



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**  
**CURSO 2021-22**  
**CONVOCATORIA**

**TÍTULO: GESTIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR LABORAL**

**APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE:**

FLORES MARTÍN, SARA

**APELLIDOS/NOMBRE TUTORA:**

THOMAS CURRÁS, HELENA

Fecha: 08 de junio de 2022

## **RESUMEN**

La gestión de la salud laboral es un proceso que promueve que las organizaciones tomen iniciativas que vayan más allá del cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales. Su finalidad es el bienestar de sus empleados, crear un clima de satisfacción y favorecer la motivación, por lo que es importante lograr mantener un equilibrio físico, mental y social. Por tanto, este trabajo se desarrolla con el propósito de analizar y recabar las diferentes características y aspectos que componen la visión global empresarial y sus estructuras, para determinar la importancia que juegan en la estrategia de la salud ocupacional y esclarecer qué relación mantienen entre ellas.

Los resultados de una falta de compromiso por parte de la dirección para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, y dejar de lado toda actuación que implique mejoras por encima de lo exigible por ley, puede derivar en la aparición de distintos riesgos sobre todo del tipo psicosocial, ya que son consideradas como la interacción entre trabajo, medio ambiente, condiciones organizativas y cultura organizacional. Se presentan resultados de las investigaciones realizadas y se proponen medidas preventivas.

**Palabras clave:** Salud laboral, Gestión, Bienestar, Responsabilidad Social Corporativa, Calidad de vida laboral, Clima laboral, Cultura Organizacional, Motivación, Satisfacción Laboral, Riesgos Psicosociales.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	4
1. JUSTIFICACIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
II. METODOLOGÍA .....	6
III. RESULTADOS.....	7
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	7
2. GESTIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR LABORAL.....	9
2.1. Salud. ....	9
2.2. Gestión. ....	10
2.3. Calidad de Vida Laboral. ....	12
3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL. ....	17
4. LA PARTICIPACIÓN. ....	20
5. LA MOTIVACIÓN.....	22
6. SATISFACCIÓN LABORAL. ....	28
7. BASE NORMATIVA. ....	30
8. RIESGOS PSICOSOCIALES.....	35
8.1. Estrés laboral.....	37
8.2. Síndrome de Burnout. ....	40
8.3. Adicción al trabajo o <i>workaholic</i> . ....	42
8.4. Violencia. ....	45
IV. DISCUSION .....	48
V. CONCLUSIONES .....	49
VI. REFERENCIAS.....	50
 <b>TABLAS</b>	
Tabla 1: Definiciones Calidad Vida Laboral.....	14
Tabla 2: Dimensiones conceptuales de la Calidad de Vida Laboral.....	15
Tabla 3:Factores organizacionales causantes de riesgos psicosociales. ....	36
 <b>FIGURAS</b>	
<b>Figura 1:</b> Relaciones y Programas en la mejora de la CVL en el trabajo y la productividad..	16
<b>Figura 2:</b> Patrón del proceso de Motivación. ....	24

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo versa sobre la gestión de la salud laboral, un tema que sin duda preocupa tanto a trabajadores como a empleadores e incluso a organismos públicos. En la actualidad, se están llevando a cabo muchas indagaciones, realizadas tanto por entes estatales como privados, para ver cuáles son las causas de las enfermedades que se producen en el trabajo y como evitarlas, ya que han aparecido o se han detectado nuevas afecciones de carácter psicosocial.

La gestión de la salud en el trabajo ha evolucionado paulatinamente, sufriendo una transformación por completo, llegando hoy en día a adquirir una comprensión totalmente distinta a la que se tenía en sus inicios. Esta variación ha sido producto de un cambio de mentalidad en la sociedad, en la que se ha pasado de concebir al trabajador como un engranaje más de la producción, en la que la acción protectora del empresario sobre éste fuera primordialmente implementar medidas de seguridad muy básicas para evitar accidentes, a requerir que no solo se han de impedir que se ocasionen estos accidentes, enfermedades profesionales o riesgos psicosociales, sino que además el centro de trabajo tiene que ofrecer una serie de características que hagan que las personas que desarrollen allí su actividad se encuentren satisfechas, motivadas y que su bienestar general y salud mejoren gracias al empleo en el que se encuentran. García Machín (2010) sostiene que parte del causante en esos cambios en eso cambios fue la Revolución Científica.

La conversión ha dado lugar a diferentes nominaciones. En primer lugar, para referirse a la gestión de la salud laboral lo hacían mediante el término de higiene industrial, luego paso a llamarse medicina del trabajo, seguido de la medicina ocupacional y, por último, Seguridad y Salud en el trabajo, ampliando poco a poco su ámbito de actuación.

La higiene industrial era, como señalan Molano Velandia y Arévalo Pinilla (2013) medidas que se aplicaban especialmente en la industria donde los obreros podían sufrir enfermedades o accidentes como consecuencia del trabajo. Es decir, como Cortés (2009) refiere, en la mayoría de los casos, se trataba de atender a los operarios cuando estos ya habían sufrido algún percance. Seguidamente, dio paso a la medicina del trabajo, resultado de incluir la acción de la medicina, la cual tenía por objeto el estudio de las enfermedades, logrando como consecuencia avances en el conocimiento de los efectos de la exposición ocupacional a agentes peligrosos, también en el estudio biologicista y epidemiológico de la enfermedad en el lugar de trabajo, lo que dio lugar a que tanto la ergonomía, como la química, como la toxicología ocuparan un sitio importante dentro de esta disciplina que era la medicina del trabajo (Molano Velandia y Arévalo Pinilla, 2013). Cortés (2009) comenta que es el primer paso hacia una prevención primaria de los siniestros, pero es más adelante cuando ésta, definitivamente, tiene su auge, coincidiendo con lo que Molano Velandia y Arévalo Pinilla (2013) dicen que, cuando surge el propósito de prevenir las enfermedades con los conocimientos ya adquiridos anteriormente, es en ese momento en el que ya se habla de medicina ocupacional.

En el presente, se hace referencia a la Seguridad y Salud en el trabajo, como sistema que integra todo lo anterior junto con una administración y gestión en los procesos internos de las organizaciones. La Seguridad y Salud tiene como finalidad la mejora de todos los aspectos del puesto de trabajo y su entorno, para alcanzar un bienestar físico, mental y social. (Molano Velandia y Arévalo Pinilla 2013, p.24).

Por tanto, en este trabajo se desarrolla en base a la premisa de que la gestión de la salud laboral no solo se encarga de la prevención de riesgos, sino que va más allá de la protección individual, pretende estar siempre en continua actualización sobre los peligros emergentes y que los empleados cuenten con un bienestar absoluto. Con lo cual las cuestiones a tratar tienen en cuenta ese enfoque y se centran en explicar y exponer sobre todo ideas y acciones que, aunque puedan o no estar recogidas por la ley, sí que afectan o mejoran la salud y la calidad de vida laboral. Dicho de otro modo, la finalidad consiste en determinar qué rasgos organizacionales y componentes pueden tener dependencia o ser objeto de la gestión de la salud laboral, así como comprender la amplitud de campos de actuación y la transformación que está sufriendo la realidad al encontrarse con nuevos retos. Y observar si las nuevas tendencias se sustentan en leyes y en políticas gubernamentales, en las que se propongan medidas y soluciones para una gestión de la salud transversal y global.

Para ello, se seleccionaron una serie de conceptos para comprender mejor que factores están teniendo una repercusión directa sobre el asunto, y se procedió a su descripción siguiendo el orden: para empezar el primer punto es sobre responsabilidad social corporativa, uno de los motivos, el punto de partida, por los que las empresas están adquiriendo conciencia social y pretenden trasladar o empezar ese cometido internamente, aplicando para su consecución un plan para gestión de la salud laboral que sea integral; la segunda sección es una introducción a la materia en cuestión, es decir, qué se entiende por gestión de la salud laboral y por calidad de vida; los sucesivos apartados son en relación a aspectos del ámbito empresarial que se han observado que tienen la capacidad de interferir en la salud de los empleados, los cuales se han organizado de más general o común a todos los participantes, a más concreto o más cercano al plano particular, primero se menciona la cultura organizacional y el clima laboral, luego la participación, prosiguiendo con la motivación y por último la satisfacción; a continuación se enumeraran las normativas en que se asienta, para finalizar con los asuntos de condición psicosocial.

## **2. OBJETIVOS.**

Los objetivos que se persiguen con el presente trabajo son, en primer término, conocer en que consiste la gestión de la salud laboral. Se trata de hacer una recopilación sobre información existente acerca de la materia, con la intención de saber qué es y en qué se basa, además si con ello implica que los empleados tengan un bienestar tanto físico como psíquico.

Como objetivos secundarios:

- Comprender que elementos de la organización influyen en el bienestar laboral.
- Detallar las repercusiones para las personas trabajadoras una gestión de salud y bienestar deficiente.
- Conocer en que legislación y normas se sustenta la gestión de la salud laboral.
- Explicar los riesgos psicosociales emergentes en siglo XXI.

En definitiva, se tratará dar una visión global sobre la gestión de la salud y el bienestar laboral, ver como se contextualiza, qué objetivos se persigue, qué elementos influyen, que mecanismos y métodos son actualmente empleados en las empresas, que factores pueden favorecer la salud y cuales perjudicarla, porqué es tan importante garantizar la salud de los trabajadores y qué consecuencias tiene sobre la empresa. Además, se explicará la trascendencia de tener empleados satisfechos y motivados, como la repercusión de la responsabilidad social corporativa y su estrecho ligamiento a la gestión de la salud labor, ya que resulta de interés ver que clases de cuestiones aplicadas a la gestión de salud, hacen que las organizaciones se vuelvan más responsables socialmente.

## II. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el desarrollo de los objetivos planteados se ha realizado una revisión bibliográfica de documentos y autores que han tratado el tema de la Gestión de la Salud y Bienestar Laboral, así como de otros asuntos en proximidad al tema principal.

En el momento de acceder a la información, primero se ha optado por hacer una lectura en distintos manuales de recursos humanos, con el objeto de obtener una visión más clara del contenido a tratar y utilizarlos a modo de guía. Después, se ha procedido a hacer una búsqueda de artículos de revista, estudios científicos, informes y fichas técnicas sacados de distintas bases de datos disponibles en internet y los recursos ofrecidos por la biblioteca, en concreto BRAIN, SCOPUS, Academic Search Complete y Google Académico. También se utilizó directamente las webs de las revistas científicas que tenían tal herramienta y las páginas webs de los organismos oficiales, como el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, el BOE, la Organización Mundial de la Salud, el Parlamento Europeo o la página de la Unión Europea.

A continuación, para dar con la documentación adecuada y limitar las referencias resultantes se siguió el siguiente procedimiento, primero en las búsquedas online se empleó palabras clave: bienestar laboral, calidad de vida laboral, clima laboral, cultura organizacional, estrés, gestión de recursos humanos, gestión de la salud laboral, motivación laboral, participación en el trabajo, responsabilidad corporativa, riesgos psicosociales, salud laboral, satisfacción en el trabajo, síndrome burnout. En esta búsqueda también se aplicaron filtros, como el temporal, teniendo preferencia por documentos más actuales, así como la relevancia, ya que se tuvo en cuenta el número de veces que había sido citado. Luego se prosiguió con otros criterios para la inclusión o exclusión de la información, para ver si esta se ajustaba a lo propuesto se analizaron los *abstracts*, se usó la función de buscar en página para determinar si aparecían las palabras claves y el número de veces que lo hacían, en última instancia se realizaba una lectura completa. Para los manuales el método variaba, primero se acudía al índice, después al glosario de palabras, si es que contaban con este, y se hacía una lectura del capítulo en cuestión.

### **III. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los principales resultados de esta búsqueda con respecto a los conceptos que van a analizarse.

#### **1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

Las empresas, en la actualidad, invierten en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debido a la necesidad de mejorar y de promover valores éticos ante el crecimiento de desigualdades y desequilibrios tanto sociales, como medioambientales (Bestratén Belloví, 2015).

Antes de dar una definición concreta de lo que significa RSE, hay que diferenciar lo que supone responsabilidad interna y externa. La primera supone que la persona se enfrenta a las situaciones o problemas desde los valores e ideas propias, por contra la segunda se refiere cuando se responde a causa de una obligación asumida. En el caso de seguridad y salud en el lugar del trabajo, el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas sería un comportamiento de responsabilidad externa, mientras que la interna concerniría a la política de valores, cuando estos vayan más allá de lo que se exige legalmente.

Esta distinción es de importancia cuando se trata de evaluar a una organización en este sentido, puesto que cumplir más de lo exigible involucra una conducta ética, mientras que solo cumplir con lo obligado es una conducta moral (García Machín, 2010).

Para lograr integrar un régimen de RSE, muchas veces se basan en las políticas del Estado o intervienen en las actividades propuestas por este, como un modo de hacerse ver partícipe de cuestiones que atañen a la sociedad, ya que se ha generado una conciencia social y las naciones han llevado a cabo una serie de programas para facilitar la puesta en marcha. Esto resulta de utilidad para establecer una base clara para cumplir con los reglamentos señalados por la ley, además de saber que otras acciones se están llevando a cabo que vayan más allá de los mínimos legales manifiestos, y así poder ser transparentes, lo que le proporciona una ventaja competitiva, al diferenciarse de otros por ser veraces en sus procesos (Barros, Retamozo y González, 2015).

La RSE se define como la estrategia y las prácticas que lleva a cabo una empresa con el fin de contribuir a la sociedad e incrementar la calidad de vida de su plantilla, por medio de la sostenibilidad. (García Machín, 2010, p.57). Por lo tanto, y junto con lo anterior, se podría decir, que se trata de una mejora voluntaria, por parte de las organizaciones, de sus obligaciones jurídicas.

