



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



PROYECTO:

PRO-MOTION. Gestión sensible de la carrera profesional

Convocatoria: EACEA/34/2019: Inclusión social y valores comunes: la contribución en el ámbito de la educación y la formación, número de proyecto: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN

TÍTULO DEL DOCUMENTO:

Resultado 4.5: Modelo integral de apoyo a las personas altamente sensibles para asesores de educación y formación profesionales y empleadores

VERSIÓN EN INGLÉS

Autores: Monika Baryła-Matejczuk, Wiesław Poleszak, Monika Wawrzeńczyk-Kulik, Maria Fabiani, Rosario Ferrer-Cascales, Nicolás Ruiz-Robledillo, Lovisa Ulfarsdottir, Armand Veleanovici, Eliana Romanenko

Socio: Universidad de WSEI

Modelo integral de apoyo a las personas altamente sensibles para asesores de educación y formación profesionales y empleadores

HIPÓTESIS BÁSICAS

Entendemos que un modelo es un sistema de hipótesis, conceptos y relaciones recíprocas que permite describir de manera aproximada algún aspecto de la realidad —en el caso del diseño de la carrera profesional y de la gestión de la carrera profesional de las personas altamente sensibles (retrato de las posibles oportunidades de mejora de la calidad del desempeño profesional de las personas altamente sensibles en el mercado laboral)—. El modelo está siendo desarrollado en el marco del proyecto PRO-MOTION y aborda las posibilidades de apoyo a las personas altamente sensibles en el diseño de la carrera profesional y en la gestión de la carrera profesional. Los modelos se incorporan a la ciencia por causa de su utilidad en la creación de soluciones. Siguiendo esta idea, se han recogido informes procedentes de diversas consultas de investigación y sociales para poder presentarlos de una manera consolidada y aplicable.

Con el fin de elaborar hipótesis que apoyen eficazmente a las personas altamente sensibles dentro del mercado laboral, se adoptaron una serie de medidas para establecer un enfoque que parta de los conocimientos existentes (a través de una revisión sistemática) y, a su vez, ampliarlo con los estudios actuales (estudios cualitativos a través de grupos focales para empleadores de diversos ámbitos y trabajadores altamente sensibles; estudios cuantitativos). El constructo adoptó enfoques ampliamente conocidos en los campos de las diferencias individuales, la psicología del trabajo y la gestión; así como el enfoque de la psicología positiva (enfoque holístico en las denominaciones de la psicología humanista) y el concepto de los factores de riesgo y de protección.

