mundo.

Propósito evolutivo: las organizaciones cerceta se ven a sí mismas como entidades vivas con sus propias trayectorias evolutivas. Esta perspectiva se aleja de las agendas impulsadas por el mercado para escuchar colectivamente el propósito emergente de la organización y alinearlo con los propósitos de los miembros individuales. Para las PAS, cuyo trabajo está profundamente entrelazado con la creatividad, la originalidad y el significado, un entorno así no solo es motivador, sino que también alimenta su espíritu (Laloux, 2014).

Un ejemplo es Gore (los fabricantes de Goretex), que tiene más de 10.000 asociados (como ellos llaman a sus empleados) y una facturación de más de 3.000 millones de dólares. Prevé procesos de toma de decisiones difusos, en los que se exige la máxima responsabilidad individual, pero en pos de los objetivos evolutivos de la organización.

Para quienes aún no están preparados para la transición al modelo organizativo Teal, las B Corps son una alternativa viable que encarna valores de responsabilidad, transparencia, interdependencia, innovación, inclusión y regeneración. La rendición de cuentas en las corporaciones B hace hincapié tanto en el cumplimiento legal como en un compromiso más profundo con el cuidado y la crianza, fomentando un sentido de interconexión entre las personas, la naturaleza y la acción. Estos valores deben manifestarse en acciones tangibles en una serie de ámbitos como la sostenibilidad ambiental, el desarrollo cultural y el apoyo a la comunidad. Por ejemplo, el control del consumo de agua y la eficiencia energética en las instalaciones de la empresa o la promoción de iniciativas sociales pueden demostrar este compromiso. Italia, que fue pionera en el reconocimiento legal de este tipo de empresas a través de la Ley n.º 208 de 2015, demuestra el potencial de las B Corps, como lo demuestra el rápido crecimiento del número de Benefit Societies y empresas certificadas B Corp.

Este modelo sugiere un enfoque por fases para los países, empezando por promover el reconocimiento y las prácticas de las corporaciones B, especialmente en las regiones más rezagadas. A continuación, los países podrían avanzar adoptando los principios Teal para aplanar las jerarquías de poder, posiblemente integrando la organización Teal en el marco jurídico de las corporaciones benéficas. El liderazgo de Italia en la certificación de las corporaciones B la posiciona para liderar más innovaciones jurídicas y servir potencialmente de modelo mundial.

En los países en los que las empresas B Corps carecen de reconocimiento formal o de una adopción generalizada, es necesario un trabajo de base para fomentar el crecimiento. La promoción popular de estos modelos, apoyada por la defensa del consumidor, puede impulsar la competitividad y crear un círculo virtuoso de beneficio mutuo. Un marketing y una comunicación eficaces, que huyan de la superficialidad, son cruciales. La aplicación de los principios B Corps y Teal puede mejorar la calidad de vida al trascender los tradicionales factores estresantes del trabajo y alinear las aspiraciones personales y profesionales.

A medida que estos paradigmas se imponen en el mercado, la atención se desplaza del beneficio al impacto positivo, lo que obliga a las empresas atrincheradas en sistemas burocráticos a adaptarse. Aunque esta transformación pueda parecer desalentadora, puede abordarse a través de misiones alcanzables y segmentadas, que ofrezcan un camino hacia un paradigma trabajo-vida más integrado y satisfactorio.

En el contexto del panorama mundial actual, acelerado por la sindemia del COVID-19, se hace patente la necesidad de un nuevo modelo de liderazgo. Esta era ha puesto de relieve la necesidad de concienciación sobre la salud mental y de prácticas de gestión centradas en el ser humano, desafiando normas corporativas arraigadas y exigiendo un cambio hacia estilos de liderazgo más flexibles y empáticos.

Estamos en la era del aprendizaje automático y la inteligencia artificial, que ya están cambiando profundamente nuestros estilos de vida, nuestras necesidades y nuestra forma de producir bienes y servicios. Vivimos en una época de crisis económica y social, en la que, por primera vez, conviven en el lugar de trabajo varias generaciones con valores y necesidades notablemente diferentes, y en la que crece la necesidad de las personas de encontrar sentido y autorrealización en el trabajo y en la vida.

Sociólogos, futurólogos y economistas coinciden en que la escala y la velocidad del cambio serán tales que cualquier referencia a las mejores prácticas y modelos predictivos será imposible, y que la diferencia la marcarán las personas y su capacidad para comprender y responder a las señales del cambio.

Está claro, por tanto, que los sistemas organizativos muy estructurados, rígidos y complejos, con gran número de personas poco motivadas y elevados costes de gestión, como los naranjas, ya no se adaptan a la nueva realidad. Por otra parte, los sistemas organizativos verdes, demasiado centrados en la paz social y la búsqueda del acuerdo de todos, no expresan el dinamismo necesario ni se centran en los objetivos empresariales.

Las organizaciones cerceta, según Laloux (2014), son el producto de la etapa evolutiva más reciente de la conciencia humana, expresada en términos sociales y organizativos, que, según la teoría de las necesidades de Maslow, coincide con el nivel de autorrealización.

La transición a este modelo organizativo se produce cuando cambia el modelo mental del líder y se doman los miedos del ego. El objetivo ya no es el éxito por el éxito, sino la autenticidad y el descubrimiento de nuestra verdadera naturaleza, la adversidad se afronta con gratitud, el juicio se sustituye por la compasión, la racionalidad por la sabiduría, y las relaciones se vuelven plenas, profundas y generosas.

Este cambio evolutivo requiere un profundo compromiso por parte de la organización, basado en principios fundamentales, valores y una filosofía de vida y trabajo que deben ser asumidos y promovidos de todo corazón por la alta dirección para impulsar el cambio. La transformación comienza con la difusión de la visión, las prioridades y la información desde la cúpula, junto con la capacitación y la confianza distribuidas por toda la organización, proporcionando dirección estratégica y apoyo a cada equipo.

Los mandos intermedios desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar el apoyo al equipo y la resolución de problemas, convirtiéndose en parte integrante de la dinámica del equipo. En este paradigma, el liderazgo viene determinado por las acciones, actitudes y habilidades de cada uno, más que por un título determinado. Los directivos se convierten en entrenadores, facilitando unas condiciones de trabajo óptimas mediante el apoyo y la escucha activa, en lugar de la autoridad.

Este complejo y delicado proceso de cambio no se produce de la noche a la mañana, sino que requiere un esfuerzo y un compromiso cuidadosos y colectivos. Requiere un conocimiento profundo del estado actual de la organización y de su potencial de desarrollo. Paradójicamente, la cuestión no es cómo convertirse en una organización Teal, sino cómo utilizar el marco evolutivo como inspiración para dar pasos conscientes e innovadores hacia el desarrollo.

El viaje implica reconocer las circunstancias actuales de la organización, alinear las motivaciones para el cambio, definir el propósito evolutivo, identificar las diferencias y sus causas y, a continuación, iniciar pasos concretos y procesables.

Sustituir el modelo existente por uno nuevo como si fuera una pieza de recambio, sin preparar e implicar a los trabajadores, no es factible. Es vital asegurarse de que el afán de rentabilidad no sea el único motor del cambio y de que los valores, principios y prácticas propugnados por la dirección sean coherentes con los aspectos fundamentales del modelo Teal. Actuar en contra de estos principios, sobre todo ante los retos, socava el esfuerzo.

Como se ha demostrado, no se trata sólo de una reorganización estructural, sino de un profundo cambio cultural que abarca a toda la organización y se extiende a su contexto social, implicando a cada miembro de la organización de forma significativa y significativa.

Teal también está surgiendo junto con métodos como Presencing y U-Lab, e ideas de autores como Meg Wheatley y Peter Senge. Incorpora diferentes estilos de liderazgo y conocimientos sobre inteligencia emocional y espiritual, así como sobre la gestión de polaridades. Técnicas como las constelaciones sistémicas y la democracia profunda revelan dinámicas organizativas ocultas. Cuando los profesionales combinan estos distintos enfoques, queda claro que, aunque Teal es inspirador e influyente, las organizaciones deben elegir la metodología que mejor se adapte a sus necesidades específicas.

Las PAS, con su naturaleza organizada, fiable y concienzuda, están en una posición única para liderar en este entorno de trabajo virtual y descentralizado. Su enfoque reflexivo de la toma de decisiones y su inclinación natural hacia el liderazgo empático pueden guiar a las organizaciones en este periodo de transformación, encarnando los principios de autogestión, integridad y propósito evolutivo.

A medida que nos adentramos en esta transición, el papel de las PAS como agentes de cambio adquiere cada vez más importancia, ya que ofrecen ideas para crear culturas organizativas más inclusivas, conscientes y con un propósito. Al hacerlo, las PAS no sólo crean un mejor entorno de trabajo para sí mismas, sino que también modelan un enfoque más compasivo y holístico del desarrollo organizativo para el resto del mundo.

## Conclusión

La investigación futura debería explorar cómo influyen las distintas estrategias de aprendizaje y desarrollo en un trabajo significativo para las Personas Altamente Sensibles (PAS), con especial atención a los mecanismos de aprendizaje en el lugar de trabajo, como la tutoría, que se basan en interacciones sociales. Es fundamental seguir perfeccionando las medidas de sensibilidad ambiental, incluida la evaluación de los estímulos que causan malestar y la investigación del mecanismo de "pausa de control" y los indicadores fisiológicos de las PAS.

El documento también sugiere implicaciones prácticas para el Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en la promoción de la significatividad en el trabajo, haciendo hincapié en el papel de la organización en la promoción del trabajo significativo y la importancia de las estrategias de DRH que apoyan el aprendizaje continuo, la innovación, la capacitación de los empleados y la atención a las condiciones de trabajo.

También destaca el modelo de búsqueda de empleo autorregulada como fundamental para comprender el desarrollo profesional de las PAS y aboga por intervenciones que tengan en cuenta sus habilidades de procesamiento profundo y sus competencias de atención plena para mejorar su bienestar y su satisfacción laboral.

## Referencias

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Exploring socioeconomic constraints on self-determination and meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 7, 71.