En este sentido, las organizaciones asumen una relación solidaria con la comunidad o el entorno más próximo, normalmente donde se encuentran instauradas, con la finalidad de reducir las huellas negativas e incrementar las positivas, de forma que se trata de una compensación, para sentirse en armonía consigo misma y con los demás, es decir la RSE nace desde la ética. Además, ambas partes, comparten una idea de justicia y contribuyen para configurar una realidad social, en el que la importancia del progreso humano cobra un nuevo sentido.

Su implantación favorece la imagen que estas proyectan y ayuda a crear una reputación y a posicionarse de manera ventajosa, acercándose así a los grupos de interés que las perciben de modo positivo, al igual que los servicios que prestan tienen más valor para la opinión pública.

La RSE tiene varios campos de actuación, incluso con el paso del tiempo sus responsabilidades se han ido elevando, por lo que resulta lógico que el concepto varíe dependiendo del contexto en el que opere, existen distintas versiones para tratar el tema, por ejemplo, desde la filantropía estratégica, que promueve los intereses propios; siguiendo por la acción social, que invierte en necesidades de la población; continuando por los negocios inclusivos, que consiste en ofrecerse proveedor de bienes y servicios en los sectores menos favorecidos, o la creación de valor compartido, es decir, el económico y el social se producen simultáneamente (Guédez, 2014).

Así es como, esta gestión social, compuesta por acciones para contribuir y aportar recursos de distinta índole, como pueden ser dinero, servicios, productos, influencias o la administración de conocimiento, se distribuyan al máximo entre la ciudadanía donde operan, buscando que estos *stakeholders* obtengan cierto bienestar (Barros et al., 2015).

El Foro de Expertos del Gobierno Español define RSE de la siguiente manera: es una integración entre las normas legales obligatorias y una planificación voluntaria de sus procedimientos y gestiones por parte de las organizaciones, con la que toman conciencia de sus actividades e iniciativas y las consecuencias que derivan de estas, atendiendo al contexto social, económico y medioambiental, y a las propuestas que surgen entre los distintos actores. (García Machin, 2010, p.56).

Otra enunciación posible es un reto que se propone el empresario y la empresa para demostrar a la sociedad su responsabilidad, sus valores y su misión, tanto en lo que respecta al cuidado de sus trabajadores, como al cumplimiento de las normativas y los intereses social-económicos.” (Guédez 2014, p.57).

Por su parte, la Comisión Europea ofrece otra definición: es un ejercicio voluntario de atender a las inquietudes que se presentan entre los grupos sociales, modificando las prácticas empresariales para que se adecuen a esta situación. Lo destacable de ser socialmente responsable es la dedicación y el esfuerzo por ir más allá del cumplimiento legal, y la concienciación de la importancia del capital humano (Comisión Europea 2011, p.4).

Para Guédez (2014, p.37), la RSE es básicamente el cuidado de las acciones empresariales y sus repercusiones. El concepto de gestión engloba varias acciones como la eliminación, mitigación o reducción de impactos negativos, por un lado, y la mejora, la potencialización y la maximización de los positivos, por el otro. Cuando se hace referencia a los impactos, deben de tenerse en cuenta sobre todo su relevancia, independientemente de si estos ocurren a largo o corto plazo, ya que no es factible asumirlos todos y se hace necesario escoger. En ese momento la empresa escoge el tipo de papel que va a desarrollar en el medio, y como se va a ser su vínculo con este, en definitiva, eligen su modo de actuar y en que va a consistir, sin perder de vista que para adquirir una RSE se ha de operar por encima de los estándares, a un nivel bastante superior.

La RSE tiene un carácter multidimensional, es decir, tiene varios campos de actuación, de entre los cuales la organización podrá seleccionar en los que más le interese invertir. Se encuentra cuestiones como la formación, la diversidad, la igualdad, la gestión de salud, el bien estar laboral, el cambio climático, la prevención de la contaminación, el uso eficiente de los recursos, etc. (Comisión Europea, 2011). Barros et al. (2015) opina que dentro de los aspectos internos en los que puede intervenir la empresa, la RSE ofrece a los trabajadores la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, además de experimentar un crecimiento tanto en lo personal como en lo que a formación se refiere, dentro de un ambiente de confianza en el que poder sentir el respaldo de sus superiores.



La aplicación de esta estrategia significa para los organismos empresariales un beneficio al ahorrar en costes, además de mejorar la productividad, la gestión de riesgos, de recursos humanos, así como, potenciar la innovación. También puede implicar una nueva forma de encontrar oportunidades de negocio o de desarrollo (Comisión Europea, 2011).

Bestratén Belloví (2015) también contempla este beneficio, y la ventaja competitiva. Como elementos para alcanzar el objetivo de instaurar gestiones de RSE que estimulen tal ganancia, destaca la creatividad de las personas y la formación continuada de los trabajadores. Esto supone la participación de los empleados en la corporación, por lo que es necesario que perciban que sus necesidades se atienden. De manera que la gestión de salud y la prevención de riesgos laborales (PRL), son temas importantes dentro de la RSE, ya que, aparte de hacer ver a los empleados que sus condiciones laborales se tienen en cuenta, también existen claras evidencias de que una mejor administración de una de ellas influye de manera muy positiva en la otra. Lo que se entiende como, que si una entidad quiere ser responsable socialmente debería de garantizar una PRL y un bienestar de cierta calidad.

En un estudio sobre prácticas de RSE, que llevan a cabo las compañías, se refleja que priorizan la salud, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores y la seguridad e higiene en el puesto de trabajo, además de que adquieren un compromiso con el desarrollo social y económico del contexto donde operan, logrando, a su vez, que otros grupos actúen igual (Barros et al., 2015).

La RSE es, incluso, una pieza muy importante en cuanto a bienestar en el trabajo se refiere. De esa mejora voluntaria y de las acciones que promueven hábitos saludables, que, combinada con una prevención de daños derivados del trabajo, que se trata de una obligación empresarial, y una cultura empresarial participativa, parte una gestión de la salud integral, que al mismo tiempo aporta valor a la sociedad y aumenta la satisfacción y el compromiso por parte de los empleados (Thomas, 2017).

## **2. GESTIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR LABORAL.**

### **2.1. Salud.**

Existe un interés a nivel internacional por conseguir que los puestos de trabajo sean catalogados como decentes. Por lo que, para logra esta calificación, entra en marcha lo que se conoce como salud ocupacional, que se trata de una serie de medidas para conseguir que la salud de los empleados esté asegurada e incluso que se promueva el bienestar físico, mental y social, logrando así un ambiente seguro, en el que se adaptan las tareas a las capacidades de los trabajadores (Guédez, 2014). En otras palabras, es una actividad multidisciplinaria que propulsa y preserva la salud de los trabajadores. Intenta controlar los accidentes profesionales y las enfermedades mediante la disminución de riesgos, velando por las condiciones físicas y psicológicas del trabajador, según la propia Organización Mundial de la Salud (OMS).

Los problemas más usuales que se tienen que gestionar son los relacionados con las actividades físicas, que pueden producir daños de diferente índole, como cortaduras, fracturas, trastornos por movimientos repetitivos, problemas en el oído o vista, etc. También los concernientes con el contexto laboral, que pueden ocasionar estrés, lo que demuestra la importancia de afrontar los conflictos psicosociales (Benítez Ortíz et al., 2015).

Estas enumeraciones de problemáticas son, en su mayoría, provocadas por las exigencias de las mismas actividades que desempeñan los trabajadores, y es la salud ocupacional quien intenta mitigar o dar soluciones a estas amenazas (Guédez, 2014).

De hecho, para atajar estas contingencias, en los programas de salud en el trabajo, la OMS ha diferenciado varias áreas de actuación; por un lado, se encuentra el ambiente físico, por otro, el psicosocial, también existe un campo de actuación a nivel de participación en la comunidad, y, por último, otro personal, que se ocuparía de los empleados, sus familias u otras personas allegadas (Thomas, 2017).

Naciones Unidas junto con la OMS declararon, en la Estrategia Mundial de la Salud Ocupacional para todos (1995), que cada ciudadano del mundo tenía derecho a la salud y seguridad laboral y a un ambiente de trabajo que le permitiera una vida social y económicamente productiva.

Por su parte, la OMS en su Constitución ofrece una idea acerca de que es la salud, con la que quiere hacer comprender que el bienestar no solo es una cuestión de no estar enfermo, sino que es un estado de salud óptimo (OMS, 2014, p.1).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1981) en el art.3 del Convenio 155 comenta este término enfocándolo con el puesto de trabajo, refiriéndose concretamente a la seguridad e higiene y la relación que mantiene con distintos elementos mentales y físicos que influyen, pero teniendo presente que la ausencia de enfermedad no es un indicativo de salud.

Además, la OMS junto con la OIT señalaron a que un entorno de trabajo saludable se correspondía con aquel en el que los integrantes se preocupan por la seguridad, salud y bienestar, e intentan mejorarlo cada día (Thomas, 2017).

## **2.2. Gestión.**

Por otra parte, el concepto de gestión también es importante definirlo y el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) da las siguientes acepciones: la primera llevar adelante una iniciativa o un proyecto, la segunda ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo y la tercera manejar o conducir una situación problemática.

Más concretamente, dentro del entorno empresarial, la gestión de recursos humanos significa la planificación, la organización, el desarrollo y el control de diversas estrategias para lograr que el personal desempeñe sus funciones eficientemente. Se incluyen, además, en la función de gestión, otros sistemas que administran las relaciones laborales, la salud y seguridad en el trabajo y distintos temas de justicia (De la Calle y Ortiz, 2014). Es decir, mediante una dirección adecuada, en la que se incluyan otros recursos organizacionales, tales como maquinarias, materiales, el tiempo o el dinero, se intentan alcanzar los objetivos perseguidos de la mejor forma posible (Chiavenato, 2011).

La gestión de recursos humanos, según algunos autores como H. Fayol, se basa en dos principios esencialmente, por un lado el de administrar, que incluye acciones como las descritas anteriormente (planificar, organizar, desarrollar y controlar) y por otro el de seguridad, proteger al personal (Louart, 1996).

Durante el paso de los años se ha ido transformando las ideas y las perspectivas de distintos autores de cómo aplicar las estrategias para administrar y gestionar a equipos en las empresas, y a estas mismas del mejor modo. Así es que Dolan et al. (2007) y Rivas Tovar (2009) explican la evolución de distintas teorías en el centro de trabajo, las cuales tienen como fin último el aumento del rendimiento. Esta descripción de cada época ayuda a visualizar el transcurso por el que ha pasado la gestión de la organización y el desarrollo que ha ido tomando hasta el momento actual.

Dentro de estas teorías están las clásicas, caracterizadas sobre todo por la rigidez y centralización de la autoridad. Son tres los investigadores con sus modelos los que destacan en esta primera etapa:

- Taylor y la organización científica: recurre a la división de tareas, que quedan en pequeñas operaciones que pueda ejecutar cualquier obrero en un mínimo de tiempo determinado, evitando los movimientos innecesarios, empleando el cronometraje, en otras palabras, mediante la organización racional del trabajo, a parte usa una incentivación de un pago por la labor a destajo.
- Weber y el modelo burocrático: basado en un sistema de normas impersonales y en una fuerte jerarquización de la autoridad, donde existe unas rutinas y procedimientos sistematizados, directrices preestablecidas por escrito, además de un registro de toda actividad realizada.
- Fayol y la administración de empresas: se resume en 4 funciones necesarias en una administración competente, que son la planificación, la organización y el mando o control. Resaltando esto último, Fayol remarca la importancia de que las órdenes provengan de un solo administrador a un número determinado de subordinados, para evitar los malentendidos entre distintos mandatos. Hay una repartición de la actividad entre los distintos grupos, los cuales están especializados en unas funciones concretas.

Siguiendo con la línea temporal, surgen las teorías del comportamiento como contrapunto de las anteriores, las cuales dan mayor peso a las necesidades humanas. De nuevo las corrientes son tres:

- Elton Mayo y las relaciones humanas: sostiene la idea de que unos resultados satisfactorios están provocados por unas relaciones mejores entre los compañeros, por lo que es una buena idea poner esfuerzos para que las características de la organización se tornen más humanitarias, y animar a sostener sentimientos de pertenencia, orgullo e identificación.
- Maslow y las necesidades humanas: a pesar de que el grupo tiene una mayor representación, voz y peso en la empresa, por motivo de la participación de los sujetos en la toma de decisiones, este investigador se preocupa de las necesidades individuales, como por ejemplo la autoestima, el crecimiento o la autorrealización.
- Enfoque conductual: en esta tendencia apuestan por los grupos, resaltan su importancia a la hora de alcanzar metas, aunque requieran energía, tiempo, habilidades, liderazgo y otras cualidades para que resulten eficaces.

A continuación, se planteó otro tipo de cuestiones como en qué elementos se dividía la organización, cuáles influían y con cuáles interactuaba, considerándolo como un conjunto de sistemas abiertos, es así como llegó las teorías de sistemas con sus diversas secciones:

- Escuela sociotécnica del pensamiento: señalan que los diferentes sistemas que componen a la organización se relacionan entre sí, como son los de producción, los tecnológicos o los sociales. De modo que muestran interés por como los individuos interaccionan con su entorno o qué repercusiones puede llegar a tener la introducción de una nueva maquinaria en el diseño de los puestos, incluso en la estabilidad mental de los afectados. Este enfoque destaca por la democratización, los grupos de trabajo autónomos, la responsabilidad que recae en los propios empleados.
- Enfoque sistémico: al igual que el anterior mantiene la idea de los sistemas que se conectan entre ellos, pero la diferencia radica en que hace diferenciaciones entre los integrantes externos e internos.