ALTA SENSIBILIDAD

El enfoque propuesto parte de las hipótesis de la teoría de la sensibilidad ambiental (SA) como concepto aglutinador de otros conceptos que explican las diferencias de sensibilidad a los estímulos ambientales. De acuerdo con estas hipótesis, la sensibilidad de procesamiento sensorial (SPS) es un rasgo heredado del temperamento cuya intensidad es importante para el funcionamiento físico, mental y social. Esta importancia es especialmente visible en situaciones en las que las personas altamente sensibles se adaptan a las condiciones de trabajo y de vida. Las personas que se caracterizan por poseer un nivel alto de este rasgo son normalmente designadas como personas altamente sensibles. Podemos, por tanto, definir la sensibilidad de procesamiento sensorial como un rasgo que describe las diferencias interpersonales en la sensibilidad a los estímulos que proceden del ambiente o entorno, tanto positivos como negativos (Aron, Aron, y Jagiellowicz, 2012; Greven et al., 2019). Los estudios realizados hasta la fecha sugieren (entre otros, Acevedo, Aron, Pospos, y Jessen, 2018; Lionetti et al, 2018) que la SPS es un rasgo hereditario del temperamento que se asocia al riesgo de psicopatología cuando una persona se cría, crece y reside en condiciones o ambientes inadecuados o negativos (Brindle, Moulding, Bakker, y Nedeljkovic, 2015; Homberg, Schubert, Asan, y Aron, 2016; Liss, Mailloux, y Erchull, 2008). Por otro lado, este rasgo está también asociado a determinados beneficios (en particular, una mayor conciencia y las respuestas a las intervenciones) cuando una persona se cría, crece y reside en condiciones o ambientes positivos (Acevedo et al., 2014; Nocentini, Menesini, y Pluess, 2018; Pluess, Boniwell, Hefferon, y Tunariu, 2017). Los fenómenos de la SPS fueron detectados por la psicóloga estadounidense Elaine N. Aron, que fue la primera en contribuir a su popularización. Son ya más de 20 años desde que se iniciaron los estudios sobre la alta sensibilidad (destacando los trabajos de Aron y Aron, 1997; Boyce y Ellis, 2005; Pluess, 2015), y los resultados muestran el potencial intrínseco de las personas que presentan este rasgo. Las causas y la importancia de la sensibilidad han sido durante muchos años el centro de atención de numerosos investigadores de todo el mundo. 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 cualitativos como cuantitativos), podemos afirmar que las personas altamente sensibles son trabajadores valiosos, pero infravalorados. Su sensibilidad 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 menor resistencia al estrés y su sensibilidad a las condiciones laborales desfavorables. Un análisis más detallado de las características de este rasgo 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 es una persona altamente sensible (PAS). 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 consiste solo en emociones, en encogerse de hombros, preocuparse, llorar 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, 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. Estas consideraciones se ajustan a las tendencias de prestar atención a la neurodiversidad y a la importancia de las predisposiciones y talentos individuales para la calidad del trabajo, tanto en beneficio de la empresa como del bienestar profesional e individual de los trabajadores.

EL OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO PRO-MOTION

De acuerdo con los estudios realizados en el marco del proyecto PRO-MOTION, 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. De este modo, se exploraron los factores determinantes de la satisfacción profesional en el contexto laboral de las personas altamente sensibles. El modelo se basó en los últimos estudios sobre la SPS, realizados a través de la revisión sistemática y la investigación documental en el marco del proyecto Pro-motion [PRO-MOTION. Sensitive career management 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN].

RESULTADOS

La alta sensibilidad puede repercutir en un trabajo de alta calidad que se plasme en un compromiso con la realización de las tareas, en responsabilidad, en lealtad con el empresario, concienciación y relaciones interpersonales positivas en el lugar de trabajo, todo ello gracias a las altas competencias personales y a la profundidad de procesamiento que son características de los rasgos de la SPS. Las condiciones de trabajo son especialmente importantes para un trabajo de alta calidad. Aquí incluimos: el estilo (o los estilos) de gestión y las condiciones laborales físicas. Por lo tanto, el apoyo integral a las personas altamente sensibles en el lugar de trabajo debe tener en cuenta la interacción de sus características con las condiciones del entorno.

Para una mejor representación, se ha adaptado el modelo de Brammer (1984) de crear condiciones para el desarrollo. El conocimiento de uno mismo, de los valores propios, de las cualidades y de las competencias permite ver las fortalezas y las debilidades en la profesión. Identificar las competencias que se poseen y las que faltan y, en consecuencia, diseñar el desarrollo profesional de uno mismo. La calidad de la autopercepción determina la dirección de la superación personal y si esta se produce o no. Para que esto sea posible, es necesario contar con las condiciones adecuadas en las que un trabajador pueda desarrollar su potencial.