- Amemiya, R., Takahashi, G., Rakwal, R., Kahata, M., Isono, K., & Sakairi, Y. (2020). Effects of yoga in a physical education course on attention control and mental health among graduate students with high sensory processing sensitivity. *Cogent Psychology*, 7(1), Article 1778895. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1778895>
- Arnett, J. (2004). *A longer road to adulthood*. Oxford University Press.
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R., & Sugimura, K. (2014). The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: Implications for mental health. *Lancet Psychiatry*, 1(6), 569–576.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368.
- Aron, E. N., 1996, *The highly sensitive person: How to thrive when the world overwhelms you*. New York: Broadway Books.
- Assary, E., Zavos, H. M. S., Krapohl, E., Keers, R., & Pluess, M. (2021). Genetic architecture of Environmental Sensitivity reflects multiple heritable components: a twin study with adolescents. *Molecular psychiatry*, 26(9), 4896–4904. <https://doi.org/10.1038/s41380-020-0783-8>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Belsky, J., & Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: Differential susceptibility to environmental influences. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885–908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>
- Belsky, J., & Pluess, M. (2013). Beyond risk, resilience, and dysregulation: phenotypic plasticity and human development. *Development and psychopathology*, 25(4 Pt 2), 1243–1261. <https://doi.org/10.1017/S095457941300059X>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
- Blustein, D. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. New York: Routledge.
- Blustein, D. L. (Ed.). (2013). *The Oxford handbook of the psychology of working*. Oxford University Press.
- Bradley, S., & Nguyen, A. N. (2003). *The school-to-work transition*. In G. Johnes & J. Johnes (Eds.), *International Handbook of Education Economics* (pp. 248–521). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Exploring links between career adaptability, work volition, and well-being among Turkish students. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.001>
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367–378.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6, 69–83.
- Chen, C. P. (2001). On exploring meanings: Combining humanistic and career psychology theories in counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 14, 317–330.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361–375.

- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: Evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29–43.
- De Villers, B., Lionetti, F., & Pluess, M. (2018). Vantage sensitivity: A framework for individual differences in response to psychological intervention. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 53, 545–554. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1471-0>
- Dik, B. F., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds.). (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2012). Enhancing social justice by promoting prosocial values in career development interventions. *Counseling and Values*, 57, 31–57.
- Dik, B. J., Reed, K., Shimizu, A. B., Marsh, D., & Morse, J. (2019). Career calling and career development. In H. Perera & J. Athanasou (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (2nd ed., pp. 185–206). New York: Springer.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *Journal of Career Development*, 35, 23–41.
- Dik, B. J., Steger, M., & Autin, K. L. (2023). Emerging perspectives: Calling, meaning, and volition. In *Career Development and Counseling* (Chapter 8). <https://doi.org/10.1002/9781394258994.ch8>
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64, 1001–1049.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listening to your heart: Intuitive decision making and perceived career outcomes. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–340.
- Domene, J. F. (2012). Calling and career outcome expectations: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 20, 281–292.
- Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Calling and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 58–65.
- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Living a calling, nationality, and life satisfaction: A moderated, multiple mediator model. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 253–269.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Examining potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 74–80.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42–52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61(5), 605–615.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *The Career Development Quarterly*, 63, 126–140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016a). Examining how aspects of vocational privilege relate to living a calling. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 416–427.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018). Examining the effects of contextual variables on living a calling over time. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141–152.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016b). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the work volition scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 400–411.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210–218.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 423–439.

- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Career adaptability and academic satisfaction: Examining work volition and self-efficacy as mediators. *Journal of Vocational Behavior, 90*, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016c). Does the dark side of a calling exist? Examining potential negative effects. *Journal of Positive Psychology, 11*(6), 634–646
- Ellis, B. J., Essex, M. J., & Boyce, W. T. (2005). Biological sensitivity to context: II. Empirical explorations of an evolutionary-developmental theory. *Development and psychopathology, 17*(2), 303–328. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050157>
- Elst, T. V., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Who is more susceptible to job stressors and resources? Sensory-processing sensitivity as a personal resource and vulnerability factor. *PLoS ONE, 14*(e0225103). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M. (2008). High Sensory-Processing Sensitivity at Work. *International Journal of Stress Management, 15*(2), 189-198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 508–525.
- Goldfarb, Y. (2018). Does god want me to be a teacher? Motives behind occupational choice of Israeli ultraorthodox women. *Journal of Career Development, 45*, 303–314.
- Golonka, K., & Gulla, B. (2021). Individual differences and susceptibility to burnout syndrome: Sensory processing sensitivity and its relation to exhaustion and disengagement. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 751350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751350>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P., & Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience and biobehavioral reviews, 98*, 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Gulla, B., & Golonka, K. (2021). Exploring protective factors in wellbeing: How sensory processing sensitivity and attention awareness interact with resilience. *Frontiers in Psychology, 12*, 751679. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751679>
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... Pan, Z. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 394–402.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 16*, 250–279.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 39–51.
- Hansen, J. C. (2013). A person-environment fit approach to cultivating meaning. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 37–56). Washington, DC: APA.
- Harms, R., Hatak, I., & Chang, M. (2019). Sensory processing sensitivity and entrepreneurial intention: The strength of a weak trait. *Journal of Business Venturing Insights, 12*, e00132. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2019.e00132>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations, 55*(6), 639–667.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). Career construction: Heeding the call of the heart. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17–36). Washington, DC: APA.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology, 59*, 479.

- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Calling and career preparation: Investigating developmental patterns and temporal precedence. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 51–60.
- Jadidian, A., & Duffy, R. D. (2012). Work volition, career decision self-efficacy, and academic satisfaction: An examination of mediators and moderators. *Journal of Career Assessment*, 20, 154–165. <https://doi.org/10.1177/1069072711434411>
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Jung, H. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: The moderating effects of a sense of calling to firefighting. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(1), 117–123.
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18(4), 657–676.
- Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress & Health*, 33(3), 288–297.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211–1240.
- Keers, R., & Pluess, M. (2017). Childhood quality influences genetic sensitivity to environmental influences across adulthood: A life-course Gene × Environment interaction study. *Development and psychopathology*, 29(5), 1921–1933. <https://doi.org/10.1017/S0954579417001493>
- Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Carr, S. C. (2024). Sustainable working, sustainable livelihoods, sustainable career: Fostering decent work, decent lives, and healthy lives. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1177/10384162241233912>
- Kim, N. R., Kim, H. J., & Lee, K. H. (2018). Social support and occupational engagement among Korean undergraduates: The moderating and mediating effect of work volition. *Journal of Career Development*, 45, 285–298. <https://doi.org/10.1177/0894845317711043>
- Kwon, J. E. (2019). Work volition and career adaptability as predictors of employability: Examining a moderated mediating process. *Sustainability*, 11(24), 7089
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*, 24, 129–144.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343–352.
- Lent, R. W. (2013). Promoting meaning and purpose at work: A socialcognitive perspective. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 151–170). Washington, DC: APA.
- Lim, A. Y., Lee, S. H., Jeon, Y., Yoo, R., & Jung, H. Y. (2018). Job-seeking stress, mental health problems, and the role of perceived social support in university graduates in Korea. *Journal of Korean Medical Science*, 33, e149. <https://doi.org/10.3346/jkms.2018.33.e149>
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., & Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39, 1429–1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Lysova, E. I., Jansen, P. G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Examining calling as a double-edged sword for employability. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261–272.
- Madden, A., Yeoman, R., Bailey, K., & Thompson, M. (Eds.). (2019). *Oxford handbook of meaningful work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Malinakova, K., Novak, L., Trnka, R., & Tavel, P. (2021). Sensory Processing Sensitivity Questionnaire: A Psychometric Evaluation and Associations with Experiencing the COVID-

- 19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 12962. <https://doi.org/10.3390/ijerph182412962>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCrae, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reducing work to life interference in the public service: The importance of participative management as mediated by other work attributes. *Journal of Sociology*, 47(3), 313-332.
- Mehta, C. M., Arnett, J., Palmer, C. G., & Nelson, L. J. (2020). Established adulthood: A new conception of ages 30 to 45. *American Psychologist*, 75(4), 431.
- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-29.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior the mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24, 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2011). Prenatal programming of postnatal plasticity?. *Development and psychopathology*, 23(1), 29-38. <https://doi.org/10.1017/S0954579410000623>
- Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Vantage sensitivity: Individual differences in response to positive experiences. *Psychological Bulletin*, 139(5), 901-916. <https://doi.org/10.1037/a0030196>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2023). People differ in their sensitivity to the environment: An integrated theory, measurement, and empirical evidence. *Journal of Research in Personality*, 104, 104377. ISSN 0092-6566.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 125-135.
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Examining the outcomes of having a calling: Does context matter? *Journal of Business and Psychology*, 30, 499-512.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothmann, S., & Hamukang'andu, L. (2013). Callings, work role fit, psychological meaningfulness and work engagement among teachers in Zambia. *South African Journal of Education*, 33, 1-16.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Savickas, M. (2013). Career construction theory and practice. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed., pp. 147-183). John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.
- Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity-proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859006>
- Shim, Y., & Yoo, S. K. (2012). Development and validation of the Korean version of the calling and vocation questionnaire. *Korean Journal of Counseling and Psychotherapy*, 24, 847-872.

- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management, 52*(4), 441-456.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 22*(8), 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Steger, M. F. (2019). Meaning in life and in work. In A. Madden, R. Yeoman, K. Bailey, & M. Thompson (Eds.), *Oxford handbook of meaningful work* (pp. 208-220). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Applied Psychology: Health and Well-Being, 1*(3), 303-320.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Affective disposition, meaningful work, and work-engagement. *Journal of Career Assessment, 21*(3), 348-361.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *Journal of Career Assessment, 18*, 82-96.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on work as a calling... and how to make it matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 421-443.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44-53.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859-868.
- Twenge, J. M. (2014). *Generation Me—Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable than Ever Before*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.
- Van Hooft, E. A., Wanberg, C. R., & Van Hoye, G. (2013). Moving beyond job search quantity: Towards a conceptualization and self-regulatory framework of job search quality. *Organizational Psychology Review, 3*, 3-40. <https://doi.org/10.1177/2041386612456033>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS one, 14*(9), e0222518.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). Job seeking: The process and experience of looking for a job. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 315-337. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044939>
- Wider, W., Fauzi, M. A., Gan, S. W., Yap, C. C., Akmal Bin Ahmad Khadri, M. W., & Maidin, S. S. (2023). A bibliometric analysis of emerging adulthood in the context of higher education institutions: A psychological perspectives. *Heliyon, 9*(6), e16988. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16988>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.
- Wyller, H. B., Wyller, V. B., Crane, C., & Gjelsvik, B. (2017). The relationship between sensory processing sensitivity and psychological distress: A model of underpinning mechanisms and an analysis of therapeutic possibilities. *Scandinavian Psychologist, 4*, e15. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.4.e15>
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 70-78.

- Yano, K., Kase, T., & Oishi, K. (2021). Sensory processing sensitivity moderates the relationships between life skills and depressive tendencies in university students. *Japanese Psychological Research, 63*, 152–163. <https://doi.org/10.1111/jpr.12289>
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *The Oxford handbook of meaningful work*. Oxford University Press.
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). The association between a sense of calling and physician well-being: A national study of primary care physicians and psychiatrists. *Academic Psychiatry, 41*, 167–173.
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development, 45*(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Work as a calling in China: A qualitative study of Chinese college students. *Journal of Career Assessment, 23*(3), 236–249.