- Enfoque de la teoría de las contingencias: es una concreción de todos los puntos de vista anteriores o de la doctrina general. Consiste en considerar todas las contingencias y factores que puedan producirse y su relación entre ellos, y cada situación dada será un sistema al que habrá que encontrar la mejor respuesta para que provoque un mayor rendimiento.

Desde hace ya algunos años, se ha propuesto un nuevo modelo de administración y de cultura empresarial conocido como gestión del conocimiento y aprendizaje administrativo. Se distingue por la importancia que les otorga a los activos intangibles, los cuales son referidos como recursos o capacidades que generan valor, pero no están reflejados en la contabilidad o no se pueden contabilizar, y además ayudan a explicar porque algunas empresas tienen mayor ventaja competitiva que otras. En esencia son los que tienen que ver con los conocimientos, por ello el aprendizaje es importante para el desarrollo de estos activos, ya que crea las facultades esenciales para resolver circunstancias complejas por las que se puede atravesar, de ahí el interés por los programas de formación. La gestión del conocimiento, al igual que el aprendizaje, acrecientan la valía de aquellas organizaciones que lo fomentan, sobre todo si lo emplean de manera simultánea, debido a que se complementan y una tiene su base en la otra, asimismo la gestión del conocimiento posee una influencia directa con lo llamado inteligencia grupal, ya que su propósito es el propio que se lleva a cabo en una gestión, y en este caso se pretende reconocerla, capturarla, evaluarla, distribuirla y aplicarla.

Todos los anteriores son modelos de gestión de los recursos humanos, que algunos de los cuales, hoy en día, se siguen utilizando, pero no son los únicos, muchos autores han hecho su aportación al tema. Lo destacable es establecer una estrategia a seguir para afrontar tanto decisiones acerca del negocio, como acerca del personal, de manera que ambas respuestas estén dirigidas y alineadas entre ellas (Dolan et al., 2007).

### **2.3. Calidad de Vida Laboral.**

Por su parte, el bienestar es un fenómeno que ha ido adquiriendo interés también en el campo de la psicología positiva, la cual abarca el tema ya no solo desde la ausencia de enfermedad, sino desde un estado de optimismo y plenitud, coincidiendo con la descripción que hace la OMS sobre la salud. En un contexto más concreto, como lo es el laboral, es sabido que el desarrollo de una actividad hace que incremente los niveles de satisfacción, lo que se traduce, como ya se ha mencionado en varias ocasiones, en un agente esencial para alcanzar el éxito organizacional. Esto es originado a causa de que un aumento en los niveles de agrado y felicidad está relacionado con incrementos en la creatividad, en la adopción de comportamientos sociales con los compañeros y clientes, en la captación de oportunidades, en los niveles de cooperación, al mismo tiempo que hay una disminución en las conductas contra productivas, en la adquisición de posturas defensivas y pesimistas, ya que hay una tendencia a ser más sensible a las amenazas cuando el grado de felicidad es muy bajo (Rodríguez Muñoz y Sanz, 2014).

Definir bienestar y salud laboral puede resultar más complejo que en lo que en principio parecería, a causa de la gran cantidad de factores que la atañen. La consecución de esta dependerá de qué perspectiva se aplique, puede ser: subjetiva de cada individuo o de individuos, (según afecte a uno o a una colectividad) objetiva o bien una combinación de ambas. Los indicadores subjetivos son los percibidos por el trabajador o los que este experimenta a través de variables como grado de satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida laboral percibida, etc. Los objetivos tienen que ver con condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de la labor, etc. (Alcover et al, 2007).

De hecho, Segurado y Agulló (2002) alude a la falta de homogenización a la hora de hacer referencia al tema, y explica que en parte se debe a esa dualidad en el enfoque, por un lado, lo objetivo y lo subjetivo, por otro, elegir entre poner el punto de mira en el trabajador o en la organización, y por último el bienestar psicológico en contraposición a uno físico. Además, Alcover et al. (2007) explica que existen otros elementos que influyen a la hora de realizar una gestión de la salud y, por tanto, se complica, aún más, su comprensión y puesta en práctica. Estas cuestiones se pueden resumir en distintos puntos:

- La multidimensionalidad, es decir, los distintos ámbitos de una persona, los cuales se pueden dividir en emocional, social, físico, ocupacional e intelectual. Así, el sujeto, aunque no se encuentre en un ambiente adecuado o saludable, puede verse compensado si las relaciones sociales con los compañeros son de calidad y se encuentra apoyado emocionalmente.
- La pluralidad de niveles es una dificultad añadida, puesto que estos interactúan entre sí, y se debe de observar de cuál de ellos proviene el problema, haciendo que haya una disminución en la calidad de vida laboral, por ejemplo, puede que el sujeto en concreto no tenga las habilidades y los recursos suficientes para hacer frente a las demandas del mercado, lo que puede suponer un aumento en los niveles de estrés, entonces queda claro que la problemática reside en el propio individuo. A nivel grupal si hay una falta de liderazgo o no existen ordenes o directrices concretas, se considerará como un factor estresante percibido por los integrantes. También puede ocurrir que sea la propia organización quien no actué debidamente, y exista una falta de formación, de cultura empresarial, una evaluación de las necesidades ineficiente, etc. Para terminar todos los niveles, si el entorno competitivo es fuerte, eso obliga a renovarse constantemente o adquirir una formación continuada, además de cumplir en todo momento con las exigencias mismas del mercado, como el acatamiento de los plazos de producción que se alteran inesperadamente, produciendo nerviosismo o angustia.
- La congruencia e integración del sujeto con los distintos niveles, pues una persona se sentirá mejor en un contexto en el que sus mismos valores son representados, sus capacidades aprovechadas y sus necesidades cubiertas. Una participación más activa de los trabajadores, una buena gestión en la comunicación y el desarrollo de una cultura compartida, son métodos útiles para conseguir la integración deseada, además de que se obtiene una ventaja competitiva.
- La especificación de las acciones para la promoción del bienestar y la salud laboral es importante para dar una visión o exposición más precisa. La actuación puede ir desde programas concretos que se imparten hasta planes globales integrados en la gestión de recursos humanos.
- Las organizaciones deben de ser capaces de adaptarse ante los nuevos cambios del medio, puesto que este se encuentra en una realidad dinámica que requiere de reacciones, para alcanzar una estabilidad en el sistema. Después deberán de evaluar el impacto de esta variación, mitigando las consecuencias negativas sobre todo en el área de seguridad y salud.
- Tomar conciencia de las tensiones, de los asuntos que generan conflictos, es importante a la hora de llevar a cabo una labor de gestión de la salud, ya que, como se ha dicho anteriormente, el mercado en el que se mueven los centros de trabajo son cambiantes, lo que hace que estos se vuelvan, a su vez, inestables, y esto provoca que nunca puedan alcanzar un estado de armonía completo, a causa de desavenencias y necesidades diversas, las cuales habrán de ser abordadas, de tal modo que todas las partes implicadas queden satisfechas.

- El grado de coherencia y de flexibilidad resultan de utilidad para afrontar las disputas. Que exista una coherencia respecto a las normas, las pautas y los procedimientos, es necesario para dirigir al personal, pero también se debe entender las particularidades de cada persona, siendo flexible a la hora de permitir que cada cual ejecute su tarea atendiendo a su propio criterio personal u otorgar cierta autonomía en el cumplimiento de los reglamentos internos, siempre dentro de unos límites establecidos. La estructuración y la estandarización es elemental para un funcionamiento cotidiano, al igual que la flexibilidad para atender demandas improvisas y encarar situaciones extraordinarias.

Una vez visto cuales son los puntos a tener en cuenta y de los que depende la gestión de la salud, distintos autores han intentado aproximarse a una enunciación de que es bienestar y salud laboral o, como también lo denominan en otros manuales y revistas científicas, calidad de vida laboral (CVL). Mediante la compilación de distintas conceptualizaciones se puede sintetizar como el sentimiento positivo frecuente de satisfacción, alegría y felicidad de un trabajador por su trabajo. Existe múltiples descripciones, puesto que durante años se ha venido deliberando sobre el tema, así es que otros investigadores han dado su punto de vista, siempre con una terminología bastante similar, como por ejemplo satisfacción laboral, motivación, proceso de humanización, calidad, salud, participación, relaciones interpersonales, solución de problemas, necesidades personales, equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, etc. (Segurado y Agulló, 2002)

Tabla 1: *Definiciones Calidad Vida Laboral*

Gómez-Mejía et al. (1997)	“Una medida de la seguridad y satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo.”
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.”
Duro (2005)	“La CVL ha llegado a ser una disciplina muy completa y desarrollada, cuyo campo de estudio es muy amplio y diversificado: características del trabajo, satisfacción laboral, estrés laboral, enriquecimiento del trabajo, características de las organizaciones, condiciones de trabajo, desarrollo personal, clima organizacional... Ello es así porque sobre la CVL confluyen intereses de diversa índole: empresariales, sindicales, académicos, sociales, culturales, individuales... Así, hablar de CVL es hablar de realidades tan diversas como un área de investigación, un programa social, una reivindicación laboral, una aspiración individual...”
Durán (2010)	“...un concepto y una filosofía de organización del Trabajo cuyo fin es mejorar la vida de del empleado en las organizaciones más allá del dinero. (...) Para el trabajador/a es la combinación de necesidades y percepciones acerca de su empresa y las condiciones de ambiente cotidiano y de trabajo: La percepción favorable de apoyo y promoción de su satisfacción, por medio de los sistemas de recompensa, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento, y el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización de las labores, la necesidad de satisfacer los deseos y expectativas personales, además de la necesidad de mantener buenas relaciones personales.”

Chiavenato (2011)	“Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundando en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.”
Alles (2011)	“Expresión que hace referencia al entorno laboral de los colaboradores, es decir, si estos cuentan o no con un entorno favorable para su trabajo. Usualmente los factores a considerar son de índole variada, desde las comodidades del entorno físico (edificio) hasta la relación con los jefes y compañeros”.
García et al. (2016)	“un conjunto de aspectos positivos que van desde la calidad de los puestos de trabajo a la satisfacción con la propia vida. Es lo que experimentan los trabajadores cuando sienten que su trabajo tiene sentido, cuando lo realizan en un entorno de trabajo seguro que promueve la salud y apoya su desarrollo profesional. Este bienestar va más allá de la mera ausencia de circunstancias negativas para la salud.”
Donawa (2018)	“Es la percepción que un empleado tiene sobre las condiciones que causan satisfacción en la organización para la cual presta sus servicios.”

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores citados en la tabla.

El bienestar laboral tiene un aspecto importante a tener en cuenta, y es la dualidad en su composición, se entiende que existen elementos objetivos y subjetivos, los cuales hay autores que los resumen en los siguientes principalmente: el bienestar material, la salud, la productividad, la intimidad, la seguridad, la comunidad y el bienestar emocional.

Las personas crean sus propias percepciones subjetivas a partir de experiencias, sobre las cuales la cultura organizacional tiene cierta influencia. Estas sensaciones son acerca de su estado físico, psicológico, de la situación en cuanto a seguridad y a la productividad personal, también las emociones juegan un papel transcendental, al igual que las relaciones con los compañeros y el trabajo en equipo, sin olvidar los niveles de estrés experimentados.

Los principales componentes objetivos de la calidad de vida laboral descritos son: la seguridad, los entornos, el salario, el estado de las infraestructuras, el nivel de contaminación, los horarios, la disponibilidad de centros de cuidados de hijos durante el día, etc. (Donawa, 2018).

Para García et al. (2016, p.88) la importancia del bienestar de las personas radica en las condiciones laborales, que se ven influidas también por las de vida y por el nivel socioeconómico del mercado, además de tener en cuenta aspectos como la edad, los hábitos, etc., para determinar los motivos por los que surge y los daños provocados. Por tanto, es un escenario amplio donde cabe mucha capacidad de actuación para la mejora de la salud en el empleo y para un aumento en el beneficio de la compañía, al haber una correlación. Pero sin duda, en donde más énfasis se ha hecho desde la gestión de la salud ha sido en esa parte objetiva, en concreto los accidentes y enfermedades profesionales.

Tabla 2: Dimensiones conceptuales de la Calidad de Vida Laboral

Condiciones de la Calidad de Vida Laboral	
Condiciones Objetivas	Condiciones Subjetivas
Medioambiente físico	Esfera privada y mundo laboral
Medioambiente tecnológico	Individuo y actividad profesional
Medioambiente contractual	Individuo y grupo laboral
Medioambiente productivo	Individuo, grupo laboral e institución
Medioambiente profesional	Institución y función directiva

Fuente: Donawa Torres, Z. A. (2018).