Rys. Relación entre la persona del trabajador y el lugar de trabajo

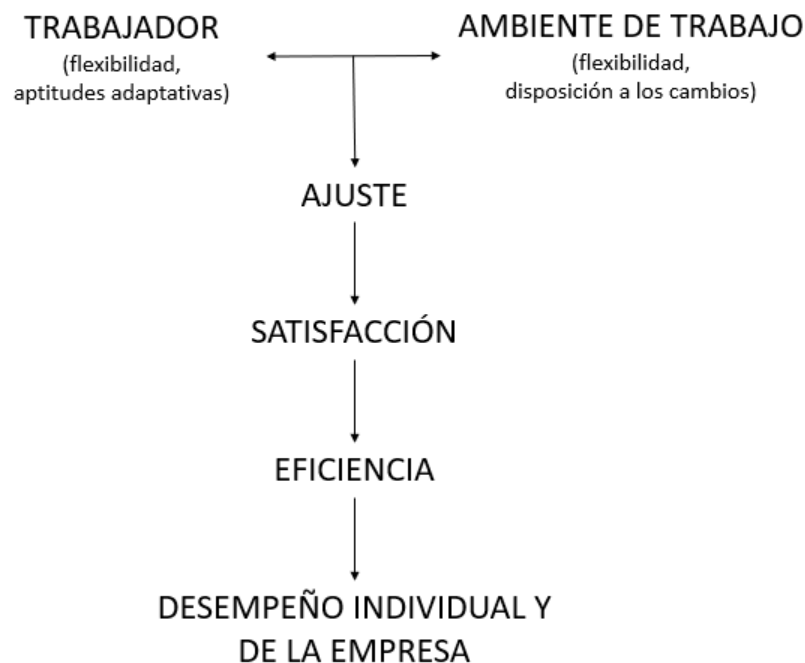
Además de las ya conocidas condiciones necesarias para el desarrollo, hemos añadido la sensibilidad a los estímulos del ambiente o entorno. Especialmente importante para diseñar los lugares de trabajo y organizarlos de manera que beneficien tanto a los trabajadores como a los empleadores es contar también con un conocimiento seguro de la sensibilidad ambiental y tenerla en cuenta en la gestión de las PAS y de los equipos de trabajadores. La flexibilidad, la autonomía, la previsibilidad y otros rasgos de un lugar de trabajo saludable son características especialmente beneficiosas que crean las condiciones necesarias para que se manifieste el potencial profesional que resulta de la intensificación del rasgo de la sensibilidad ambiental.

Las características de la relación entre la persona del trabajador y el lugar de trabajo (incluida la persona del empleador) que así se presentan son las siguientes:

- elemento complementario de la profesionalidad y que no se opone a la concepción del diseño de la carrera profesional
- interacción y retroalimentación entre las características de la persona y las condiciones del ambiente laboral



- los límites que representa aquí la posibilidad de cambio: por un lado, la propia adaptación del trabajador, por otro, los cambios en el ambiente (creación de un ambiente de trabajo saludable)
- elemento de conciliación entre el trabajador y su entorno; es un elemento de oportunidades de crecimiento
- desplazamiento del enfoque, que pasa del diagnóstico/evaluación de las predisposiciones del trabajador al diagnóstico/evaluación del ambiente de trabajo, en el que podemos determinar si dicho ambiente es favorable



Rys. Adecuación entre el trabajo y el ambiente laboral



CONDICIONES ÓPTIMAS DE TRABAJO: CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO Y AMBIENTE DE TRABAJO

La realización de un trabajo suele ir acompañada de un esfuerzo por garantizar que el uso de recursos ofrezca el mayor rendimiento posible en forma de satisfacción y beneficios materiales: esta es la esencia del ajuste (Andysz, 2011; Wudarzewski, 2013).

Dimensiones del ajuste:

- similitud o compatibilidad de las características de la persona y el ambiente (también de los valores y los objetivos);
- complementariedad; se produce cuando el trabajador tiene lo que el ambiente de trabajo necesita o requiere, y viceversa, cuando el ambiente tiene lo que el trabajador necesita.