## **Alta sensibilidad en la educación y formación profesionales: Cómo apoyar a los estudiantes altamente sensibles**

MA Eliana Romanenko Feliz, MA Joana Gabriela Correia Martins da Silva

Asociación Portuguesa de Startups (APSU)

**Número de páginas:** 12

**Número de mesas:** 2

**Número de ilustraciones:** 0

### **Resumen**

Este capítulo proporciona estrategias que los orientadores de Formación Profesional pueden poner en práctica cuando orientan a estudiantes altamente sensibles. Se basa en la premisa de que un orientador de Formación Profesional no debe imponer ningún tipo de propuesta al estudiante, sino más bien guiarle hacia un mayor autoconocimiento, mecanismos de afrontamiento positivos y la búsqueda de una carrera o estudios posteriores que jueguen con sus puntos fuertes, como la inteligencia emocional, el aprecio por la belleza y el arte, la concienciación, la atención al detalle, y evitar carreras que le abrumen. Para ello, este capítulo presenta estrategias que pueden utilizarse para apoyar a los estudiantes y guiarles en el establecimiento de objetivos profesionales. Además, se ofrecen estrategias de retroalimentación y seguimiento, tanto para recibir y dar retroalimentación como orientador de Formación Profesional, como para supervisar el progreso y/o los resultados.

Palabras clave: Educación y Formación Profesional, Aprendiz Altamente Sensible, Estudiante Altamente Sensible, Asesoramiento Profesional, Orientación Profesional

#### 1. Alta sensibilidad en la educación y formación profesionales

Las Personas Altamente Sensibles (PAS) tienen el potencial de contribuir de forma positiva a una empresa tanto como cualquier otro trabajador y labrarse una carrera duradera y gratificante. Sin embargo, aunque más del 20% de la población se identifica como PAS, a menudo se pasa por alto como rasgo de personalidad a tener en cuenta a la hora de considerar la gestión de la carrera profesional, cuando se trata de apoyar a los estudiantes que aún no se han incorporado al mundo laboral. La adolescencia es una época difícil para los jóvenes, y a menudo se encuentran sin la preparación necesaria para transitar sin problemas por esta fase de sus vidas hacia una futura ocupación satisfactoria (Hoxter, 2002). Si un joven es Altamente Sensible, esta transición puede ser aún más difícil, y aquí es donde los sistemas de asesoramiento de orientación educativa y

profesional pueden intervenir de manera positiva, guiando a los estudiantes y ayudándoles a desarrollar los mecanismos para poder tomar las mejores decisiones profesionales para ellos, centrándose en la Alta Sensibilidad no como un obstáculo, sino como un rasgo de personalidad que puede y debe ser valorado. Sobre esta base, este capítulo pretende ofrecer orientación sobre cómo apoyar a los estudiantes altamente sensibles de Educación y Formación Profesional (EFP) en la elección de su carrera y la transición a la vida profesional, presentando una serie de consejos y estrategias que pueden adoptar los asesores de EFP, los orientadores, los mentores/entrenadores de carrera, los profesores/as y otros profesionales que puedan estar interesados en este campo.

## 2. Estrategias específicas para asesorar a estudiantes altamente sensibles en EFP

El enfoque que se propone en este capítulo comienza centrándose en la importancia que tiene de identificar a los alumnos/as altamente sensibles en el aula y cómo proceder a la hora de orientarles vocacional y profesionalmente.

En un contexto escolar general, y aunque esto varía de un país a otro, no todos los estudiantes serán guiados obligatoriamente por un asesor de Formación Profesional (FP) o un orientador profesional. En países como Portugal, por ejemplo, aunque los centros escolares ofrecen apoyo psicológico, los estudiantes no tienen sesiones obligatorias con un orientador/asesor o psicólogo. Cuando un estudiante necesita apoyo, puede pedir cita con un orientador o psicólogo del centro o puede ser derivado, por ejemplo, por un profesor. Independientemente de la situación en un país concreto, el objetivo de este capítulo es apoyar a los orientadores y asesores de FP cuando se trata de asesorar a alumnos muy sensibles, tanto si los propios alumnos han decidido acudir a asesoramiento como si han sido remitidos por un profesor u otra autoridad del centro.

Para la elaboración de este capítulo, se consultó a dos asesores de FP y las estrategias presentadas se basan en sus comentarios y en la experiencia derivada de guiar a estudiantes AS. La primera fase consiste en una evaluación para identificar a los estudiantes con Sensibilidad de Procesamiento Sensorial (SPS). A continuación, se abordarán las estrategias para el asesoramiento vocacional y de carrera para las PAS en FP, seguido de cómo dar feedback a las PAS en FP en el marco del asesoramiento de carrera y, por último, cómo supervisar y evaluar los procesos y resultados del asesoramiento vocacional/de carrera para las PAS en FP.

### 2.1. Evaluación

En primer lugar, es importante que los orientadores de FP identifiquen a los alumnos PAS. El segundo capítulo de esta guía se centra en la identificación de las PAS en la escuela y puede ser utilizado por profesores u orientadores como referencia para la identificación de rasgos de alta sensibilidad en sus alumnos. Según Aron (2013) investigación sobre la alta sensibilidad, los años de la escuela secundaria tienden a ser reportados por PAS como los años más difíciles de sus

vidas, y una de las razones para que esto suceda es el hecho de que hay presión para tomar decisiones que definirán su futuro, y esto es una tarea desalentadora para cualquier joven, pero sobre todo si son altamente sensibles. Los asesores vocacionales pueden ayudar a los jóvenes a atravesar esta etapa de su vida y elegir una carrera que les resulte gratificante.

Los asesores de FP consultados para elaborar este capítulo coincidieron en que su enfoque típico del asesoramiento y la orientación profesional consiste en adoptar una estrategia integral, centrándose en el estudiante como persona y trabajando en el desarrollo de la autoconciencia, la autoestima, las habilidades de regulación de las emociones y los mecanismos de afrontamiento, lo que a su vez contribuirá a la elección de una carrera significativa. Una estrategia integral consiste en centrarse en tres métodos, tal y como describen Enache y Matei (2017). En primer lugar, la atención debe centrarse en el asesoramiento psicológico, que es útil para desarrollar la autoconciencia del estudiante y promover una imagen positiva de sí mismo y la estabilidad emocional. Después, en el asesoramiento educativo y académico, que "facilita el diseño del itinerario educativo, la formación escolar y profesional" (Enache & Matei, 2017, p. 61) y por último, pero no menos importante, sobre el asesoramiento y orientación profesional, que implica facilitar el acceso a recursos y conocimientos relativos a las opciones profesionales/educativas disponibles para los estudiantes, para facilitar su transición de la FP al empleo o a estudios posteriores.

En este contexto, la estrategia de un asesor de FP debe comenzar con una evaluación conversacional. Es esencial determinar si un alumno es Altamente Sensible y hasta qué punto es consciente de sí mismo. Es importante que el alumno se conozca a sí mismo. Esto se ve respaldado por el estudio de Enache y Matei (2017), quienes sostienen que el autoconocimiento y el desarrollo personal deben ir de la mano de la exploración de oportunidades educativas y profesionales. Para evaluar la alta sensibilidad y la autoconciencia, el orientador de FP debe realizar una evaluación conversacional y, además, se pueden aplicar pruebas psicométricas validadas. En el caso de la alta sensibilidad, la Escala de Personas Altamente Sensibles (Highly Sensitive Person Scale, HSPS) de 27 ítems, desarrollada por Aron y Aron (1997) ya que se considera que tiene una alta fiabilidad interna. Tiene sentido pedir al alumno que realice esta prueba si presenta características de alta sensibilidad durante una evaluación inicial conversacional. Las características se han mencionado en el capítulo dos de esta guía e incluyen, por ejemplo, ser más susceptible a los desencadenantes del entorno, como el ruido, la temperatura y la luz, ser percibido como tímido por los profesores o compañeros y estar sobreexcitado cuando está rodeado de mucha gente (Aron, 2013).

Una vez que se identifica a un estudiante como una PAS, el orientador de FP puede adaptar sus estrategias y consejos a este rasgo de personalidad, adoptando un enfoque más práctico para

ayudar al estudiante a elegir una trayectoria profesional y resolver cualquier problema vocacional. Parte de este proceso consiste en establecer las prioridades de cada uno a la hora de elegir una carrera, por ejemplo, si lo más importante para una persona es ayudar a los demás, la progresión profesional, ganar mucho dinero o tener un horario flexible, pero a veces los estudiantes todavía no son plenamente conscientes de sus valores y prioridades, y necesitan ayuda para darles sentido. En este contexto, Aron (2010) recomienda que un asesor/consejero escuche primero lo que los estudiantes tienen que decir en relación con las dificultades que están contribuyendo a su lucha con la elección vocacional, con el fin de entender qué rasgos deben tenerse en cuenta a la hora de asesorarles y en qué puntos fuertes centrarse. Aron (2010) también recomienda el asesoramiento profesional mediante pruebas vocacionales y pruebas de Myers-Briggs.

Las pruebas vocacionales incluyen cualquier instrumento para evaluar las habilidades, intereses, rasgos de personalidad y otros factores de una persona que son importantes para evaluar la aptitud hacia una determinada ocupación (Asociación Americana de Psicología, s.f.). Hay muchos instrumentos disponibles y los orientadores de FP suelen utilizar ya una prueba de su preferencia, que sea adecuada para su contexto e idioma. Una recomendación es el *California Occupational Preference System* (COPS), que tiene el propósito de ayudar a los individuos a realizar una elección ocupacional, ya sea vocacional o profesionalmente orientada. Esta prueba muestra una alta fiabilidad, con coeficientes de fiabilidad test-retest que oscilan entre 0,70 y 0,95 (White Papers, s.f.) e incluye puntuaciones para 14 grupos de ocupaciones, cualificadas y profesionales. Otra sugerencia es el test Motivational Appraisal Personal Potential (MAPP), que se creó en 1995 y es un completo test de carrera en línea, con unos resultados de fiabilidad test-retest para los rasgos de los trabajadores del 95%.

El test de Myers-Briggs tiene que ver con una tipología de personalidades desarrollada a partir de los tipos psicológicos de Carl Jung. La tipología Myers-Briggs tiene 16 tipos de personalidades, basadas en las preferencias de una persona en cuanto a Introversión/Extraversión (prefiere centrarse en el mundo interior frente al exterior), Sensibilidad/Intuición (si una persona prefiere centrarse en la información básica que capta o si la interpreta y le añade significado), Pensamiento/Sentimiento (prefiere fijarse primero en la lógica y la coherencia frente a las personas y las circunstancias especiales) y Juzgar/Percibir (al mirar el mundo exterior, prefiere centrarse en las personas y las circunstancias especiales), y Juzgar/Percibir (cuando mira al mundo exterior, prefiere tener las cosas decididas frente a permanecer abierto a nueva información y opciones). (MBTI® Básico, s.f.). Este instrumento es muy útil para aumentar el autoconocimiento, y para cada uno de los 16 tipos de personalidad se ofrecen posibles opciones profesionales.