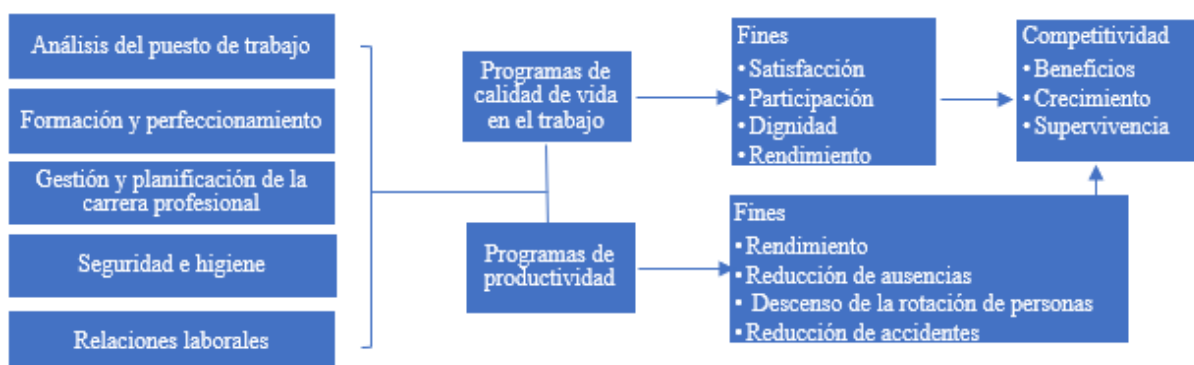
Si bien, cuando se estudia la calidad de vida es sustancial integrar tanto el carácter interno como externo (o como se muestra en la tabla 2, las condiciones objetivas y subjetivas) y tener presente que se trata de un tema multidimensional, cuya amplitud es inmensa, puesto que las dimensiones o conceptos de la organización con las que se puede relacionar al trabajador dependerá de la imaginación y el entendimiento de cada investigador. Por ese motivo puede ser definida de manera tan diversa, como se ha visto en la tabla 1, suponiendo un reto su concreción.

Unas cuantas de ellas que ofrecen, y a las que se podrían sumar más, son: sobre la compensación justa al desempeño, como es una renta adecuada, salarios mayores en empresas más lucrativas e igualdad entre salarios ante la misma labor; sobre condiciones del medio ambiente atañen la seguridad y la salud, el diseño ergonómico, las nuevas tecnologías y maquinarias, las características del trabajo y los horarios; en la organización se incluye la efectividad, la productividad, el funcionamiento, el clima, la cultura, las oportunidades de ascensos, las acciones por la responsabilidad, los derechos otorgados y la conciliación familiar; en el aspecto social aparece la participación, la ausencia de prejuicios, la creencia en la igualdad de derechos, la posibilidad de prejubilación, los grupos de apoyo y relaciones, y para finalizar, los indicadores individuales que se resumen en expectativas de mejorar, satisfacción, motivación, aptitudes, compromiso, autonomía, información y percepciones (Donawa, 2018).

Se necesita instalar un orden para poder facilitar las distintas acciones sobre calidad de vida que se pueden llevar a cabo en las diferentes áreas, ya mencionadas, con la ayuda de los distintos programas de recursos humanos, como puede ser el análisis de puestos trabajo, los de formación y desarrollo, que conllevan a la adquisición de habilidades, el de gestión de carreras, que traza distintas trayectorias para el alcance de un progreso profesional, el de relaciones laborales, que interviene en el vínculo entre el empleado y la dirección, entre otras, el de retribución y horarios o los de bienestar, en los cuales se tienen cada vez más interés por los resultados que se obtienen.

Para comprobar que el programa de CVL es realmente efectivo se analizan varios aspectos que debe de contener. El primero es respecto al individuo, se observa su nivel de satisfacción e implicación, además de su salud y formación obtenida. El segundo punto es el puesto de trabajo, que ha de ser estimulante, contener una carga de trabajo y complejidad adecuada. El tercero es en cuanto a su entorno interno, las políticas, ideologías, estilo de liderazgo, los sistemas de información, la toma de decisiones, el medio físico, son algunos factores que lo componen, y entorno externo, se puede resumir en el equilibrio entre familia y trabajo, las normas y legislación, la ubicación, etc. (Dolan et al., 2007).

**Figura 1:** Relaciones y Programas en la mejora de la CVL en el trabajo y la productividad.



Fuente: García et al. (2016).



Lo que se pretende conseguir con el bienestar laboral es, en general, mejorar el contexto laboral haciéndolo más seguro, aplicando la ergonomía, en el que todos los miembros puedan lograr sus objetivos y tengan las mismas oportunidades, con base en la democracia y en la participación, pues la importancia del clima organizacional radica en la motivación de los empleados, el cual va ligado a la satisfacción y felicidad, generando un aumento en los niveles de productividad. En otras palabras, crear un ambiente más humanitario, en la que las empresas partan desde su responsabilidad para alcanzar el desarrollo de empleos y condiciones, de manera que el personal quiera permanecer en su profesión porque así lo deseen y no por sentirse forzados a ello (Donawa, 2018).

El atractivo que tiene para las empresas acciones para la mejora de la calidad de vida es, en gran medida, el aumento en el rendimiento de los trabajadores, ya que al estar más satisfechos con sus oficios son más productivos en estos. Para que esta implicación con sus labores se genere tienen que ser partícipes y tomar decisiones acerca de la organización por medio de canales de comunicación adecuados. Tienen que ver que sus opiniones, sugerencias y críticas, cuyo trasfondo sea la mejora paulatina, se toman en cuenta, y de esta manera sentirán que una mayor responsabilidad, también apreciarán propiedad, autocontrol y dignidad, y, por ende, sentirán que son considerados como profesionales en su área. Esta participación, llamada democracia industrial, que se aplica, forma parte de la cultura organizacional, que se trata de una filosofía acerca de la forma de gestionar los recursos humanos (Dolan et al., 2007).

La visión de Durán (2010) sobre la CVL tiene que ver con una ideología de hacer mejor la vida al trabajador, es decir, no es solo unas cuestiones acerca de las normas de salud, sino ir más allá en cuanto las necesidades que presentan el equipo humano, de humanizar el trabajo, para preservar su bienestar y satisfacción. De igual modo que los investigadores anteriores, habla de unos elementos que son claves para que se propicie tal estado, como son la seguridad, la ergonomía, la participación, desarrollo profesional, aumento en las competencias, flexibilidad horaria, compensación justa, etc. La CVL ha de verse como una estrategia a definir que debe de estar en estrecha relación con el modo de operar compañía e incluido en el plan de gestión de recursos humanos, lo que reportará beneficio y un elevado desempeño, ya que como efecto inmediato se da una estabilidad psicológica, además del crecimiento de la motivación y del compromiso.

Por todas estas ideas nacen nuevos conceptos como trabajo digno, empleo justo y trabajo decente, que tratan de reunir las capacidades para gestionar de la mejor manera la salud, analizando no solo los factores que causan enfermedades, sino los que apoyan el bienestar, es decir que se tiene una visión de salud general, la cual identifica el acceso al trabajo y el mantenimiento de este como otro término que mejora la salud (García et al., 2016).

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL.**

La cultura organizacional está conformada por el conjunto de normas no escritas, de hábitos, creencias, valores y expectativas, que son compartidas por todos aquellos miembros que trabajan en la organización. Es el reflejo de una mentalidad, de una filosofía, de un patrón de pensamiento y de comportamiento, pero al mismo tiempo, otros aspectos más observables como el estado físico del edificio, de los materiales y de las maquinarias, son entendidos como parte de la cultura organizacional (Chiavenato, 2011).

Dolan et al. (2007) y Alcover y Topa (2018) lo entienden como una representación de la totalidad de valores presentes en la empresa, como pueden ser el compromiso, la ética o la forma en el trato, es sin duda un reflejo del comportamiento del personal y de las prácticas de administración y gestión, sobre todo la que tienen que ver con los recursos humanos, por ejemplo, la formación, el desarrollo de carreras, la retribución, la toma de decisiones o las condiciones laborales pueden ser entendidas a través de la cultura.

La cultura, según Porret Gelavert (2007), es transmitida y conservada por el grupo, que considera que es el procedimiento correcto de actuación, y entiende que esta potencia la CVL, siempre y cuando no haya equívocos en su entendimiento. La cultura funciona como guía y elemento cohesionador e identificador.

Para Robbins y Judge (2009, p.551) la cultura organizacional es diferente y única en cada empresa, en el que es común una filosofía y unos aspectos claves, los cuales se integran bajo un sistema.

Un punto destacable de la cultura organizacional es el clima laboral, que es el sentimiento de pertenencia, el modo de interaccionar, el trato que se da y se recibe, etc. (Chiavenato, 2011). El clima organizacional está influenciado por una interacción entre las emociones individuales y factores externos organizacionales. Se ve reflejado de manera directa en la productividad, la satisfacción, etc. (Manosalvas et al., 2015, p.8). Si bien para Bordas (2016) son dos términos que mantienen relación su diferencia radica en que una es ante todo descriptiva y basada en percepciones, la otra es normativa y se fundamenta en valores y creencias.

La cultura es, en definitiva, lo que define a la organización y a lo que estas pretenden llegar a ser. También la componen el tipo de relaciones que establecen los grupos sociales, en las cuales se transmiten una serie de códigos culturales. El establecimiento de la cultura surge con motivo de la mezcla de las pautas manifiestas por parte de la empresa, las ideas individuales y las propias del colectivo, lo que le otorga de estabilidad, por lo que no puede ser modificada con facilidad, ya que se trata de una estructura que la componen un conjunto de individuos. Sin embargo, debe estar dotada de cierta flexibilidad, para asumir nuevas realidades, por lo que está bien encontrar el equilibrio entre ideales estructurados y la flexibilidad hacia el cambio, para ello se debe contar con una buena comunicación que sirva de moderador y que impulse el crecimiento estratégico (Zapata y Rey, 2015 y Alcover y Topa, 2018). Lo que se puede concebir como cultura parte de la consideración de cómo creen los trabajadores que es, pero no tiene que ver con si les gusta esta, porque eso entraría a formar parte de concepto de satisfacción (Robbins y Judge, 2009).

La cultura para Robbins y Judge (2009) tiene una serie de funciones: la primera es respecto a la diferenciación con otras empresas, la segunda funcionalidad es la de integrar y cohesionar a las personas participes, la tercera consiste en fundar un compromiso completo, y la última aportar mayor estabilidad a todo el sistema. Lo que la cultura consigue es unificar actuaciones, de modo que sirva de guía de los comportamientos cotidianos en el lugar del trabajo. La cultura se vuelve cada vez más esencial, porque como se viene observando, las últimas tendencias son de estructurar los organigramas más planos en la organización, por motivo de una gestión a favor del autoliderazgo y del desarrollo del propio control, eliminando formalismos innecesarios, se necesita que todos compartan una forma semejante de hacer las cosas y que sobre todo que su objetivo sea el mismo.

Este impulso y crecimiento, que se ha mencionado anteriormente, y siguiendo con la línea argumental de Bonilla y Bonilla (2016), parte de la base de la cohesión de los empleados, es decir, del clima laboral, el cual, es también un reflejo del ambiente de trabajo.

El clima es un indicador del estado psicológico de las personas y de la calidad de vida, ya que tienen una estrecha conexión, asimismo desarrolla la parte humanística de la empresa, importante para el rendimiento y bienestar de los sujetos. Si no se hacen un buen estudio del clima, este puede afectar de manera negativa en la actitud de los individuos, por lo que hay que tener cuidado y prestar atención a las nuevas necesidades para poder dar soluciones, teniendo en cuenta los cambios que se producen, como puede ser las tecnologías, las cuales se deben de incorporar y hacer uso, pero siempre de una manera ética (Bonilla y Bonilla, 2016).

Bordas (2016) concibe el clima laboral como la descripción de los empleados que hacen del ambiente interno, desde la suma de las dimensiones que interfieren con él. Por su parte Veloso et al. (2015, p.739) lo definen como Las sensaciones y pensamientos que tienen en común los trabajadores, sobre las prácticas, estrategias, normativas internas, etc.

El clima laboral aparte de tener en cuenta el estado de las estructuras, que hacen que el trabajo sea más agradable de efectuar, los valores, la comunicación y la participación, también ha de prestar atención a las particularidades individuales, como la satisfacción, el desarrollo personal, la independencia, de esta forma las primeras propiedades, referentes al contexto, tendrán el impacto deseado, porque de otro modo, si no se velan por los intereses de todos, la empresa no alcanzará sus objetivos, puesto que los trabajadores son el motor, dicho de otra manera, se debería de buscar el bien común partiendo de la base de que cada persona es diferente, con distintos requerimientos, y que todas influyen de manera directa en el bienestar general (Bonilla y Bonilla, 2016). Como apunta Chiavenato (2011), en el caso de que esas necesidades propias de cada uno no se satisfagan genera frustración, que a su vez provoca problemas de adaptación, desinterés, depresión, apatía y una baja motivación. Una buena capacidad de adaptación a situaciones es sinónimo de salud mental, importante tanto para tomar decisiones, enfrentarse a retos y estar bien consigo mismo y con los demás.

Prosiguiendo con el punto de vista que Bonilla y Bonilla (2016) aportan al respecto, la tolerancia hacia otras visiones, creencias o conductas deben de ser implementadas en cada departamento, a lo largo de toda la jerarquía, así como el respeto a las minorías, construyendo un clima participativo, de confianza y armonía, abierto a las opiniones, para alcanzar respuestas justas e innovadoras. En su estudio quedó demostrado la relación entre el clima y la satisfacción, la forma de enfocar el primero, es decir, de proponer un modelo de liderazgo, de comunicación, de supervisión, de negociación, etc., incide de un modo directo en la percepción subjetiva del bienestar de todos.

En la actualidad, apuntan Manosalvas et al. (2015), existe un interés creciente por el clima laboral y su estrecha correlación con la satisfacción, y la productividad proveniente de esta. El clima tiene que ver más con rasgos de la institución y la satisfacción percibida de los miembros. El clima para ellos es una combinación de propiedades representativas de una empresa, pero que a su vez se ve influida por la interacción de esta con el entorno y con sus colaboradores. Muchas investigaciones han sido las que han encontrado uniones entre estos dos conceptos, con herramientas de medición como la *Work Environment Scale* (WES) de Moos y el *Job Descriptive Index* (JDI) de Smith, y no solo eso, en otros estudios, que analizaban tanto aspectos objetivos y subjetivos, se observaron conexiones con otras variables, como el liderazgo, la disminución de la tensión, de las bajas por accidente y de días no trabajados.