Planos de ajuste

a la empresa: valores y objetivos

al trabajo: funciones profesionales, competencias requeridas y oportunidades

a la cultura de la empresa y al clima de la empresa

Dimensiones y componentes descriptivos del clima empresarial

Estilo de gestión:

- estilo de gestión preferido
- relaciones entre el subordinado y el supervisor
- apoyo del supervisor

Relaciones entre compañeros de trabajo:

- conflictos (nivel de conflicto)
- relaciones interpersonales amistosas

Compromiso de los equipos:



- implicación de los equipos de trabajadores
- lealtad asociada al puesto de trabajo
- cooperación
- confianza recíproca

Comunicación:

- eficacia de las comunicaciones
- divulgación de la información
- contacto con la alta dirección

Retribución:

- valoración de los trabajadores
- motivación para trabajar
- premios, salarios; sistema de evaluación

Estándares:

- retos empresariales y profesionales
- modernidad
- grado de presión
- competencias de los trabajadores; logros empresariales
- desarrollo de competencias
- esfuerzo
- rigor de los controles
- «espíritu de profesionalidad y empresa»



Flexibilidad:

- apertura a los cambios y a las nuevas experiencias
- formalización
- innovación

Autonomía:

- responsabilidad
- participación
- independencia
- grado de centralización
- disponibilidad para asumir riesgos
- libertad
- apoyar iniciativas ind.

Claridad:

- transparencia/claridad de las normas y procedimientos
- dirección de las acciones
- actualización y revisión de los objetivos (objetivos actuales)

Pueden existir situaciones y condiciones adversas que afecten:

- al ambiente físico; el **ambiente físico** y sus características que generan una estimulación excesiva, es decir, los colores de las salas, la iluminación, los sonidos; la organización del espacio, evitando las salas con varias personas y el espacio abierto, la separación de las salas destinadas al trabajo conceptual, siempre que sea posible, así como la libertad del trabajador a la hora de organizar el lugar de trabajo;



- al tiempo de trabajo; la presión de los plazos, el trabajo mal planificado, las horas extraordinarias y el trabajo a turnos conducen más rápidamente al agotamiento que en el caso de las personas menos sensibles; una programación más o menos fija, un horario de trabajo flexible, irregular, teletrabajo o trabajo en formato híbrido, cuando sea posible, programación diaria propia y un ritmo de trabajo que se pueda mantener;
- a la organización del trabajo; en situaciones poco claras y desestructuradas, las personas altamente sensibles se ponen nerviosas, muy ansiosas y les cuesta mantener el equilibrio; acciones, normas y rituales repetitivos y estructurados; un objetivo claramente definido y un sentido percibido de las acciones; tiempo e información para prepararse para la acción (posibilidad de hacer preguntas y de hablar)
- al ambiente social; una actividad social intensa es agotadora y puede llevar a un aislamiento temporal; las tensiones en las relaciones sociales provocan una fuerte respuesta emocional; trabajo individual; orientación a las tareas; trabajo en grupos de trabajo por tareas con personas que se conocen de antes, función de apoyo en el equipo en el ámbito de las relaciones sociales; evitar la necesidad de improvisar y de actuar «en primera línea», especialmente en situaciones novedosas; estilo de gestión participativo/consultivo (dependiendo de la madurez profesional); motivación mediante recompensas; relaciones basadas en la confianza; capacidad para articular necesidades; acceso a la información; comunicación abierta y transparente; opiniones constructivas basadas en datos concretos y refuerzo positivo; la oportunidad de formular preguntas (inquisitivas) y de considerar diversas opciones;
- a la supervisión en el trabajo; control de la dirección, pero sin una supervisión meticulosa y constante; trabajo independiente con la posibilidad de acordar el ritmo, los plazos, el alcance y el método de control; la capacidad de poder concentrarse en tareas individuales y bien definidas;
- a los cambios organizativos: las situaciones novedosas y desconocidas hacen que las personas altamente sensibles se sientan incómodas; preparación para los cambios

(tiempo e información); evitar sorpresas; comunicar acontecimientos y asuntos con antelación; debatir posibles soluciones futuras; descanso y recuperación en el trabajo. Uno de los elementos para configurar un ambiente de trabajo positivo es también crear condiciones para el **descanso y la regeneración** en el lugar de trabajo, en la medida de lo posible; pausas de descanso regulares; pausas regulares para comidas nutritivas; naturaleza y fauna en el lugar de trabajo; salas de descanso; ejercicios breves de mindfulness.