Las pruebas vocacionales, aliadas con las pruebas de Myers-Briggs, permitirán profundizar en el autoconocimiento del alumno altamente sensible, sus valores, talentos y necesidades, y ofrecen la posibilidad de formar grupos de opciones que orienten a los jóvenes hacia un determinado ámbito, profesionalmente hablando. Además, también podría ser útil utilizar pruebas de aptitud, que suelen centrarse en las capacidades (por ejemplo, pruebas de razonamiento numérico, razonamiento verbal y razonamiento abstracto), ya que las personas suelen gravitar hacia trabajos/materias en los que son buenos de forma innata.

Promover el autoconocimiento de los alumnos mediante pruebas de evaluación puede ser muy útil para orientarles hacia la mejor elección de carrera para ellos. Los dos orientadores de FP entrevistados para escribir este capítulo afirmaron que es peligroso imponer determinadas trayectorias a los alumnos porque suelen asociarse a carreras para PAS. El papel del orientador debería ser promover el autoconocimiento y capacitar al alumno para que se conozca y se acepte a sí mismo, evitando discursos negativos sobre sí mismo y ayudando al alumno a elegir su propio camino, teniendo en cuenta lo que ha aprendido sobre sí mismo y sobre las PAS. Esto no quiere decir que los asesores de FP no puedan aconsejar sobre posibles trayectorias profesionales. Conocer los tipos de opciones profesionales que existen (sus ventajas e inconvenientes) es ventajoso para que un alumno elija una trayectoria profesional, pero los asesores de FP deben presentar la opción al alumno de forma consciente, en lugar de imponer cualquier trayectoria profesional porque normalmente se asocian a la PAS.

## 2.2. Estrategias de orientación profesional para las PAS en FP

Una estrategia equilibrada consiste en centrarse en tres métodos, como describen Enache y Matei (2017). En primer lugar, hay que centrarse en el asesoramiento psicológico, que es útil para desarrollar el autoconocimiento del estudiante y promover una imagen positiva de sí mismo y la estabilidad emocional. Después, en el asesoramiento educativo y académico, que "facilita el diseño del itinerario educativo, la formación escolar y profesional" (Enache & Matei, 2017, p. 61) y por último, pero no menos importante, sobre el asesoramiento y orientación profesional, que implica facilitar el acceso a recursos y conocimientos relativos a las opciones profesionales/educativas disponibles para los estudiantes, para facilitar su transición de la FP al empleo o a estudios posteriores.

En este contexto, la estrategia de un asesor de FP debería comenzar con una evaluación, como se ha mencionado anteriormente, con una evaluación oral, y pidiendo al alumno que responda al cuestionario HSPS (Aron & Aron, 1997) para determinar si es altamente sensible. A continuación, el orientador de FP debería continuar con el asesoramiento psicológico, ayudando al alumno a ser más consciente de sí mismo. Los orientadores de FP consultados mencionaron que no es raro que

los estudiantes estén únicamente preocupados por su futuro profesional, por lo que es importante centrarse en el estudiante como persona, y trabajar en el desarrollo de la autoconciencia, la autoestima, las habilidades de regulación de las emociones y los mecanismos de afrontamiento.

En el caso de los adolescentes muy sensibles, lo más probable es que luchen contra la sobreestimulación y se consideren diferentes a los demás, lo que puede conducir a una baja autoestima. Por ello, reforzar la autoestima es también un paso importante hacia una vida y un futuro más felices. Los orientadores de FP consultados para escribir este capítulo destacaron que es importante ayudar a los estudiantes de FP a entender que la alta sensibilidad no debe verse como un problema o una desventaja, sino como un rasgo de la personalidad con valor. Las personas muy sensibles suelen ser empáticas y concienzudas, tienen una gran capacidad para apreciar la belleza, el arte y la música, son amables y compasivas (Zeff, 2004). Estas características pueden aprovecharse en profesiones significativas. Sin embargo, estos rasgos no suelen ser los más valorados en la sociedad en la que vivimos, que tiende a valorar la búsqueda agresiva del éxito, lo que lleva a las personas muy sensibles a cuestionarse a menudo si hay algo malo en ellas. No obstante, como afirma Zeff (2004) es importante apreciar el propio sistema nervioso sensible y aprender métodos prácticos para tratar la sensibilidad, para identificar y liberarse de las falsas creencias de no ser apto o de algún modo defectuoso.

Un consejo ofrecido por Aron (2013) es no intentar emular el comportamiento de las no PAS y aceptar la alta sensibilidad propia. La baja autoestima de una persona a menudo se debe a que piensa que es diferente y que, por lo tanto, hay algo malo en ella; sin embargo, esto no es cierto. En lugar de centrarse en los aspectos negativos de la alta sensibilidad, uno debería esforzarse por cambiar poco a poco su sistema de creencias para ser amable consigo mismo. Por ejemplo, las PAS tienden a ser empáticas, amables, serviciales, tienen un gran sentido de la estética o un sinfín de otras cualidades y valores. Cuando se cambia el sistema de creencias para interiorizar valores positivos, se puede aumentar la paz interior y la autoestima (Aron, 2013). Según Cao (2021) cuando los adolescentes tienen un sentido más claro de la autocompetencia, también son más resistentes al estrés.

Otra área en la que centrarse son las estrategias positivas de afrontamiento. Las investigaciones demuestran que los niños y los adolescentes tienden a utilizar estrategias de afrontamiento centradas en las emociones, en contraposición a las centradas en los problemas, y que aprenden activamente mecánicas de afrontamiento durante la adolescencia, a menudo siguiendo los pasos de sus padres (Cao, 2021). Teniendo esto en cuenta, es importante guiar a los estudiantes altamente sensibles para que adopten estrategias de afrontamiento positivas. Rebaciuc (2020) por ejemplo, propuso estrategias para los profesores que trabajan con alumnos altamente sensibles, con el fin de mejorar su bienestar, rendimiento académico y calidad de vida. Algunas de estas

estrategias también pueden ser adoptadas por los orientadores de FP, ya que puede darse el caso de que un estudiante altamente sensible tenga dudas sobre su futura carrera en parte debido a los retos que siente al enfrentarse a los factores estresantes en la escuela.

Una de las estrategias a adoptar para ayudar a los alumnos de la ESO a afrontar acontecimientos/situaciones intensas es aconsejarles que no eviten este tipo de situaciones, sino que gestionen sus emociones y las conviertan en algo positivo. Debe hacerse un esfuerzo por educar al alumno para que sea independiente y consciente de su potencial. Una de las tareas del orientador de FP es concienciar sobre las técnicas de mindfulness y relajación, concretamente enseñando a los alumnos a controlar su respiración, a centrarse en lo que está ocurriendo en ese momento y a anticiparse a posibles situaciones estresantes futuras (Rebaciuc, 2020). Dado que las PAS tienden a procesar la información muy profundamente, reaccionan con mayor intensidad ante cualquier tipo de estímulo, lo que provoca estrés. Practicar técnicas de atención plena y relajación puede aumentar la resiliencia ante los factores estresantes, sobre todo si se convierte en un hábito.

Otro rasgo que suele estar presente en las PAS es el perfeccionismo. La necesidad de completar cada tarea a la perfección y la preocupación por los posibles errores puede ser petrificante, lo que conduce a la ansiedad, la procrastinación y la duda de sí mismo. Un orientador puede ayudar a un estudiante a combatir el perfeccionismo, por ejemplo, guiándole para que considere los errores y los fracasos como oportunidades para aprender y mejorar, ayudándole a establecer objetivos realistas para sus esfuerzos y recordándole que debe ser amable consigo mismo y que los errores son un signo de crecimiento y no de fracaso (D'Altorio, 2022).

Cao (2021) también proporciona una lista de posibles estrategias negativas de afrontamiento que los adolescentes (o incluso los adultos) pueden adoptar en ocasiones y de estrategias positivas que pueden adoptarse en su lugar, lo que conduce al cambio de valores que Aron considera tan crucial (2013). Las estrategias se recopilan en la siguiente tabla:

Mecanismos de afrontamiento negativos	Estrategias de afrontamiento positivas
Estallidos emocionales	Expresión emocional
Suprimir las emociones	Búsqueda de apoyo social e informativo
Autocrítica	Estrategias de autocálmate
Culpar a los demás	Pensamiento positivo
Retraimiento social	Reencuadre cognitivo
Denegación	Aceptación

Tabla 3.1 - Estrategias de afrontamiento negativas y positivas

La adopción de estrategias positivas para gestionar las situaciones estresantes puede reforzar los hábitos positivos, aumentar la salud emocional (e incluso física) y contribuir a una vida más feliz y tranquila. Por lo tanto, es importante que los orientadores de FP no sólo ayuden a los estudiantes altamente sensibles a la hora de elegir sus carreras, sino también en cuanto a autoconocimiento, valores y estrategias para prosperar en un mundo en el que las PAS son minoría.

La segunda fase de la orientación es el asesoramiento educativo y académico, centrado en estrategias específicas con el objetivo de facilitar la transición entre la FP y el acceso al mercado laboral. La elección de una carrera es una decisión importante en la vida de un joven, sobre todo si la persona es muy sensible. Tener una alta satisfacción en el trabajo contribuirá naturalmente a una mayor satisfacción en la vida, pero elegir una carrera puede ser una tarea particularmente desalentadora, y los estudiantes a menudo pueden beneficiarse del asesoramiento profesional.

En este contexto, es importante comprender que los orientadores de FP saben que las PAS suelen responder a diversos tipos de estímulos, ya sean físicos, mentales o emocionales, de forma aguda, por lo que tiene sentido elegir una carrera que ofrezca un grado adecuado de estimulación y aproveche los puntos fuertes de una PAS. Sea cual sea la carrera que elija una PAS, debe evitar la sobreestimulación. Las PAS suelen estar motivadas por el deseo de hacer las cosas bien, lo que les lleva a elegir carreras que tienen que ver con "corregir algún error" de la sociedad (Aron, 2013, p. 173). Sin embargo, a veces pueden resultarles demasiado estimulantes o angustiosas. Debe haber un equilibrio entre trabajar en algo significativo pero que no sea demasiado estimulante. De hecho, Aron (2013) sostiene que los trabajos en los que las PAS se ven inmersas en situaciones casi desesperadas, como enfrentamientos con personas crueles o el trato con víctimas a las que no se puede ayudar mucho, no son ideales para ellas y que existen puestos alternativos más adecuados y menos estresantes, como los roles que requieren consultoría, elaboración de estrategias o apoyo, en contraposición a estar en la "primera línea". Además de la sobreestimulación, Poikolainen (n.d.) menciona los siguientes problemas que afectan a las PAS en sus carreras, como la sobrecarga física y/o emocional, la presión del tiempo, el trabajo sin sentido (las PAS tienden a prosperar en trabajos en los que sienten que sus esfuerzos tienen un propósito), las culturas tóxicas en el lugar de trabajo, el aburrimiento y los trabajos que no proporcionan un buen equilibrio vida-trabajo.