En este punto coincide con Bordas (2016), el tipo de liderazgo afecta al clima, la relación con los subordinados es mejor que este sustentada en la confianza y cercanía, observando las particularidades de cada uno, de modo que tanto los retos y las recompensas sean efectivos en cada caso, por lo que habrá una cultura organizacional basada en la comunicación y participación, lo que facilitará la tarea del líder de promover el compromiso y de transmitir la visión, la misión, metas y objetivos. Por tanto, para alcanzar un buen clima la manera más sencilla sería implementando una cultura organizacional positiva. Robbins y Judge (2009, p.567) entienden la cultura organizacional positiva es la que se focaliza en las fortalezas de los individuos e intenta motivarlos para potenciarlos, en vez de sancionarlos cuando no actúan de la manera que la empresa pretende. Con desarrollar las fortalezas se refieren a potenciar las habilidades y aprovecharlas, sin que eso suponga obviar las carencias, lo ideal es que cada sujeto se conozca a sí mismo. En cuanto a premiar más que castigar, no solo se han de ofrecer recompensas materiales también se necesita reconocimiento y elogios que suelen durar más en el recuerdo o ser elementos motivadores a largo plazo. El crecimiento individual intenta que cada persona pueda aprender y adquirir nuevos conocimientos con miras hacia el futuro, y evita mantenerlas en un puesto sin posibilidad de aumentar sus competencias. El resultado de la cultura organizacional positiva es un aumento en el rendimiento, la productividad y los beneficios.

#### **4. LA PARTICIPACIÓN.**

Se entiende por participación cuando son los propios trabajadores los que toman parte en la gestión de la producción. Concurren multitud de situaciones en las que pueden intervenir, porque, como se ha podido observar anteriormente, son numerosas las circunstancias las que rodean y componen la vida laboral.

La participación, como ya se ha expuesto, es importante para una buena gestión de la salud, y una evidencia de ello es que la propia ley de PRL exige, en su exposición de motivos, una participación activa, además de una coordinación, y es la norma la que crea las figuras de delegado de prevención y representante de trabajadores (García, et al., 2016).

Si se hace un repaso a la historia, se puede apreciar que existe una correlación entre las mejoras de las condiciones laborales y la asociación y organización de los grupos de individuos. Muchos logros que se consiguieron son a causa de los movimientos sindicales y de los obreros, y por ello la importancia de la reivindicación colectiva y la participación (Alcover, et al., 2007).

Son los propios trabajadores quienes ponen en conocimiento los riesgos que se presenta o pueden presentarse en su puesto de trabajo y proponer las acciones a ejecutar, al mismo tiempo, es conveniente que lleven una cierta planificación y control de este y de las operaciones que realizan, al fin de obtener resultados más deseables, controlar el número de incidencias de enfermedades profesionales (EP) y accidentes de trabajo (AT), mejorar el medio físico, etc. Esta estrategia se conoce como ergonomía participativa, que tiene beneficios tanto a lo que salud física se refiere como a la psicosocial, ya que se ha comprobado que provoca un aumento en el apoyo del grupo.

Con esta idea se desarrollan distintos programas de ergonomía participativa, cada uno definido por distintos objetivos a perseguir, por diferentes ámbitos, por el alcance que se quiera dar, etc. Desde el punto de vista empresarial, buscarán distintos enfoques dependiendo de que se pretenda conseguir, y una manera de aplicar este tipo de instrumento es a través de la responsabilidad social corporativa, que aparentemente, esta versa más de elementos extralaborales, pero que ofrece un espacio para llevar a cabo estos ejercicios y en cualquier caso facilita la participación en relación a los múltiples riesgos laborales (García et al., 2016).

De igual modo se instauran políticas participativas, consistentes en las relaciones que se dan entre el sindicato y los dirigentes, en las cuales se intentan realizar distintas evaluaciones, reivindicaciones e identificación de problemas, para poner soluciones a estos, de un modo en que exista una negociación entre las partes, y en muchas ocasiones siendo aconsejados por los especialistas en relaciones laborales. Para que tal debate se produzca es necesario un buen clima organizacional y una armonía, que con esta política es al sindicato a quien le corresponde dar ideas para mantenerla. De este método se destaca la alta participación de los trabajadores, que junto con el sindicalismo se encuentra en permanente crecimiento.

Cuando se habla de la negociación colectiva se interpreta como el proceso en el que dos grupos de individuos, el sindicato o representantes de los trabajadores y los empresarios o sus representantes, exponen sus argumentaciones de forma que todos hayan hecho una aportación, con las que se pretende obtener un acuerdo de los propósitos o intereses. Al realizar cada uno una contribución al discurso se origina un fenómeno de sinergia, en el que el total es mayor a la suma de las partes, aparte de que con ocasión de esto se efectúen otra serie de cuestiones como es la comunicación, la motivación, toma de decisiones o la administración de conflictos, ya que ambos bandos parten desde diferentes posiciones (Chiavenato, 2011).

La comunicación por su parte es una pieza esencial dentro las relaciones profesionales, las dinamiza y articula, es por tanto un motor, que hace que toda la información esencial sea transmitida, y su disminución provoca el deterioro del clima, la creatividad, el rendimiento, etc., lo que hace que sea imprescindible. La comunicación es, en esencia, una herramienta con la que compartir ideas, pensamientos, razonamientos, con el objeto de inducir una reacción o de influir a terceros (Porret Gelavert, 2007).

La comunicación organizacional activa la interacción entre los grupos, siempre y cuando sea bidireccional, al mismo tiempo añade valor a la cultura y a la gestión del conocimiento, potencia la estrategia comunicacional y la fuerza competitiva, es fundamental para entender los cambios constantes que han de asumirse (Zapata y Rey, 2015). Pero, más allá de esto producen un sentido de pertenencia, una motivación, fomenta la participación, las relaciones, el respeto y la confianza. En definitiva, la comunicación organizacional se enuncia como una parte de la cultura empresarial, en la que es la propia organización quien guía las comunicaciones que se producen (de Castro 2014, p.5).

Tal es la importancia de la participación de los empleados que hasta el Parlamento Europeo se ha pronunciado respecto al tema, asegurando el derecho legítimo que tienen los trabajadores a ser informados y consultados en distintas cuestiones, como los despidos o traslados, como las perspectivas, las praxis laborales o las políticas de recursos humanos. Lo que se pretende es aumentar el alcance y la calidad de la información aportada, así como la de las condiciones de vida y trabajo, es más en distintas directivas europeas en materia de seguridad y salud contienen disposiciones acerca de la información y consulta (Kennedy, 2019).

## 5. LA MOTIVACIÓN.

Las empresas desean que los objetivos y metas sean alcanzados, que exista un rendimiento y una productividad óptimos, y como se ha expresado en anteriores momentos, son los trabajadores quienes lo hacen posible, siempre y cuando estos se comprometan. La motivación es un elemento esencial para lograr un mayor compromiso (Huilcapi, Castro y Jácome, 2017).

La motivación es un componente interno que ha sido muy estudiado dentro de la psicología social, sus causas pueden ser diversas, y tienen un gran peso en la estructura organizacional, ya que produce estabilidad en la cultura organizacional, un aumento en el ejercicio en las actividades y satisfacción en la ejecución de estas (Salazar y Northía, 2016).

La motivación es el impulso que hace que se lleven a cabo determinados actos con el propósito de conseguir un objetivo (Chiavenato, 2011). Alles (2011, p.286), por su parte, expone que la motivación es cualquier razón que motive la realización de algo, ya sea iniciar proyectos, efectuar cambios, etc. Porret Gelavert (2007, p.86) lo resume en aquello que estimula a las personas y las acciona para realizar distintas actividades, sosteniendo en el tiempo esa actitud deseada. Samanez y Placencia (2017, p.43) definen la motivación laboral como una emoción que produce un estímulo interno (que puede ser de diferente intensidad), que es capaz de incitar al individuo a llevar a cabo alguna acción o conducirlo hacia la persecución de objetivos.

Otra definición que podría darse sobre la motivación es aquel aspecto que convierte un comportamiento potencial en expresado, es decir, dentro de todos los actos posibles que los seres humanos son capaces de poner en práctica, solo deciden llevar a cabo algunos concretos (Alcover et al., 2007). Rubiano y Aponte (2014, p.127) lo comprenden como un estado interno que influye en el pensamiento de la persona, que, por distintas razones, le lleva a comportarse de una determinada manera.

Existen numerosas teorías que han estudiado acerca del concepto de motivación, algunas de las más conocidas recogidas por Alcover et al. (2007) y Porret Gelavert (2007) son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades: enunciada por Maslow, asegura que existen cinco tipos de necesidades humanas estructuradas en forma piramidal y que van en orden ascendente, de manera que las primeras que forma parte de la base, son las llamadas fisiológicas, las siguientes de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización, y cada vez que se completa cada fase, es decir, que se tienen todo ese tipo de necesidades resueltas, se prosiguen con las de un nivel superior, por lo que es el propio deseo de saciarlas el agente motivador ( Alcover et al., 2007 y Porret Gelavert, 2007).

- Teoría Bifactorial: realizada por Herzberg, con relación a la teoría de Maslow, deduce que la satisfacción se da como consecuencia de la motivación laboral y la insatisfacción como producto de los factores higiénicos, es decir, que aparecían dos elementos; los factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos), ya que su presencia no sirve de motivación, evita solo insatisfacción, y los motivantes o satisfactores (intrínsecos) (Porret Gelavert, 2007).
- Teoría de los motivos sociales: su autor fue McClelland, quien clasificó los motivos en dos, primarios y secundarios. Los primarios son básicamente los que tienen que ver con la supervivencia y las necesidades fisiológicas y los secundarios que a su vez tiene dos vertientes, personales o sociales, unos son independientes de las relaciones con otros individuos y los otros van alterándose según las interacciones sociales personales. Dentro de este subgrupo de motivos sociales se encuentran los denominados motivación de logro, consistentes en buscar el éxito y la excelencia en toda actividad. Luego existe la motivación de poder, que dependiendo si el deseo del poder del individuo es sobre el control de otras personas o si quiere organizar los esfuerzos tanto de ellos mismos como los de otros para alcanzar metas y evitar consecuencias negativas, se llaman poder personal o poder socializado. Por último, motivación de afiliación, cuyos estímulos parten del deseo de tener relaciones afectivas, y se observan cuatro modos de gratificación: bien porque se crea una cercanía, bien porque se dota de atención o de elogios, bien por una disminución del estrés o sensaciones negativas, o bien a través de la comparación (Alcover et al., 2007 y Porret Gelavert, 2007).
- Teoría de la motivación intrínseca: dos de los investigadores de esta teoría fueron Deci y Ryan, quienes la explican como el conjunto aspectos psicológicos que funcionan a modo de impulsores, como lo son la competencia, que es la búsqueda de nuevos retos, y la autodeterminación, que se refiere a tener la motivación interiorizada y no necesitar de estímulos externos (Alcover et al., 2007).
- Teoría de la reducción del impulso: el psicólogo conductista Hull fue quien propulsó esta teoría, en la que se distinguen dos aspectos el impulso o motivación y el hábito o aprendizaje, de manera que el impulso se corresponde a una necesidad percibida que ocasiona un desajuste interno, y cuando se intenta recuperar el equilibrio perdido, ese comportamiento producido, si ha sido capaz de atender a la necesidad con éxito, se torna en hábito. Esta explicación viene a resumirse en las palabras estímulo-respuesta. Como en anteriores teorías, se ha realizado una clasificación de los impulsos, primarios, que tienen una base biológica, y secundarios, que se crean por motivo de un aprendizaje (Alcover et al., 2007).
- Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante: desarrollada por Skinner, se basa en la premisa de que los organismos actúan para conseguir un efecto positivo, con lo que la conducta es reforzada, y evitar resultados negativos o castigos (Alcover et al., 2007).
- Taylorismo: uno de los principios anunciados por Taylor era que la motivación laboral residía en una compensación exclusivamente monetaria (Alcover et al., 2007).
- Teoría X e Y: son dos teorías contrapuestas definidas por McGregor, en la que el modelo de X está orientado hacia una visión taylorista e Y toma una dirección más humanista (Alcover et al., 2007).

- **Teoría de la Expectativa-Valencia:** los propulsores fueron Tolman y Lewin, quienes comprendían que el entorno influye en los comportamientos de los sujetos, y toda decisión ha pasado por un proceso cognitivo y depende de las percepciones subjetivas, así como de las creencias. Por tanto, de este enfoque se sacan tres puntos, destacados por el investigador Vroom, por los que seres realizan una serie de actos: la expectativa o la posibilidad que una acción produzca un resultado específico, que ese resultado pueda provocar otro u otros, es decir, que la instrumentalidad o la creencia de que se dé tal unión o exista esa alta correlación, y, por último, que la valencia o satisfacción que le otorgue la persona a esos resultados también sea elevada (Alcover et al., 2007 y Porret Gelavert, 2007).
- **Teoría de la equidad:** Adams entendía que las personas evalúan constantemente sus relaciones sociales y las comparan con el deseo de que haya una equidad entre la causa y efecto propias y las del resto, de una manera completamente subjetiva. En el caso de no percibir tal igualdad, los lleva a una disonancia cognitiva que les provoca cambios en sus comportamientos, por ejemplo, el trabajador puede decidir reducir su rendimiento o aumentarlo si es que observa a su grupo de referencia que obtienen mejores resultados, por lo que está variando sus contribuciones/resultados, también es posible que pretenda cambiar la de los otros e intente convencerlos utilizando para ello argumentos u opte por perjudicarlos. También puede tratar de buscar justificaciones e intentar hacer una racionalización de la situación, es decir, estará ante una distorsión cognitiva, igualmente cabe la posibilidad de que a su grupo de referencia lo sustituya por otro o bien abandone la organización o puesto, en otras palabras, las relaciones de intercambio (Alcover et al., 2007 y Porret Gelavert, 2007).
- **Teoría sobre el establecimiento de objetivos:** los autores más destacados en este modelo fueron Locke y Latham, ellos hablaban de las metas personales, las cuales eran más atractivas según para que personas, y por lo tanto conseguirlas era el objetivo final, lo que incentiva a rendir con mayor esfuerzo para llegar a ese propósito, pero existen otros parámetros que condicionan ese vínculo entre el rendimiento y meta, por ejemplo la dificultad de la meta o de la tarea, la especificidad de los objetivos o el compromiso con los mismos (Alcover et al., 2007).