CONCLUSIONES

Analizando el contenido de las entrevistas con trabajadores altamente sensibles y empleadores de diversos ámbitos, el conocimiento actual del ambiente laboral permite, en un principio, formular las principales áreas de recomendaciones que se pueden implementar en el lugar de trabajo:

1. No es necesario dividir a los trabajadores en alta y baja sensibilidad. La clave para aumentar el bienestar en la vida y en el trabajo es la adaptación de buenas prácticas y soluciones suficientemente comprobadas partiendo de la construcción de un ambiente laboral saludable. La conciencia de la diversidad es crucial y debe inspirar siempre la necesidad de cambio. Todos los trabajadores de las distintas sensibilidades se beneficiarán de unas condiciones que sean especialmente favorables para los trabajadores altamente sensibles.
2. Es, sobre todo, importante definir con claridad las tareas que estos deben realizar y darles prioridad. 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 que se dispone de tiempo para poder eliminar las prisas, el caos y la sobrecarga.
3. El debate abierto y una retroalimentación de opiniones sistemática pueden ser la base del éxito. Contar con un supervisor que proyecte un estilo participativo pero, al mismo tiempo, orientado a las tareas será siempre de ayuda. 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). Si los empleadores quieren apoyar a las personas teniendo en cuenta la neurodiversidad, es posible que tengan también que revisar algunos procesos de RR. HH. y la manera en que estos se ajustan, como en el caso de los criterios de selección y evaluación de puestos de trabajo.

4. El bienestar de los trabajadores afecta a su productividad y a los resultados de la empresa. Comprender las necesidades de, aproximadamente, el 20% de la población en el ámbito de su vida laboral no puede ser algo que se pase por alto. Así, el conocimiento de elementos como la neurodiversidad, las características de su lugar de trabajo y entorno o la interacción entre estos dos elementos puede contribuir a crear las condiciones en las que estas personas rindan al máximo.
5. Las condiciones de trabajo no solo tienen que ver con el lugar, el entorno físico, sino también (y quizá lo más importante) con las personas, los compañeros. 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.
6. Lo que nos dice la 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. Redefinir el mito de la hipersensibilidad, la inadaptación, el lloriqueo y la sobresensibilidad es uno de los pasos que hay que dar para poder mejorar la calidad del desempeño profesional y, en consecuencia, la calidad de vida.
7. Una traducción de los métodos de apoyo a la creación de un entorno laboral saludable puede ayudar en la prevención para un bienestar social.



Bibliografía

Acevedo, B., Aron, E., Pospos, S., y Jessen, D. (2018). The functional highly sensitive brain: A review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1744). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0161>

Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., 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>

Andysz, A. (2011). Dopasowanie człowiek – środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. En *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*. Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy.

Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Recuperado de <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>

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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>

Aron, E. N., Aron, A., y 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>

Brindle, K., Moulding, R., Bakker, K., y Nedeljkovic, M. (2015). Is the relationship between sensory-processing sensitivity and negative affect mediated by emotional regulation? *Australian Journal of Psychology*, 67(4), 214–221. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12084>

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(enero), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>

Homberg, J. R., Schubert, D., Asan, E., y Aron, E. N. (2016). Sensory processing sensitivity and serotonin gene variance: Insights into mechanisms shaping environmental sensitivity. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 71, 472–483. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.09.029>

Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J., y Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>

Liss, M., Mailloux, J., y 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>



Nocentini, A., Menesini, E., y Pluess, M. (2018). The Personality Trait of Environmental Sensitivity Predicts Children's Positive Response to School-Based Antibullying Intervention. *Clinical Psychological Science*, 6(6), 848–859. <https://doi.org/10.1177/2167702618782194>

Pluess, M., Boniwell, I., Hefferon, K., y Tunariu, A. (2017). Preliminary evaluation of a school-based resilience-promoting intervention in a high-risk population: Application of an exploratory two-cohort treatment/control design. *PLoS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177191>

Wudarzewski, G. (2013). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej We Wrocławiu*, 1(33).