Encontrar un equilibrio saludable en la carrera profesional es clave para que una PAS prospere en el trabajo. Es importante que el asesor de FP destaque el hecho de que las PAS tienen muchos puntos fuertes como empleados, por ejemplo, son detallistas, atentas a la ética y la calidad, sienten una profunda empatía, escuchan a los demás y tienen una gran intuición. En palabras de Aron (2010, p. 142) "los altamente sensibles pueden hacer casi cualquier trabajo, si lo hacen a su manera". Cualquiera que sea el trabajo que un estudiante HS elija para su futuro, debe ser significativo para él, ya que está en su naturaleza reflexionar sobre las tareas que realiza (Romeu,

s.f.). Saber qué evitar en una carrera forma parte del camino hacia la elección de una carrera gratificante para una PAS, pero ¿qué tipo de carreras son apropiadas? Existen innumerables opciones, pero Sólo (2018) hace una serie de recomendaciones basadas en las características de las PAS y lo que les hace prosperar. Aunque, como se mencionó anteriormente, los orientadores de FP no deben imponer un camino para un estudiante, a veces es útil para un estudiante obtener ejemplos específicos de carreras que podría elegir, apoyando el asesoramiento y la orientación profesional con "el conocimiento de las opciones disponibles en el mercado laboral en áreas de interés para los estudiantes" (Enache & Matei, 2017, p. 61). En este contexto, el orientador de FP podría presentar algunas de las siguientes opciones:

- En primer lugar, a las PAS les suelen ir bien las profesiones asistenciales, en las que pueden utilizar su empatía, intuición y conciencia para ayudar a los demás. Esto incluye profesiones sanitarias, como enfermero, médico o fisioterapeuta, así como profesiones como trabajador social, psicoterapeuta y entrenador personal.
- Otra área interesante para las PAS es el trabajo creativo, que incluye profesiones en las que las PAS pueden ejercitar sus talentos y habilidades artísticas. Algunos ejemplos de profesiones incluyen diseñador gráfico, redactor publicitario, animador, escenógrafo de cine, pintor y escritor.
- Las PAS también suelen interesarse por el mundo académico y la investigación. En este ámbito, pueden realizar un trabajo significativo, centrarse en la investigación, contribuir a la creación de conocimiento y quizá también enseñar y ayudar a los estudiantes.
- Las profesiones que requieren precisión también son una buena opción para las PAS. Las PAS tienden a procesar la información de forma eficiente, por lo que podrían tener éxito en trabajos que requieran análisis de datos o un trabajo lento y orientado al detalle. También podrían tener éxito en puestos que requieran conocimientos tecnológicos, como ingeniero de software o desarrollador de páginas web. Muchos empleos tecnológicos suelen ofrecer entornos de trabajo más relajados y la posibilidad de trabajar a distancia, algo que suele ir bien a las PAS.

Aron (2013) también afirma que el trabajo por cuenta propia suele ser una buena opción para la PAS, ya que permite controlar mejor aspectos como el número de horas trabajadas, la estimulación y las personas con las que se trata. Aunque es probable que esta no sea la trayectoria profesional ideal para un estudiante que busca encontrar una carrera/estudios posteriores a los que dedicarse, puede ser un objetivo a tener en cuenta y por el que trabajar.

Una vez que el estudiante tiene un mejor conocimiento de sí mismo, de sus conocimientos y competencias, el orientador de FP puede ayudarle a establecer objetivos y los pasos para alcanzarlos. Para decidir un objetivo realista y alcanzable, se puede utilizar la nemotecnia SMART (Specific, Measurable, Attractive, Realistic and Time-Bound), (Nathan & Hill, 2006) (véase la explicación en el Cuadro 3.2), que significa que un objetivo debe ser Específico, Mensurable, Atractivo, Realista y Limitado en el tiempo.

Específico	El objetivo debe ser algo específico y alcanzable. Debe ser posible responder a la pregunta "¿Cómo?" en relación con este objetivo.
Mensurable	El objetivo debe ser verificable. Deben poder decir "habré alcanzado mi objetivo cuando...".
Atractivo	El objetivo debe apuntar a algo importante y atractivo para el alumno.
Realista	El objetivo no debe ser imposible o demasiado difícil de alcanzar, ya que esto puede provocar una pérdida de motivación.
Con límite de tiempo	Establecer un límite de tiempo para alcanzar un objetivo puede ayudar al alumno a centrarse y motivarse para conseguirlo.

Tabla 3.2 - Objetivos SMART<sup>1</sup> El orientador de FP puede ayudar al estudiante a decidir los objetivos y proporcionarle retroalimentación y seguimiento de dicho objetivo. En la siguiente sección se ofrecen estrategias para ello.

### 2.3. Retroalimentación y seguimiento

Contar con las estrategias para proporcionar asesoramiento psicológico y profesional es extremadamente importante, pero el proceso de retroalimentación y seguimiento también debería ser objeto de atención y estrategia por parte de los orientadores de FP, concretamente cuando se trata de recibir y dar retroalimentación en el marco del asesoramiento profesional, y del seguimiento del recorrido del estudiante y de la consecución (o no) de los objetivos propuestos.

Empezando por la retroalimentación, la retroalimentación dada por el orientador de FP debería tener como objetivo animar a los estudiantes de FP a "adquirir competencias transferibles relacionadas con el trabajo y convertirse en pensadores críticos, solucionadores creativos de problemas y tomadores de decisiones capacitados" (Kobus, 2015, p. 17). En palabras de uno de los orientadores de FP entrevistados, el feedback o retroalimentación que se da al alumno debe ser "sencillo, pragmático, constructivo y realista", no debe negar la realidad de la situación del alumno, sino hacerle reflexionar sobre ella y encontrar nuevas competencias o posibilidades en sí mismo. El orientador de FP también debe esforzarse por "responder de forma que se establezca y mantenga una buena relación para fomentar la continuación del diálogo" (Reid, 2008, p. 478) y hacerles preguntas abiertas que añadan información a la conversación, ayudando al estudiante a crear una narrativa positiva para su futura carrera que le ayude a gestionar el presente y a trabajar para hacer cambios positivos.

---

<sup>1</sup> Tabla adaptada de: Nathan, R., & Hill, L. (2006). Capítulo 9 - Self-management for Career Counsellors. En *Career Counselling* (pp. 141-149). Londres: SAGE Publications.

Cuando se trata de supervisar y dar retroalimentación sobre los resultados del asesoramiento a los estudiantes, esto tiende a ser un proceso más largo plazo. Los resultados de la orientación profesional no son fácilmente cuantificables, lo que añade complejidad al proceso de evaluación de la orientación profesional (Nathan & Hill, 2006), lo que significa que normalmente es difícil ver los beneficios inmediatos de la orientación profesional, porque los cambios, especialmente cuando se trata de la carrera, tienden a ocurrir gradualmente, durante un período de tiempo. Además, cuando se trata de la evaluación del estudiante, los cambios pueden ser externos (por ejemplo, el estudiante hace una transición suave de sus estudios a la carrera elegida) o internos (el estudiante gana más confianza en sí mismo) y, por lo tanto, difíciles de medir con rigor. Nathan y Hill (2006) afirman que la orientación profesional suele ser un proceso a corto plazo y que normalmente el final está a la vista desde el principio de la sesión concertada. A veces, para hacer un seguimiento del estudiante, pueden ser útiles las reuniones de revisión, ya sea para reconocer los éxitos, revisar la estrategia o discutir los progresos realizados hasta el momento. Para hacer un seguimiento y recibir información sobre los resultados, suele ser necesario al menos un año, ya que, como se ha mencionado anteriormente, los objetivos establecidos en la orientación profesional suelen tardar algún tiempo en alcanzarse. Nathan y Hill (2006) proponen preguntas para el seguimiento de un año para adultos que han recibido orientación profesional, pero éstas pueden adaptarse a los estudiantes de FP. Así, en una sesión de seguimiento se podrían discutir en detalles de su vida escolar/formación, su experiencia laboral (por ejemplo, en prácticas), cómo se sienten respecto a sus funciones y responsabilidades en y cómo se sienten respecto a la consecución del objetivo u objetivos que se fijaron.

También hay que animar al estudiante a que dé su opinión al orientador de FP. Cuando se trata de recibir comentarios sobre la propia práctica, además de pedir comentarios orales (que un estudiante de AS puede ser reacio a dar), un orientador de FP puede utilizar un formulario de evaluación del asesoramiento, preguntando si se cumplieron las expectativas del estudiante sobre el asesoramiento profesional, en qué medida, qué ganó con él, cómo podría haber ganado más y si lo recomendaría a otras personas (Nathan & Hill, 2006, p. 144). Además, los asesores pueden añadir otras preguntas que consideren relevantes para mejorar su práctica como orientadores de FP y seguir ayudando a los estudiantes en su camino hacia el autoconocimiento y el establecimiento de objetivos profesionales.

### 3. Resumen

Los orientadores de FP pueden beneficiarse de varias estrategias para aconsejar y guiar a los estudiantes de FP. Altamente sensibles hacia un mayor autoconocimiento, mecanismos de afrontamiento positivos y la búsqueda de una carrera o estudios posteriores que jueguen con sus puntos fuertes, como la inteligencia emocional, el aprecio por la belleza y el arte, la

concienciación, la atención al detalle y evitar carreras que les abruman. A través de diferentes secciones, este capítulo se centra en las estrategias que pueden utilizar los orientadores de FP para apoyar a sus estudiantes y guiarles hacia sus objetivos profesionales.

Empezando por explicar qué es la Alta Sensibilidad en la FP, la primera sección explora los retos de la adolescencia y la falta de preparación para llegar sin problemas durante esta fase de la vida de los estudiantes a una futura ocupación satisfactoria. La segunda sección es el núcleo de este capítulo, donde se ofrecen estrategias para los estudiantes Altamente Sensibles en FP. El enfoque propuesto se centra en la importancia de evaluar e identificar a los alumnos Altamente Sensibles en el aula y en cómo proceder a la hora de orientarles profesional y laboralmente.