De estas teorías se pueden sacar variantes, cogiendo distintos conceptos y elaborando una propia, que es el caso de Porret Gelavert (2007) que explica el proceso de motivación de la siguiente manera: el comportamiento o el acto está impulsado por la búsqueda y el deseo de cubrir una necesidad, cuya existencia suscita una tensión que sirve de estímulo, por la cual empleará tiempo y energía.

**Figura 2:** Patrón del proceso de Motivación.



Fuente: Porret Gelabert, M. (2007).



El contrapunto a la motivación sería la desmotivación, es una sensación de frustración ante obstáculos que se encuentra para alcanzar las metas que se desean, y que produce sentimientos de angustia, pérdida del optimismo, de energía, entusiasmo o disposición, además de que puede desembocar en la reducción de actividad diaria (Huilocapi et al., 2017). La frustración es vista por Porret Gelavert (2007) como el resultado ocasionado por un objetivo fallido, provocando ansiedad y tensión.

Las empresas usan la motivación laboral para intentar que sus empleados no sufran esa desilusión. Cada vez hay una mayor preocupación entorno a los recursos humanos, ya que se ha observado que, además del bien estar del empleado, aumenta el compromiso con la empresa, la participación, rendimiento, eficacia y de la creatividad (Huilocapi et al., 2017).

Esta conexión positiva entre motivación y productividad fue demostrada a través de estudios empíricos, de igual modo se analizaron otros aspectos como la satisfacción y el clima enlazándolos con la motivación y se llegó a las siguientes ideas expuestas por Salazar y Northía (2016, pp.9-10): la motivación incita al logro de objetivos, lo cual tiene por resultado un incremento de la satisfacción, y esto a su vez tiene influencia en el clima, ya que no deja de ser una composición de todos los estados de ánimo del grupo de personas. La otra noción es la explicación de la relación secuencial que mantiene el clima, la motivación y el compromiso. El clima modifica el nivel de motivación, y este a su vez el compromiso. Los investigadores Zenteno-Hidalgo y Duran (2016) también llegaron a una reflexión parecida, encuentran que el clima es un elemento al cual le influye varios factores, como pueden ser ciertas prácticas de recursos humanos, todo da lugar a un resultado; el compromiso. Porret Gelavert (2007), por su parte, entiende que la motivación laboral depende básicamente de tres niveles; la estructura de la organización, la cultura y el puesto de trabajo.

En la actualidad, en las últimas tendencias se ha entendido la motivación como una manera de expresión de la autodeterminación, la voluntad o la autonomía, la cual genera mayor compromiso y productividad por parte de los trabajadores (Salazar y Northía, 2016). Por lo que parece lógico que exista un aumento en la delegación de las tareas, y por tanto de la responsabilidad, en los trabajadores y que estos adquieran mayor poder en la toma de decisiones, este aumento de sus competencias y del control de sus propias actuaciones tiene efectos positivos sobre la autoestima y se afianza el compromiso con su labor. El jefe pasa a entenderse como un sujeto que presta apoyo y facilita las herramientas, no como el responsable, por tanto, la realidad organizacional cambia y con ella el organigrama que se tornará más plano, quitando la elevada jerarquización, y la información habrá de ser compartida con todos. Este modelo de colaboración se basa en el concepto de *empowerment* (Porret Gelavert, 2007). El empoderamiento también lo ha reconocido la OMS como una estrategia de salud (García et al., 2016).

Según Huilocapi et al. (2017) la organización puede llevar a cabo una serie de acciones para mejorar la motivación, por ejemplo, integrar al empleado con el equipo, formarlo y desarrollar su carrera profesional, realizar evaluaciones del rendimiento, mejorar los factores higiénicos, planificar el trabajo de modo la actividad tenga un significado, sin fragmentar demasiado las tareas, establecer objetivos y revisarlos periódicamente, elegir el puesto adecuado para la persona en concreto, reconocer el trabajo efectuado, e incluso disponer de un horario flexible u otorgar días libre para conciliar la vida privada con la laboral.

Estas son algunas de las praxis que se han planteado para superar la desmotivación y el bajo compromiso, como transformar los modelos de gestión y las prácticas de recursos humanos. Al implementar estas ideas ocasionan los fenómenos que se han comentado anteriormente, en relación con la sinergia surgida entre los trabajadores y la empresa, en la que ambas partes ganan, por ello la administración correcta de los recursos humanos supone una ventaja competitiva. Dentro de la gestión de personas se pueden encontrar acciones más detalladas, que tengan también ese efecto positivo que se busca, los autores Zenteno-Hidalgo (2016) y Duran (2016) enumeran algunas en su investigación:

- Organización con un propósito: las compañías han de buscar una meta, una finalidad, enlazarse a un ideal, en el que los individuos puedan identificarse de manera conjunta, ya que encauzarse en una causa noble o trascendental potencia las relaciones sociales, además de activar la motivación.
- Selección: esta fase tiene mucha importancia, porque un correcto reclutamiento asegura que la persona no solo va a ser la adecuada para el puesto, sino también va a compartir valores con la organización, lo que hará más sencillo su integración, participación y va a favorecer al ambiente ya establecido, ello supone un rendimiento óptimo, se evita así el cese inmediatamente posterior a la contratación, que siempre tiene consecuencias negativas para la moral de los compañeros, y se espera que desarrolle hasta que complete el periodo previsto y se proceda a la desvinculación, la cual pertenece también a esta etapa y conviene tener una política.
- Reducir el miedo e incrementar la confianza: el miedo al castigo por cometer un error reduce de manera significativa la participación y la creatividad, además de los temores propios ante la incertidumbre del mercado o del despido, que afectan al compromiso y motivación, lo aconsejable es reducir esa inseguridad y analizar los fallos, no sancionarlos, para aumentar la confianza.
- Remuneración: una buena política transparente de remuneración y compensación evitará situaciones que sean percibidas como injustas y que pueden ser causa de desmotivación, además pagar por encima de la media de la competencia atrae a candidatos más cualificados e incluso incita a que trabajen con mayor esfuerzo.
- Equidad y justicia: un punto muy relacionado con el anterior, pero que se extiende a otras áreas, las cuales han de tener un sistema claro y conocido por todos, para que, en caso de despido, de ascenso, en la evaluación del desempeño o en otras circunstancias, haya una claridad absoluta entorno al hecho y al modo de actuar, lo que mejora el clima laboral, en medida por la calidad de la comunicación, y se consigue una equidad entre los distintos niveles.
- Formación: la formación y el desarrollo profesional son prácticas que por lo general están muy bien valoradas, ya que ayudan a satisfacer el deseo de crecer y de ampliar conocimientos de los individuos, y se crean ciertos activos que son reinvertidos en la propia compañía.
- Equipos de trabajo y liderazgo: una formación autogestionada de equipos de trabajo tiene una serie de consecuencias positivas que son un incremento en la autoconfianza, en la toma de decisiones y la satisfacción por la labor, y una disminución de recursos de control y del tiempo, a lo que la figura del líder pasa a ser un apoyo para fomentar la participación, el intercambio de información, el respeto, y asegurarse de que todos los miembros estén integrados.
- Compartir información: mantener abierto un canal para proporcionar información relevante a los trabajadores y que estos a su vez puedan opinar, genera una participación, que como ya se ha visto tiene sus beneficios.
- Sostenibilidad: tanto desde una perspectiva social como ambiental, el compromiso con la sostenibilidad es visto internamente como algo positivo y forma una motivación que parte de la intención de concebir una conciencia social en colaboración con todos los grupos de interés.

Porret Gelavert (2007) comparte la misma idea de integrar elementos que pueden favorecer la motivación, como la autonomía (que permite tener creatividad e iniciativa), la retribución (que ha de ser equitativa), ventajas sociales (de diversas índoles, por ejemplo, seguros, ayuda escolar, etc., que complementan la retribución, pero tienen un carácter más motivador, al apreciar la faceta social, y en muchas ocasiones son tenidas más en cuenta por los empleados), la seguridad (siempre es más atrayente y genera mejor clima que tanto la salud física como psíquica no se vea comprometida por el trabajo), la estabilidad laboral (crea interés y seguridad instaurar proyectos de larga duración), desarrollo profesional (tiene un efecto estimulante al igual que la posibilidad de promoción y la formación continuada), el prestigio (además del reconocimiento y el éxito son elementos que se conciben como gratificantes), la comunicación (facilita la recepción de información necesaria para que los miembros sean partícipes de los proyectos), el liderazgo (es importante que el estilo de relacionarse de los directivos con los subordinados sea de un modo participativo para crear un clima laboral y se comparta un interés general por la empresa). Por otro lado, el autor advierte que es relevante conocer como son los procesos internos y la personalidad de los integrantes, ya que debido a esta muchos hechos son percibidos de distinta manera, por lo que hay que prestar atención a los estados de ánimo internos, que son variables según los acontecimientos de la vida, observar la tendencia a la creatividad, que es de mucha utilidad divisar quien cuenta con esta habilidad y fomentarla, y por último vigilar las situaciones de estrés, porque todo el mundo no reacciona de la misma forma ante la tensión.

Los investigadores Samanez y Placencia (2017) en su indagación, realzan la importancia que tienen los recursos humanos para las empresas, y de nuevo relacionan motivación con un buen rendimiento, ante lo cual, al igual Zenteno-Hidalgo y Duran (2016), recomiendan elaborar una estrategia motivacional, y proponen ciertas acciones similares a las ya comentadas, como son más autogestión en las labores y menos controles innecesarios, designar labores completas, evaluaciones, introducir nuevas tareas interesantes, etc.

Desde el punto de vista de las funciones y tareas se intenta que estas resulten más interesantes y motivadoras, para ello se intenta enriquecer el trabajo, o emplear el concepto de *job enrichment*, consistente en estructurar el trabajo para que las operaciones cuenten con variedad e identidad propia, evitando la repetitividad, es decir, que para que tengan significado se han de asignarse completas, desde el empuje hasta su finalización, de esta manera se asume cual es el propósito y la importancia de esa fase, y el compromiso de acabarla, por lo que es más sencillo hacer entender que todos están contribuyendo al logro empresarial, se les reconoce su esfuerzo y se les mantienen informados acerca de su rendimiento, acto que produce satisfacción, más si se hace de manera periódica, aparte la información facilita alinear los objetivos personales como organizacionales, que siempre es bueno definirlos de manera clara y que permitan desarrollar la creatividad, y que contengan cierto grado de dificultad para mayor motivación (Porret Gelavert, 2007).

En este documento, Samanez y Placencia (2017) enumeran lo que ellos consideran agentes motivacionales, muchos de los cuales ya han sido tratados en las distintas teorías, como son las relaciones interpersonales con los compañeros, con los jefes, el grado de reconocimiento, las políticas, las condiciones laborales, e incluyen como otro elemento el trabajo, es decir, el propio trabajo por sí mismo es constituyente de motivación, además de salud cómo se comentó en anteriores epígrafes. En definitiva, aplicar una buena gestión de recursos humanos para mantenerlos motivados, y, por tanto, productivos, de manera que, como se concluyó en el estudio, estén satisfechos, ya que, se determinó la correlación directa entre estos dos términos.

## 6. SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral viene definida en el diccionario de recursos humanos de la autora Alles (2011, p.376) de la siguiente manera: el nivel de conformidad de los trabajadores con su puesto y labor. Para su medición se atienden a varios aspectos, desde personales hasta otras cuestiones que tengan que ver con el liderazgo, los compañeros o las condiciones ambientales. Manosalvas et al. (2015) comentan que la satisfacción es el modo en que se toma un individuo su trabajo o algunas partes de él, o la manera de afrontar su situación laboral. Samanez y Placencia (2017, p.43) lo presentan como una emoción positiva que surge de la consecución de objetivos planteados por la persona concreta, ya que percibe un ajuste entre las funciones que pretendía ejecutar y las que lleva a cabo en realidad. Para Rubiano y Aponte (2014, p.122) es una la postura que toma la plantilla, y los sentimientos que esta tiene, hacia la organización en su conjunto, teniendo en cuenta la suma de todas las áreas con las que finalmente interactúan. Robbins y Judge (2009, p.83) lo expresan como la estimación positiva de sus actividades que realiza.

De estas definiciones se puede inferir que la satisfacción es un estado psicológico, como comenta Bonilla y Bonilla (2016) es propia de cada sujeto, de su percepción que es variable dependiendo de los eventos y de sus intereses, lo cual hace que acepte o rechace el trabajo según su conveniencia.

Sin embargo, a pesar de que esta parte intrínseca tenga un gran peso, existen para estos autores otros factores por los que se ve afectado, como las condiciones ambientales, las relaciones sociales con los compañeros y jefes y la comunicación, que componen una cultura organizacional, con la que el personal contratado debe sentirse identificado, para que tanto los intereses de la empresa como los de los empleados coincidan, esta idea debe de estar presente en el proceso de selección (Alcover et al., 2018)

Estos aspectos más físicos son relevantes, ya que las personas en general actúan según el contexto en el que se encuentre, por lo que hay una interacción de estos elementos con otros psicológicos, y para estudiar este fenómeno se ocupa la psicología organizacional, que intenta ver cuáles son los incentivos más estimulantes, cuál puesto está más acorde con la personalidad de un individuo o cuál es el candidato que comparte más valores o la visión de la compañía (Alcover et al., 2018)

De hecho, según Rubiano y Aponte (2014, p.122) la satisfacción es un efecto de la suma de todas aquellas cuestiones subjetivas, como son los pensamientos, los sentimientos, las actitudes, los comportamientos, que se desarrollan en un determinado ambiente y situación, con sus características objetivas que lo caracterizan, por ejemplo las relaciones con jefe y compañeros, el estilo de liderazgo, la retribución y compensación, las condiciones de seguridad, las oportunidades de promoción y el desarrollo de la carrera profesional, etc.

Para Manosalvas et al. (2015) la satisfacción juega un papel muy importante en el ámbito empresarial, los recursos humanos son un activo clave para la obtención de beneficios, y su percepción tanto negativa como positiva harán que tomen una determinada posición en cuanto al desarrollo de sus actividades y el nivel de compromiso que adquieran con estas.

Como se hizo referencia en los apartados anteriores, observan una conexión directa entre esta y el clima laboral, explican como cambios en el clima se traducen en cambios en la producción, en la percepción de las relaciones interpersonales, en la productividad, y sobre todo en la satisfacción, porque en definitiva el clima se forma de un conjunto de propiedades que son medibles y apreciables por los trabajadores, las cuales pueden mejorar la CVL, el bienestar y la motivación, Rubiano y Aponte (2014), efectivamente, apreciaron que la satisfacción representa un parámetro del bienestar general.

Para tener un nivel de satisfacción próspero Bonilla y Bonilla (2016) proponen, respecto a las variables que mencionaron, una serie de mejoras a tener en cuenta y que tendrán una repercusión en el rendimiento y la rentabilidad. La primera es mantener al personal informado usando los canales habilitados para ello con el propósito de aumentar la confianza y hacerles sentir que son participes y que sus opiniones son tenidas en cuenta, lo segundo es en cuanto a las condiciones de trabajo, han de respetar los reglamentos e intentar que los puestos sean lo más seguros e higiénicos posibles, utilizando métodos ergonómicos para que exista una buena CVL.

Lo siguiente es acerca de la alineación de los objetivos de la organización y los personales, que prevalezca un equilibrio para que no solo se alcancen las metas sino con ello haya una satisfacción general ante el logro, pero antes deben estar definidos y concretados, y se deben de transmitir a los grupos de trabajo que han de trabajar conjuntamente, reforzando la cooperación y la comprensión, mediante un estilo de liderazgo que lo permita, lo que dará lugar a un sistema adecuado de trabajo en la que se fomente tanto la integración interna como las relaciones externas con la comunidad más próxima, lo que le añade valor a la empresa, ya que mostrará ser ejemplo de una organización comprometida con la RSC (Alcover et al., 2018)

La puesta en común de fines se ha de planear desde un primer momento, es decir, desde la selección, que se escogerán aquellos que compartan la cultura organizacional y sean afines a la entidad, para posteriormente ubicarlos convenientemente, de lo que se encargará el área de Talento Humano. Poner en uso estas recomendaciones eleva la calidad del clima laboral, y es un generador de motivación, y por ende de satisfacción.

En el documento de Durán (2010) se infiere que la satisfacción se produce cuando hay una CVL establecida, es decir que todas las variables que la definen, que son en su mayoría las mencionadas en el párrafo anterior (higiene y salud, ergonomía, desarrollo profesional, participación, relaciones interpersonales, etc.), están siendo aplicadas y administradas debidamente, lo que genera un bienestar psicológico, que es de donde parte el sentimiento de satisfacción, todo ello con el objeto de que se pueda obtener un retorno en forma de ganancia. Rubiano y Aponte (2014) declaran que un alto grado de satisfacción y motivación favorece el compromiso y la productividad.

En la investigación de Zenteno-Hidalgo y Duran (2016) también relacionan el nivel de satisfacción con estos elementos, en concreto con una remuneración justa, con equipos autogestionados, comunicación interna, seguridad laboral y sostenibilidad, que realmente son los aspectos que hacen sentirse cómodo a un empleado en su trabajo. En realidad, todo lo que tiene que ver y compone una cultura fuerte y de calidad produce satisfacción (Robbins y Judge, 2009).

Pero no hay que olvidar que la personalidad y los valores de cada individuo también son determinantes, debido a que ante los mismos hechos puede existir diferentes grados de satisfacción (Rubiano y Aponte, 2014). Estudios demuestran que las personas con una autoestima baja se encuentran menos satisfechas con su trabajo que las que tienen una mejor autoestima, las cuales se optan por labores que supongan mayores retos (Robbins y Judge, 2009).

De nuevo en la literatura se encuentran distintas conexiones entre los términos de satisfacción, motivación y clima laboral. Samanez y Placencia (2017) efectivamente comprobaron que a mayor grado de motivación se producía mayor grado de satisfacción, por su lado Salazar y Northía (2016) opinan que observando el nivel de satisfacción se puede deducir el de motivación, y que el primero es un resultado del segundo, que se expresa en forma de sensaciones. Para Donawa (2018) la satisfacción es un indicador claro de la CVL y de las condiciones laborales. Bordas (2016) señala que en la literatura muchas veces se emplean como sinónimos, pero son dos conceptos distintos, la satisfacción tiene una naturaleza evaluativa propia del sujeto y el clima está enfocado en hacer una descripción del entorno.

A pesar de todos estos elementos, se observa que las personas que más satisfechas están son las que cuentan con empleos que ofrecen la oportunidad de mejorar, de tomar decisiones, de tener independencia y control, es decir, que sean estimulante y planteen retos. La satisfacción tiene una serie de consecuencias, como un incremento del desempeño y de los comportamientos socialmente responsables, porque al advertir una equitatividad en las relaciones se proyecta un sentimiento de confianza, por lo que los empleados voluntariamente adoptan una postura similar (Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, el ausentismo baja, al igual que las rotaciones, que suelen ser más bajas en personas con alto rendimiento, debido a que se tiene un mayor interés en retener a este tipo de trabajadores, y eso hace que reciban más elogios y consideraciones, lo que aumenta su satisfacción. En cambio, la insatisfacción lleva a cometer actos que en ocasiones no serán los más adecuados, pueden ir desde la sindicalización a faltas de respeto, de impuntualidad, de robos o inclusive el consumo de sustancias ilegales. Lo mejor es resolver el problema de insatisfacción para que no se den este tipo de respuestas, no intentar controlar cada una de ellas (Robbins y Judge, 2009).

## **7. BASE NORMATIVA.**

Los trabajadores desarrollan su actividad en un entorno de trabajo, con unas condiciones específicas, de las cuales el empresario es el principal responsable de que estas se mantengan dentro de unos márgenes concretos que se indican en las normativas para garantizar la salud de los empleados, ya que cualquier labor puede entrañar un riesgo (Zazo, 2015). Aunque el trabajo también reporta salud, debido a que posibilita la satisfacción de ciertas necesidades (Gómez, 2017). Además, la falta de este o de la capacidad de trabajar puede suponer un descenso en el nivel de bienestar (Zazo, 2015).

El marco normativo en materia de PRL es muy extenso. La principal norma del ordenamiento jurídico es la CE (1978) la cual recoge los siguientes artículos relacionados con la salud en el trabajo: art. 15. en el que se reconoce el derecho a la vida y la integridad física, art. 40.2. se establece la obligación de los poderes públicos de proteger la seguridad e higiene en el trabajo, en el art. 43.1. la protección de la salud se establece como un derecho. En este sentido, es la propia CE que, en su indicación del deber de los poderes públicos a velar por la seguridad e higiene en el trabajo, sienta las bases de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). Esta norma es la que establece un marco general de actuación, donde se desarrollan las distintas acciones preventivas.

Los siguientes artículos sobre salud laboral aparecen en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (2015): el art. 4.2.d determina la necesidad de una correcta política de prevención y se reconoce el derecho de la integridad física; el art. 5.b. versa sobre el deber del trabajador de aplicar las correctas medidas de prevención, mientras que en el art. 19.1. menciona el derecho de este a una protección eficaz; aquí en el art. 19.2. de nuevo se comenta la obligación del empleado a atender a las normativas internas de seguridad y salud, y por último en el art. 19.3. la obligación empresarial de controlar el cumplimiento de dichas normativas.

La siguiente norma que se encarga de desarrollar una política de protección de la salud es la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales (1995) que en el art. 2.1 refleja claramente la motivación de esta, su finalidad es la de asegurar la salud de los trabajadores mediante la promoción de actuaciones y estrategias de prevención. En el art.1 manifiesta la utilización de reglamentos complementarios para la ampliación de la misma. En la exposición de motivos indica otro fin que cumple esta ley, que es la de armonizar el ordenamiento jurídico español con la política comunitaria de la Unión Europea (UE).

El empresario tiene la obligación de garantizar la salud y seguridad de los empleados que tiene a su cargo (LPRL, 1995). En la actuación de la obligación protectora, es necesario llevar a cabo una serie de acciones tales como la elaboración de un plan de PRL, una evaluación de riesgos, una planificación y ejecución de la actividad preventiva (LPRL, 1995). La concreción y la aprobación de la LPRL, en 1995, hace que la protección de los empleados cobre un nuevo significado dentro del ordenamiento jurídico español, debido a que es el primer soporte legal que recoge y amplía las distintas referencias existentes en la Constitución Española (CE) y en el Estatuto de los trabajadores (ET) respecto al tema. Para entender qué es prevención y en qué consiste, para lo cual la ley nos da una sucesión de definiciones recogidas en el art. 4.

- **Prevención:** suma de todas las propuestas y regulaciones adquiridas que tienen por finalidad reducir los daños que se puedan ocasionar por motivo del trabajo (LPRL, 1995). m Metodologías aplicadas a la eliminación o disminución de riesgos laborales (Rosauero 2018, p.73). Es la manera correcta y con más garantías de proceder en términos de cuidado de la salud laboral, ya que se intervine antes de que el daño se produzca (Zazo 2015, p.2). Método de intervención ante contingencias profesionales, cuya intencionalidad es la de eliminarlas o disminuir los efectos negativos de estas (Cortés 2009, p.28). Actuación anticipada para eludir un riesgo (Diccionario de la Real Academia Española). Relacionándolo con lo anterior, vendría a ser la preparación, con antelación, de unos planes o disposiciones para sortear diferentes percances.

- **Riesgo laboral:** la probabilidad de que un accidente o dolencia ocurra por motivo del trabajo (LPRL, 1995). Toda exposición ante determinadas situaciones u objetos capaces de enfermar o dañar al trabajador o producir un desequilibrio en su salud (Zazo 2015, p.6). Todo factor que ocasione mal estar en la salud del empleado, o según la propia OMS se trataría de un elemento que desequilibra a la persona en su aspecto físico, psíquico o social (Rosauero 2013, pp.14). La inmediatez de un peligro que pueda perjudicar la salud (Cortés 2009, p.28). Contingencia o proximidad de un daño (DRAE). Es, en conclusión, la proximidad de elementos capaces de vulnerar el bienestar de las personas.

**Daños derivados del trabajo:** toda aquella lesión o enfermedad producida en el ejercicio de sus labores profesionales (LPRL, 1995). Daño ocasionado en el transcurso de sus funciones (Rosauero 2013, p.73). Riesgo cuyo resultado es una afección en la calidad de vida, tanto de un individuo como de un grupo (Cortés 2009, p.28). Una acepción recogida por la DRAE del término dañar es la siguiente: Daño físico o moral que cause un perjuicio o molestia. De manera, que la producción de un deterioro en el nivel de vida personal, a consecuencia de las propias tareas asignadas, estaría dentro esta idea de daños derivados del trabajo.

- **Riesgo laboral grave e inminente:** tiene que ver con la probabilidad de que realmente suceda, de manera casi inmediata, un accidente o alguna otra contingencia, y que la salud del trabajador se vea gravemente comprometida (LPRL, 1995). Un riesgo grave es aquel que ocasiona un daño importante y la posibilidad de que acontezca es muy alta (Zazo 2015, p.4). La conjetura sobre el grado de los daños resultantes, aun cuando el accidente no se haya producido (Cortés 2009, p.35). La idea de grave el DRAE lo define como algo grande, de mucha entidad o importancia. Así, aparte de la posibilidad de que suceda tal perjuicio debe de entenderse que sea de cierta magnitud.

- **Procesos, actividades, operaciones, equipos o productos potencialmente peligrosos:** Todos aquellos que ante la falta medidas preventivas supongan un riesgo para la seguridad e integridad (LPRL, 1995). Algunas actividades o procesos poseen esa naturaleza y su mera exposición a la que se somete el trabajador presupone un riesgo en sí mismo (Zazo 2015, pp.29-31). Los define la necesidad de implantar un sistema de prevención, ya que su contacto es motivo de enfermedades profesionales (Rosauero 2013, p.15). En el DRAE potencialmente se contempla como en estado de capacidad, aptitud o disposición para algo. De esta definición se difiere que estos procesos, actividades, equipos y productos tienen la facultad de ser nocivos sin las prudencias adecuadas.