Basándose en los comentarios y la experiencia de los dos orientadores de FP consultados para esta investigación, se dedicó un subapartado a la evaluación, es decir, a las estrategias que se centrarán en el alumno como persona. La estrategia debería comenzar con una evaluación oral para determinar si el alumno es Altamente Sensible y hasta qué punto es consciente de ello. A continuación, deben realizarse pruebas vocacionales para que el asesor pueda adaptarse y asesorar teniendo en cuenta las capacidades, intereses, rasgos de personalidad y otros factores del alumno. De este modo, se fomentará el autoconocimiento del alumno en lugar de imponerle un camino determinado.

El siguiente subapartado aborda las estrategias de asesoramiento vocacional y profesional para las PAS en FP, donde se mencionan tres métodos de una estrategia completa: asesoramiento psicológico, asesoramiento educativo y académico y asesoramiento y orientación profesional. La estrategia de los orientadores de FP debería comenzar con una evaluación, una evaluación oral y cuestionarios de PAS, asegurándose siempre ante el alumno de que la alta sensibilidad es un rasgo de la personalidad con aspectos muy positivos que ellos apreciarán. También es importante guiar a los alumnos hacia estrategias positivas de afrontamiento y gestión emocional. Los orientadores de FP deberían centrarse en estrategias específicas para facilitar la transición entre la FP y el acceso al mercado laboral, ayudar a los estudiantes a encontrar un equilibrio profesional saludable y destacar sus puntos fuertes como futuros empleados de las PAS.

El tercer subapartado se refiere a la retroalimentación y el seguimiento. Los orientadores de FP deben centrar su atención en el proceso de retroalimentación y seguimiento, además de proporcionar asesoramiento psicológico y profesional. El feedback proporcionado por el orientador de FP debe tener como objetivo animar a los estudiantes de FP a "adquirir habilidades transferibles relacionadas con el trabajo y convertirse en pensadores críticos, solucionadores de problemas creativos y tomadores de decisiones capacitados" (Kobus, 2015, p. 17). Cuando se trata de supervisar y dar retroalimentación sobre los resultados del asesoramiento a los estudiantes, esto tiende a ser un proceso más largo plazo. Hay que hacer un seguimiento del estudiante y hablar de los detalles de su vida escolar/formación, así como de su experiencia laboral

y de cómo se siente con respecto a sus responsabilidades y objetivos. Además de pedir opiniones orales, también se puede compartir con el estudiante un formulario de evaluación del asesoramiento para evaluar sus progresos.

Estas estrategias pueden ser utilizadas por los orientadores de FP para apoyar a los estudiantes Altamente Sensibles y guiarles en el establecimiento de objetivos profesionales. Todo ello, permitirá aumentar el autoconocimiento de los alumnos, sus mecanismos de afrontamiento positivos y sus puntos fuertes, desarrollando su potencial y su integración en la sociedad.

## Bibliografía

- American Psychological Association. (n.d.). *Vocational aptitude test*. Obtido de APA dictionary of psychology: <https://dictionary.apa.org/vocational-aptitude-test>
- Aron, E. (2010). *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person: Improving Outcomes for That Minority of People Who Are the Majority of Clients*. New York: Routledge.
- Aron, E. (2013). *The Highly Sensitive Person: how to thrive when the world overwhelms you*. New York: Kensington Publishing Corp.
- Aron, E., & Aron, A. (1997). Highly Sensitive Person Scale (HSPS). [Database record]. *APA PsycTests*.
- Cao, J. (4 de February de 2021). *How To Help Your Highly Sensitive Teen To Manage Stress*. Obtido de Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>
- D'Altorio, A. (10 de June de 2022). *How to Let Go of Perfectionism as an HSP — and Strive for Excellence*. Obtido de Highly Sensitive Refuge: <https://highlysensitiverefuge.com/how-to-let-go-of-perfectionism-highly-sensitive-person/>
- Danhoff, J. (2021, April 27). *Supporting Highly Sensitive Children in the Classroom*. Retrieved from Jerrica Danhoff Psychotherapy: <https://www.jerricadanhoff.com/news-1/2021/4/5/supporting-highly-sensitive-children-in-the-classroom>
- Enache, R. G., & Matei, R. S. (2017). Study on self-awareness and vocational counselling of high school students. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 57-64.
- Hoxter, H. (2002). Counselling and Guidance: International Perspectives. In B. Hierbert, & W. Borgen, *Technical and Vocational Education and Training in the 21st Century: New Roles and Challenges for Guidance and Counselling* (pp. 9 - 12). Paris, France: UNESCO.
- Kobus, M. (2015). Exploring New Horizons in Career Counselling. In M. Kobus, A. D. Fabio, & (Eds.), *1. Blending retrospect and prospect in order to convert challenges into opportunities in career counselling* (pp. 3-24). Rotterdam: Sense Publishers.
- MBTI® Basics*. (n.d.). Obtido de The Myers & Briggs Foundation: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

- Nathan, R., & Hill, L. (2006). Chapter 9 - Self-management for Career Counsellors. In *Career Counselling* (pp. 141-149). London: SAGE Publications.
- Poikolainen, A. (n.d.). *Highly Sensitive Person Careers*. Obtido de HSP Coach: <https://highlysensitivepersoncoach.com/hsp-careers/>
- Rebaciuc, V. (2020). *El educador ante las dificultades del alumno altamente sensible*. [Master's thesis, Universidad Rey Juan Carlos]. ResearchGate.
- Reid, H. L. (2008). Career Guidance for at Risk Young People: Constructing a Way Forward. Em J. A. Athanassou, R. V. Esbroeck, & (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 461-483). Springer.
- Romeu, A. (n.d.). *Anna Romeu Psicología*. Obtido de Las Personas Altamente Sensibles (PAS) en el trabajo: <https://www.annaromeu.com/ser-persona-altamente-sensible-pas-en-el-trabajo>
- Sólo, A. (8 de August de 2018). *The 7 Best Careers for a Highly Sensitive Person*. Obtido de Highly Sensitive Refuge: <https://highlysensitiverefuge.com/highly-sensitive-person-careers/>
- White Papers. (n.d.). *A Brief Summary of the Reliability and Validity of the COPSystem Assessments*. Obtido de EDITS: <https://www.edits.net/blog/a-brief-summary-of-the-reliability-and-validity-of-the-copsystem-assessments>
- Zeff, T. (2004). *The Highly Sensitive Person's Survival Guide*. Oakland: New Harbinger Publications, Inc.

## **Mentoría y *coaching* en el trabajo de una persona altamente sensible: estrategias y herramientas**

*«por la coach y mentora Lian Kirksæther»*

**Número de páginas:** 21

**Número de tablas:** 0

**Número de ilustraciones:** 3

**Material adicional:** Se tendrá en cuenta la plataforma promotion

### **Breve descripción del capítulo:**

Las personas altamente sensibles son valiosas para las empresas y, en este capítulo, recibirá recomendaciones sobre cómo gestionar a los trabajadores altamente sensibles. Aprenderá de qué manera la gestión puede constituir un factor de apoyo a través de la mentoría y el *coaching* de los trabajadores altamente sensibles. Este capítulo es de utilidad para todo tipo de directores de área de diferentes empresas y organizaciones y para cualquier persona que trabaje de manera colaborativa con otras personas.

### **Ventajas competitivas:**

- Sea el mejor *coach* y mentor de los trabajadores altamente sensibles
- Obtenga las mejores herramientas para el *coaching* y la mentoría de los trabajadores altamente sensibles
- *Coaching* y mentoría de la carrera profesional de las personas altamente sensibles
- Mentoría y *coaching* de los trabajadores altamente sensibles por parte de los directores de área y de RR. HH.
- Mentoría y *coaching* de las personas altamente sensibles por parte de los orientadores profesionales y laborales

### **Palabras clave**

*Coaching* de trabajadores altamente sensibles, mentoría de trabajadores altamente sensibles, Estrategias para trabajadores altamente sensibles, Herramientas para trabajadores altamente sensibles, *Coaching* de personas altamente sensibles

### **Consiga las competencias únicas de los trabajadores altamente sensibles**

Los trabajadores altamente sensibles son únicos, normalmente muy trabajadores y de gran valor para la empresa (Bergsma, 2021). En su condición de director de área, director de RR. HH. u orientador profesional o laboral, usted aprenderá a ayudar a los trabajadores altamente sensibles, como *coach* o mentor, para que ellos mismos vean lo que valen y aumenten su autoestima, ayudándoles a comprender que también tienen que atender a sus propias necesidades. En este capítulo le explicaremos el objetivo del *coaching* y la mentoría de los trabajadores altamente sensibles y comprenderemos por qué puede ser tan eficaz.

Gracias a esta comprensión y conocimiento de *coach* y de mentor podrá ayudar a las personas altamente sensibles a que utilicen sus

características únicas y a que tengan éxito en su carrera profesional. Podrá ofrecerles más margen y ofrecerles la posibilidad de trabajar de manera independiente en un ambiente tranquilo y respaldado. Los trabajadores altamente sensibles que disfrutan de su trabajo suelen ser personas que toman decisiones de una manera equilibrada y bien informada, aportando así valor a la empresa (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2020).

El mentor es una persona que ve en ti más talento y capacidad de lo que puedas ver tú y que te ayuda a sacarlo de dentro (Great People Have Great Mentors, 2023).

El *coach* y el mentor tienen que tener una mente abierta y comprender los rasgos de la personalidad de la alta sensibilidad. Algunos de ustedes querrán ayudar a las personas altamente sensibles para que sean más fuertes y superen la sensibilidad, pero hacer esto solo empeorará las cosas y hará más difícil el trabajo de las personas altamente sensibles. En su condición de *coach* o mentor, tiene que recordar que el rasgo de la personalidad altamente sensible forma parte de la persona. Por lo general, las personas altamente sensibles procesan la información de manera profunda, sienten mucha empatía, son más sensibles a los cambios y señales sutiles que les rodean y se sobreestiman con mayor facilidad que las personas no sensibles (Aron, 1996).

En su condición de director de área, director de RR. HH. u orientador profesional o laboral que realiza *coaching* o mentoría de personas altamente sensibles, debe saber que a las personas altamente sensibles les cuesta ponerse límites, o poner límites a sus compañeros, clientes, directores de área y a las tareas que hay que realizar en el trabajo. El trabajador altamente sensible normalmente dice que sí cuando debería decir que no. En su función de *coach* o mentor, usted puede ayudarlo a establecer sus propios límites (Kirksæther, 2019).

Debe saber también que las personas altamente sensibles suelen reaccionar más ante las críticas. Es necesario que tenga esto presente cuando haga observaciones a sus trabajadores altamente sensibles. Al hacer estas observaciones, es importante también mostrarse

tranquilo y emplear un tono de voz agradable. Esto, que ya es importante con todas las personas, lo es todavía más en el caso de las personas altamente sensibles.

Por causa de su sensibilidad, los trabajadores perciben con mayor intensidad lo que sucede en el ambiente del trabajo, lo que puede suponer un problema, pero también una gran fortaleza, ofreciendo muchas posibilidades al trabajador en su trabajo (Pluess, 2015).

En las listas siguientes se destacan los problemas que enfrentan muchas veces las personas altamente sensibles en el lugar de trabajo, mostrando además cómo estos problemas pueden llegar a convertirse en activos en el lugar de trabajo cuando el ambiente es favorable (Bergsma, 2021).

### **Problemas en el trabajo para las personas altamente sensibles:**

- Ambiente negativo
- Ruido en el lugar de trabajo o de los compañeros
- Iluminación y temperatura
- Tareas sin sentido
- Falta de independencia
- Sentirse abrumado
- Críticas
- Estrés

### **Las personas altamente sensibles que prosperan en el trabajo:**

- Están calificadas profesionalmente
- Tienen visión de conjunto
- Muestran verdadero interés por lo que hacen
- Despliegan su creatividad
- Toman buenas decisiones

- Son creativas y detallistas
- Suelen ser conscientes, precisas y con capacidades analíticas
- Buenas en el procesamiento de grandes cantidades de información
- Tienen un gran sentido de la responsabilidad
- Son rápidas en la identificación de patrones
- Buenas en encontrar soluciones
- Toman decisiones equilibradas
- Son atentas, empáticas y justas
- Piensan con originalidad

### **Cómo ser el mejor *coach* o mentor de trabajadores altamente sensibles**

El *coaching* es una técnica conversacional y un proyecto colaborativo en el que los trabajadores altamente sensibles descubren las respuestas por sí mismos respondiendo a preguntas (Abrahamsson y Kirksæther, 2013; Ledernytt, 2019). Usted les ayuda a obtener las respuestas y orientaciones que necesitan, buscando a la vez las oportunidades y viendo cómo resolver las distintas situaciones.

Cuando hable como *coach* director de área, director de RR. HH. u orientador profesional o laboral, sea consciente de que las personas altamente sensibles obtienen de usted más información que el mero contenido de sus palabras. Son expertas en detectar cambios sutiles en la persona que les habla, en su tono de voz, su lenguaje corporal y en otras cosas que sucedan en el lugar (Pluess, 2015).

Durante el *coaching*, no se preocupe con los detalles de los problemas. No hay que eludir hablar de los problemas, pero tampoco hay que dejar que estos se conviertan en el foco exclusivo de la conversación. Si nos anticipamos a los problemas, resulta más sencillo encontrarles solución y, con ello, que el trabajador se sienta cada vez más motivado.

El *coaching* consiste en desbloquear el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Se trata pues de ayudarla a aprender, y no de enseñarla (Malakoudis, 2022).

En una conversación de *coaching*, usted apoya y desarrolla las fortalezas de la persona para que esta se convierta en su mejor versión (Fyelling, 2022). Durante el *coaching*, es importante no forzar a nadie a aceptar las soluciones. Como director de área y *coach*, tiene que respetar al trabajador altamente sensible y aceptar que las personas son únicas y diferentes. El objetivo del *coaching* es ayudar al trabajador altamente sensible a encontrar buenas soluciones acerca de cómo puede hacer mejor su trabajo sintiéndose, al mismo tiempo, de la mejor manera posible en el lugar de trabajo.

Para un director de área, director de RR. HH. u orientador profesional o laboral, ser mentor de sus trabajadores altamente sensibles implica también utilizar muchas de las habilidades que ya utiliza el *coach*, pero también compartir su experiencia y conocimiento y actuar como asesor de su trabajador. Si usted posee un conocimiento de lo que es la alta sensibilidad, a mayores del que tiene de la empresa, será capaz de ayudar mejor a sus trabajadores altamente sensibles. Con todo, es importante considerar al trabajador sin ningún prejuicio y transmitir su conocimiento de una forma adecuada, empática y clara, dando respuesta a las áreas en las que necesite orientación el trabajador altamente sensible (Abrahamsson y Kirksæther, 2013; Kirksæther, 2019).

Aún más importante, cuando actúe de mentor o *coach*, es saber lo que es la alta sensibilidad, y lo que son los D.O.E.S., los cuatro pilares (por su acrónimo en inglés) vinculados a la alta sensibilidad (Aron, 1996).

D - *Depth of Processing* (Profundidad del procesamiento)

Las personas altamente sensibles obtienen más información de su entorno y la someten a un procesamiento más profundo.

O – *Overstimulation* (Sobreestimulación)

Las personas altamente sensibles advierten un gran número de

detalles sutiles de su entorno y, en consecuencia, son propensos a la sobreestimulación.

**E - *Emotional Reactivity*** (Reactividad emocional)

Las personas altamente sensibles sienten las emociones positivas y negativas de manera más intensa que las personas que no lo son.

**S - *Sensing the Subtle*** (Sensibilidad a las sutilezas)

Las personas altamente sensibles advierten detalles como los gestos no verbales y los cambios más imperceptibles de su entorno.

Independientemente de que opte por ejercer de *coach*, mentor o ambos roles, es importante que usted sea una persona de gran apoyo, con mucha empatía, sobre todo en relación con los trabajadores altamente sensibles cuando esté contribuyendo a su desarrollo.

Inicie la conversación generando una buena atmósfera y haga preguntas de manera empática y agradable. Si esto es importante en el caso de cualquier trabajador, todavía más en el del trabajador altamente sensible. Demuestre tener un interés real cuando lo esté escuchando. Y es que ser una persona altamente sensible en el trabajo puede resultar abrumador. Cuando realiza mentoría con un trabajador, lo que está haciendo es orientarlo y apoyarlo para que sea la mejor versión de sí mismo en el trabajo. Comparta su experiencia y conocimiento durante el proceso de mentoría.

### **Coach**

- Usa la técnica conversacional
- Hace preguntas relevantes
- Mejora la autoconciencia
- No necesita tener experiencia en el área

### **Mentor**

- Comparte sus experiencias y conocimiento
- Ofrece asesoramiento y orientación
- Es necesario contar con conocimiento y experiencia

## **Estudio de caso**

### ***Emily pensaba que su director de área no la entendía***

Cuando Emily contactó conmigo, estaba cansada y frustrada, y se sentía además estresada y sobreestimulada. Llevaba un tiempo trabajando en la misma empresa y consideraba que su trabajo era interesante y entretenido. Su deseo cuando comenzó era permanecer en el futuro en este trabajo. Sin embargo, Emily no se sentía respetada por sus compañeros y estaba cansada de compartir ideas creativas con personas que no la entendían. Por otro lado, sus compañeros mantenían una estrecha relación y estaban constantemente haciendo ruido durante el trabajo, lo que afectaba a la capacidad de concentración de Emily.

Ya en nuestra primera conversación quedó claro que la situación era tan insoportable para ella que estaba considerando dejar el trabajo, a pesar de que ese trabajo era perfecto para ella. Emily me explicó que pensaba que su director de área no entendería sus problemas, razón por la que se puso en contacto conmigo, una *coach*, y no con él. Así pues, ella no sentía que la respetasen en el trabajo ni su director de área ni varios de sus compañeros. Cuando Emily explicaba opiniones o ideas nuevas, muchas veces sus compañeros acababan por reírse. Sus ideas no eran adoptadas ni tomadas en serio hasta el momento en que a alguno de sus compañeros se le ocurriera una idea igual o parecida unos meses más tarde y, de repente, la actitud de su director de área pasaba a ser positiva ante esa nueva idea.

Juntas trabajamos con varias preguntas y técnicas de *coaching* y de ahí salió que Emily era altamente sensible. Como persona sensible que era, Emily experimentaba sus rasgos como si fueran problemáticos, y no como una fortaleza. Gracias al *coaching*,

comenzó a aprender la manera de ponerse límites y de poner límites a los demás. Esto le hizo entender, entre otras cosas, que a pesar de lo molestos que le resultaban sus ruidosos compañeros, ella no había hecho nada al respecto. Al contrario, su nivel de estrés aumentaba y se sentía cada vez más irritada.

Continuamos trabajando en su sensibilidad y, poco a poco, Emily comenzó a ver la situación de otro modo. Se dio cuenta de cuáles eran sus límites y cuáles eran los escenarios en los que ella sentía que era importante decirles bien alto a sus ruidosos compañeros lo que pensaba o salir fuera y tomarse un descanso. Durante las sesiones de *coaching*, Emily era cada vez más consciente de su sensibilidad, tanto en relación con los lados problemáticos de ser sensible como con sus lados sensibles fuertes. Comprendió que esto la hacía ser más sensible en muchas áreas, sobre todo los días en los que se encontraba cansada. Emily se dio cuenta de repente que, de manera inconsciente, había estado interpretando negativamente las observaciones de su director de área y de sus compañeros, en vez de limitarse a oír lo que decían. Eso hizo que comenzara a escuchar mejor lo que decían sus compañeros y dejar de interpretarlo.

Gracias a nuestro *coaching*, Emily aprendió más sobre su sensibilidad y entendió cuáles eran los recursos que tenía dentro de sí como persona altamente sensible. Estos recursos demostraron ser importantes tanto en su vida diaria como en su trabajo. Cuando Emily comenzó a respetar sus límites y a comunicarse mejor, esto la llevó a recurrir a nuevas formas de transmitir las ideas a su director de área y a sus compañeros.

Transcurrido un tiempo, Emily decidió reunirse con su director de área, que ella pensaba que no la respetaba ni como trabajadora ni como persona. Durante la reunión, Emily fue honesta y le explicó los problemas que experimentaba en el trabajo y las sesiones de *coaching* que tuvo conmigo. El director de área la tomó en serio y quiso ayudarla para mejorar la colaboración en el trabajo. A raíz de esta reunión, los dos acordaron mantener reuniones periódicas en las que el director de área la orientaría.

Lo que anteriormente había sido un problema para Emily se estaba convirtiendo ahora en su fortaleza, al tiempo que iba adquiriendo conciencia de su propia sensibilidad. Tiempo más tarde, cuando hablamos sobre esta situación, ella había dejado de sentirse la misma persona; había experimentado más bien un crecimiento personal.

A partir de ahí, Emily se centró en sus lados sensibles fuertes recurriendo a la acción y, con ello, comenzó a ver cambios positivos importantes. En el trabajo era respetada y parte del equipo, y sus opiniones eran oídas siempre que las compartía. Al año siguiente, para su propia sorpresa, nombraron a Emily empleada del año.

Son muchos los trabajadores altamente sensibles que perciben las sutilezas de su entorno, especialmente el ruido que los rodea, ya venga de sus compañeros o tenga otros orígenes (Bergsma, 2021). Otros cambios sutiles en el ambiente, como la iluminación, el olor o la temperatura, pueden ser un problema, aunque los compañeros no lo perciban. Si conversamos con el trabajador altamente sensible y le preguntamos cuáles son los cambios que necesita en el lugar de trabajo, el trabajador rendirá mejor en el trabajo (Abrahamsson y Kirksæther, 2013).

### **10 consejos para sacar lo mejor de los trabajadores altamente sensibles:**

1. Cree un ambiente propicio para los trabajadores altamente sensibles
2. Ayude al trabajador a establecer sus límites
3. Dele al trabajador más libertad y flexibilidad horaria
4. Posibilidad de tomarse descansos y un tiempo de relajación cuando se necesite
5. Utilice trabajadores: un modelo basado en la confianza y en buenos valores
6. Ayúdeles a organizar y crear planes para que estén preparados
7. Considere a cada persona altamente sensible como una persona individual

8. Deles tiempo a absorber la información antes de tener que responder
9. Sea todavía más consciente de que las críticas que haga tienen que ser en forma positiva
10. Ayúdeles a lidiar con las situaciones que les sobreestimulen

### **Obtenga las mejores herramientas para orientar en el trabajo a las personas altamente sensibles**

Con la ayuda de las diferentes herramientas de *coaching* que se enumeran a continuación para el *coaching* o *mentoría* de un trabajador altamente sensible, podrá ayudar de manera efectiva a que el trabajador maximice su potencial en el lugar de trabajo (Abrahamsson y Kirksæther, 2013; Fylling, 2022; Kirksæther, 2019; Erickson Coaching International, 2023).

### ***Preguntas de coaching sobre el trabajo***

#### *Sobre el trabajo:*

- ¿Qué piensas de tu trabajo?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- ¿Cuáles son los mayores problemas de tu trabajo?
- ¿Cómo llevas el estrés y la sobreestimulación en el trabajo?
- ¿Qué podemos hacer para mejorarlo?

#### *Tareas:*

- ¿Qué opinas de las tareas de tu trabajo? ¿Tienen sentido para ti?
- ¿Qué piensas de la independencia en el trabajo?
- ¿Cómo podríamos realizar la tarea de manera más independiente?

#### *Compañeros de trabajo:*

¿Qué piensas de tus compañeros?  
¿Qué podemos hacer para mejorarlo todavía más?

*El ambiente o entorno:*

¿Cómo sientes tu entorno?  
¿Cuáles son las mejores cualidades de tu entorno?  
¿Cómo podemos mejorar el ambiente?

*Mirar hacia delante:*

¿De qué te sientes más orgulloso en relación con el trabajo que haces?  
¿De qué más te sientes orgulloso?  
¿Qué cambios quieres hacer a partir de ahora?  
¿Por qué esto es importante para ti?  
¿En qué te gustaría centrarte más en relación con tu trabajo?

## **Límites**

### ***Un problema para los trabajadores altamente sensibles***

Poner límites es algo más que decir que no. Muchas personas altamente sensibles tienen problemas a la hora de poner límites, o de poner límites a los compañeros, clientes, directores de área y a las tareas del trabajo (Ledernytt, 2019; Kirksæther, 2019). Responden fácilmente que sí a trabajar horas extraordinarias o a hacer más tareas. Está bien responder que sí algunas veces, pero recuerde que los trabajadores altamente sensibles suelen tener dificultades para ponerse límites.

### Límites en el trabajo

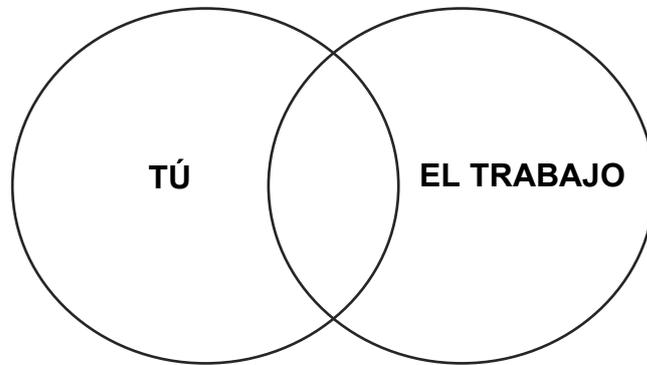


Figura 1,1

*En la Figura 1.1*

Está viendo la mejor situación para los trabajadores altamente sensibles Estás conectado a tu trabajo, pero también sigues siendo tú. Tienes seguridad en ti mismo y te pones límites a ti y a los demás cuando es necesario.



Figura 1,2

*En la Figura 1.2*

Existe una situación que es tóxica para el trabajador altamente sensible. Aquí tienes problemas para ponerte límites a ti y a los demás en el trabajo. El trabajo exige mucho de ti y de tu tiempo y seguir así te conducirá a la extenuación y el agotamiento (*burnout*).

Si su trabajador altamente sensible tiene problemas para poner límites, aquí tiene algunas preguntas importantes que hacerle durante el *coaching*. Más adelante hay también un ejercicio llamado «*Importante y no importante*», que ayudará a sus trabajadores para que puedan ver cuáles son las tareas que necesitan priorizar.

### **Pregunta de perceptibilidad – «*Ladrones de tiempo*»**

¿Cómo sientes que son tus jornadas de trabajo?

¿A qué dedicas demasiado tiempo y a qué demasiado poco en relación con tu trabajo?

¿Cuáles son los «*ladrones de tiempo*» que se adueñan de tu jornada?

¿Cuáles son tus posibilidades en lo que se refiere al tiempo?

¿En qué parte del día eres más productivo?

¿Y en qué momento del día eres menos productivo y por qué?

¿Quién o qué es lo que controla tus horas de trabajo?

Si fuera posible, ¿cómo puedes tomar el control de todo esto?

¿Qué es lo que te causa más interrupciones durante tu jornada?

¿Qué patrones ves en la actualidad que sean buenos o malos?

¿Hay alguno de estos patrones que haya que cambiar y, en su caso, cuáles?

¿Qué es lo que puedes eliminar de tu jornada que no sea realmente importante para ti?

¿Qué quieres incluir en tu jornada? Cuando lo hayas decidido, apúntalo en una lista de prioridades.

### **Importante y no importante**

El siguiente ejercicio trata de las tareas que están bajo tu control y de las que no. Si el trabajador altamente sensible puede dedicar todos los días 10 minutos de su jornada a priorizar las tareas dividiéndolas en importantes y no importantes, esto hará que mejore en el cumplimiento de sus tareas laborales.

¿Esta tarea es algo que necesitas hacer, a la que dedicar tu tiempo o en la que pensar? Si hay otra persona encargada de esta tarea o de esta área de trabajo, no deberías dedicarle tu tiempo. Por otra parte, las cosas que suceden continuamente pero que no son importantes, como los teléfonos, el correo electrónico o el alboroto de los compañeros, no deberían quitarnos tiempo de las tareas prioritarias.

#### ***Importante***

Tareas bajo tu control  
control

#### ***No importante***

Tareas fuera de tu

### **Escala 1-10**

Se trata de una técnica eficaz y simple que es útil para los trabajadores altamente sensibles. Utilizar la escala servirá muchas veces para clarificar los problemas y ayudar al trabajador a que se centre en el siguiente paso hacia sus objetivos. La escala resulta útil en distintas tareas y problemas laborales relacionados con el trabajo de un trabajador.

Comienza con una pequeña introducción sobre la escala. La puntuación 1 puede significar o bien que estás comenzando la tarea o que, por el momento, supone un gran problema. Si llegas al 10 significará que has alcanzado tu objetivo. Cuando te haga las preguntas, dime simplemente el primer número que te venga a la cabeza.

Fig. 1.3

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

¿En qué lugar de la escala estás tú con respecto a esto?

¿Por qué razón has escogido el número de abajo?

¿En qué lugar de la escala preferirías estar con respecto a esto?

¿Qué hay que hacer para obtener un número mayor en la escala?

¿Qué más es importante que hagas ahora?

Por tanto, después de esto, ¿en qué lugar de la escala estás tú?

¿Cuál sería el primer paso (o el paso más importante) con que comenzar?

## Conclusión

En este capítulo hemos hablado de la mentoría y del *coaching* en el trabajo de las personas altamente sensibles y de la importancia de tener una mente abierta y comprender de qué manera se puede atender a sus necesidades. Ha aprendido que la gestión puede convertirse en un factor de apoyo mediante la mentoría y el *coaching* de los trabajadores altamente sensibles.

Con la lectura del caso de estudio de Emily, ha podido ver el cambio que experimentó, de estar cansada, frustrada y sobreestimulada, a ser la empleada del año. Con el *coaching*, y con la ayuda y comprensión de su director de área, Emily volvió a adquirir conciencia de sí

misma y comenzó a utilizar su fortaleza única. Entendió al final que era una trabajadora altamente sensible diligente y, con ello, se convirtió en un gran activo de la empresa. Es posible que usted también tenga trabajadores parecidos a Emily, que simplemente necesitan un poco de *coaching* o de mentoría para convertirse en empleados valiosos.

## Bibliografía

- Abrahamsson, I., y Kirksæther, L. (2013). *Sensitiv og sterk! - la det bli din styrke*. Pantagruel Forlag.
- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M., Collins, N. L., y Brown, L. L. (2014). The Highly Sensitive Brain: An fMRI Study of Sensory Processing Sensitivity and Response to Others' Emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, Elaine N. (1996). Nota del autor. *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (pp. 1-13). Broadway Books.
- Bergsma, E. (2021). *HSP and burnout: international research*. Hoogsensitief.NL. <https://hoogsensitief.nl/hsp-and-burnout-international-research/>
- Erickson Coaching International. (2023). The Power of Emotional Awareness in Coaching. <https://www.erickson.edu/resources/the-power-of-emotional-awareness-in-coaching>
- Fylling, O. (2022). Innovasjon & Kreativitet!. *To Be Academy*. <https://oddfylling.com>
- Great People Have Great Mentors. (2023). Cita: Bob Proctor. <https://greatpeoplegreatmentors.org/quote-bob-proctor>
- Kirksæther, L. (2019). *En overbelastet hjerne har lite å gi*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/en-overbelastet-hjerne-har-lite-aa-gi.6248211-349910.html>
- Ledernytt. (2019). Talentfulle arbeidstakere blir utbrente. <https://www.ledernytt.no/talentfulle-arbeidstakere-bli-utbrente.6181814-349910.html>

- Malakoudis, P. (2022). Coaching as a Learning Reinforcement Method. Chief Learning Officer. <https://www.chieflearningofficer.com/2022/01/07/coaching-as-a-learning-reinforcement-method/>
- Pluess, M. (2015). Individual Differences in Environmental Sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138–143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., y Aron, A. (2020). People Differ in Their Sensitivity to the Environment: An Integrated Theory and Empirical Evidence. *PsyArXiv*, 1-63. <https://osf.io/preprints/psyarxiv/w53yc/>.