- **Condición de trabajo:** particularidades de este que sean determinantes en la aparición de riesgos (LPRL,1995). La presencia de diferentes contextos que influyen en el ambiente o en el puesto pudiendo generar riesgos (Rosauero 2013, p.16). Los empleados en el transcurso de la realización de sus funciones están en un ambiente con los riesgos que este pueda contener (Zazo 2015, p.22). Es la manera particular que tienen de gestionar la empresa a sus trabajadores y la forma de producción (García et al. 2016, p.88). En el DRAE aparece como circunstancias que afectan a un proceso o al estado de una persona o cosa. Podría decirse, que la condición de trabajo es todo aquello que conforma no solo la esencia de este, sino lo que lo rodea y la manera de llevarlo a cabo por los individuos que participan.



- **Equipo de protección individual:** utensilios reservados para la protección del trabajador ante una o varias contingencias profesionales (LPRL, 1995). Equipos que protegen totalmente o algunas partes del trabajador de los posibles accidentes (Rosauero 2013, p.175). El principal cometido es la protección física, química o biológica de todo riesgo externo (Cortés 2009, p.189). Los distintos instrumentos que tienen como objetivo la protección ante diversos riesgos (Zazo 2015, p.49). Conjunto de instrumentos y aparatos diseñados para un fin determinado, así, es la reseña de equipo que aparece en el DRAE, por lo que se puede ultimar en grupo de enseres previstos para salvaguardar la integridad física de aquellos que los usen.

Teniendo en cuenta la definiciones aquí presentadas y agrupadas por la ley, Zazo (2015) desarrolla una serie de ideas a partir de ella. De los daños derivados del trabajo agrega que los principales son: accidente laboral, enfermedad profesional, fatiga, estrés, e insatisfacción laboral. Estos tienen varios motivos de origen, en concreto se conocen los siguientes: los derivados de las condiciones de seguridad de la estructura del centro de trabajo o del proceso productivo, maquinaria y equipos (por ej. las caídas, incendios, choques eléctricos, etc.); los originados por agentes físicos (suelen clasificarse en mecánicos, luminoso o calorífico y los producidos por diferentes clases de energía); por agentes químicos (como son las sustancias corrosivas, irritantes o tóxicas); por agentes biológicos (que pueden provocar alergias, enfermedades o infecciones); los derivados de la organización y la adaptación del puesto de trabajo (tales como la distribución mala de tiempos de descanso, el trabajo a turnos, la falta de ajustes de los instrumentos como las pantallas o sillas); los de tipo psicológico (normalmente la carga de trabajo y la insatisfacción, que pueden desencadenar hasta depresiones y daños al sistema nervioso) y por último, los que tienen que ver con el factor humano (los que son a causa de actuaciones poco recomendables e incluso peligrosas).

En un informe del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT, 2009) en el que se hace una encuesta a varias empresas, se observa que una de las prioridades que tienen respecto a su gestión es la mejora de la PRL, junto con el desarrollo de nuevos productos o servicios y la reducción de los procesos de producción o distribución. En cuanto a la mejora de la salud y calidad de vida, emplean varios métodos para lograrlo y resolver los problemas en este ámbito, por ejemplo, el sistema OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*). Las motivaciones que alegan para llevarlo a cabo son la optimización de las condiciones de trabajo y el cumplimiento de la legislación.

La Serie de Evaluación de la Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS) es un instrumento utilizado internacionalmente para gestionar de forma sistémica la PRL, que integra otros asuntos como el clima, el absentismo y la productividad, por lo que este método es mucho más completo, en lo que a Seguridad y Salud se refiere, de lo que puede llegar a ser cualquier legislación, por lo que su implantación puede resultar más laboriosa, sin embargo, si la organización lo desarrolla desde la mentalidad de querer optimizar su sistema de gestión de la salud, no sería tan costoso, debido a que su requisito más esencial es el de una mejora continuada, dicho con otras palabras, el primer paso sería crear una cultura organizacional de seguridad y salud, en la que opere el compromiso colectivo (Dalmau, 2014).

A nivel internacional, la OIT en sus Convenios Internacionales de Trabajo destina parte a la PRL, en los que encontrar temas más concretos como la protección de algunos colectivos, en algunas actividades o algunos riesgos específicos, o convenios que contienen normas más genéricas como el convenio 155 y la Recomendación 164 de 1981 sobre seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo y el Convenio 187 de 2006 de fomento de las obligaciones preventivas (Nuñez y Estardid, 2019). Es en definitiva los fundamentos básicos que los Estados firmantes han de incorporar a su legislación (Zazo, 2015).

En el ámbito europeo, el derecho Comunitario intenta dar armonización a la normativa de seguridad y salud en el trabajo entre los Estados Miembros, para ello cuenta con el Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea (CEE), arts. 117 y 118 del Tratado de Roma de 1957 y el art. 118 A. del Acta Única Europea de 1986 que además de incitar a promover la salud laboral, también permite que las propuestas sobre políticas sociales sean aprobadas por mayorías cualificadas. Pero el límite mínimo que todos los países deben de respetar en cuanto a este tema en concreto viene dado por la Directiva Marco, la Directiva 89/931/CEE, la cual viene acompañada por otras que desarrollan riesgos más específicos (Nuñez y Estardid, 2019). Cuando la Directiva Marco define la forma de evaluación de la gravedad de los riesgos, también expresada de la misma manera por la LPRL en el art.4, están implícitos los denominados riesgos psicosociales (Moreno y Báez, 2013).

La Comisión Europea (2014) en su labor de proteger a los trabajadores de accidentes y enfermedades profesionales elaboró el marco estratégico en materia de seguridad y salud en el trabajo, estableciendo así los objetivos de la UE para el período 2014-2020. Parten de la premisa del derecho existente de no sufrir daños en el desempeño de la labor, pero su foco está en elevar la CVL, la satisfacción y la prevención de nuevos riesgos emergentes como los nanomateriales, las tecnologías verdes, las biotecnologías o las de carácter psicológico, las cuales tienen un peso muy importante, ya que en este comunicado se apuesta por el bienestar mental.

El Parlamento Europeo, por su parte, además de solicitar medidas adecuadas para garantizar la seguridad física, tiene una fuerte preocupación por un bienestar psíquico, por ello ha requerido que se estudie en profundidad los riesgos como estrés, el agotamiento profesional, la violencia y el acoso en el lugar de trabajo, y que la UE que regule la materia. A parte, el Parlamento hace una apreciación referente a las condiciones laborales, opina que son estas las que deben de adaptarse a los individuos y no al contrario. Dos solicitudes más que realiza son respecto a reestablecer los requisitos mínimos para el reconocimiento de enfermedades profesionales y el otro ampliar el ámbito de la Directiva Marco a los teletrabajadores y empleados domésticos (Schulz, 2019).

Por otro lado, se creó un nuevo organismo, en concreto, la Fundación Europea para las condiciones de vida y trabajo (Eurofound) con el que se pretende lograr diversos objetivos, específicamente se persigue gestionar y comunicar acerca de las investigaciones y tendencias con relación a las condiciones de vida y trabajo, las relaciones laborales y los cambios estructurales. Las políticas sociales propuestas por Eurofound se enfocan en encontrar el equilibrio entre la vida profesional y personal, introduciendo para ello progresos en las condiciones, en la organización del trabajo, en los horarios y en la flexibilidad laboral; también se orientan hacia las relaciones laborales, entre ellas la participación de trabajadores en la toma de decisiones, las relaciones laborales a nivel de la UE y la transformación industrial y la reestructuración de empresas; de igual forma se toman iniciativas para promocionar la integración de los ciudadanos de la UE en el mundo laboral (Comunidad Europea, 2016).

Así mismo se elaboró, en la conferencia de alto nivel de la UE, el Pacto europeo para la salud mental y el bienestar, por el que los Estados Miembros reconocían que la salud mental como un derecho humano, la cual permite a los individuos gozar de una salud completa, de un bienestar y de una calidad de vida. En el ámbito laboral, se notificó que la realización de un trabajo trae derivaciones positivas y beneficiosas para la salud física y mental, y que tanto esta como el bienestar son necesarios para lograr resultados positivos en el rendimiento y en la innovación, al mismo tiempo que minimiza los casos de absentismo, de estrés o de ciertas enfermedades mentales. Las medidas promovidas para llegar a esta situación deseada, y así mismo, proteger la salud y bienestar mental consiste en solicitar a los que elaboran políticas y otros actores interesados que mejoren la cultura organizativa, el liderazgo, conciliación, realicen programas de bienestar y salud mental y planes de prevención y evaluación de riesgos psicosociales (por ejemplo: estrés, violencia, acoso, consumo de sustancias ilícitas) (OMS, 2008).

Este enfoque y preocupación por la salud mental, que han tomado tanto los organismos oficiales, como las empresas, es bastante reciente, ya que históricamente se venían centrandos en los riesgos físicos y medioambientales, debido a que las condiciones laborales han supuesto y suponen una amenaza para salud física, por ser causantes de accidentes y enfermedades profesionales. Pero, existe un incremento significativo de los riesgos psicosociales, con lo que se exige tomar medidas al respecto, y realizar una labor más exhaustiva, por parte de los investigadores, para identificarlos y conceptualizarlos más apropiadamente (Porrás y Parra, 2018).

## **8. RIESGOS PSICOSOCIALES.**

El concepto psicosocial, en la opinión de Neffa (2015, p.104) se usa para designar aquellos factores que inducen a desórdenes en los mecanismos psíquicos y mentales, que después desencadena en tensión y estrés, pudiendo llegar a somatizarse. Los factores que se ha visto que ocasionan estos problemas son: las condiciones laborales, la situación empresarial y social, las relaciones tanto con jefes como con compañeros o incluso los clientes, entre otras. Como se puede observar muchos de ellos guardan relación con las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT), pero lo que realmente las define es el proceso de trabajo, que se concreta en la organización y el contenido de este.

Como se ha visto en apartados anteriores, existe diversos riesgos derivados de las CyMAT, incluidos los psicosociales, aunque siempre se puede intervenir para que no se llegue a esa situación o por lo menos que tengan el menor impacto posible, para lo cual hay que tener en cuenta elementos como el tiempo del trabajo, la carga física o psíquica, la intensidad, el ritmo, la duración prolongada o la configuración de jornadas atípicas, el sistema de remuneración, los cambios tecnológicos, la formación, la existencia de dispositivos y equipos de prevención, acceso a programas sociales de bienestar, la participación efectiva de los empleados o el estilo de liderazgo, ya que conforman o tienen relación con las condiciones laborales. Camacho y Mayorga (2017) clasifica estos factores, por un lado, en organizacionales: en los que se incluye las filosofías y cultura de la organización (conciliación, política de seguridad y salud, RSE, comunicación e información, liderazgo, etc.) y las relaciones laborales y el clima general. Por otro lado, en laborales, que contienen: condiciones de empleo (tipo de contratación, salario y proyección o posibilidad de promoción), diseño del puesto y CVL (autonomía, capacidad de autoliderazgo, seguridad, horario, rotaciones y apoyo social).

De hecho, la OIT y la OMS sugiere que los riesgos psicosociales surgen de la combinación de relaciones que existen ente el puesto de trabajo, las condiciones de este, la cultura empresarial, el nivel de satisfacción de los empleados, incluso las situaciones externas, que influyan en la salud de las personas (Camacho y Mayorga 2017, p.162).

Porras y Parra (2018, p. 108) dan su propia definición de riesgo psicosocial, a tenor de lo que explicaban estos dos organismos. Para ellos es todo aquello que tiene la facultad de perturbar la salud física, psíquica y social de las personas, y que tengan que ver con la organización, el puesto o bien con las labores.

Aunque, siempre existe componentes individuales, ya que a cada uno percibe y procesa los hechos a su manera, por lo que el impacto de los riesgos será completamente distinto, además de poder estar acrecentado por circunstancias de la vida privada (Neffa, 2015).

Tabla 3: *Factores organizacionales causantes de riesgos psicosociales.*

Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo
Ambiente y equipos	Malas condiciones de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo con los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos laborales, falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
Relación trabajo-familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar, problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración

*Fuente:* Camacho y Mayorga (2017).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), cuya misión es hacer a los centros más seguros, saludables y productivos, para lo cual difunde información fiable y organiza campañas de sensibilización, advierte que los riesgos psicosociales ocurren con ocasión del déficit de organización y gestión en el trabajo, así como de la calidad de los aspectos sociales, más en concreto, EU-OSHA mencionan los que son considerados como los principales condicionantes o más comunes: cargas de trabajo excesivas, contradicciones, falta de comunicación y poca claridad en las órdenes, escasez de involucración en la toma de decisiones o de autogestión, acoso psicológico, sexual y violencia. Los resultados negativos previstos ante este escenario son de tipo mental, físico y social; estrés, agotamiento o depresión son algunos ejemplos (Neffa, 2015 y EU-OSHA, 2018).

Los riesgos psicosociales tienen una serie de particularidades que dificultan su intervención. La principal es en relación a su constitución que se entrelaza con la propia estructura en el concepto, diseño y noción organizacional. Después la sigue la poca delimitación, es decir, no se sabe cuándo ni dónde se origina, debido en parte a ese enlazamiento con las características globales de la empresa, como puede ser la cultura, el modo de liderazgo o el clima. Lo siguiente es la falta de medidores y de indicadores objetivos, ya que son percepciones subjetivas, que además de no afectar a todos de la misma forma por las diferencias personales de cada uno, y en muchos casos, para su determinación se basan en la valoración colectiva. Otro motivo es que pueden ser precursores de otros riesgos de seguridad, higiene y ergonómicos, debido a que en el caso de un aumento en el nivel de estrés genera respuestas precipitadas, facilitando cometer errores y que se den accidentes, sin embargo, el efecto también se produce a la inversa. Por último, se encuentra la cobertura legal, que, a pesar de su desarrollo sobre el tema, resulta ineficaz, incluso escasa, al haberla elaborado desde la prohibición del daño que pueda ocasionar a la salud del trabajador, no como ocurre por ejemplo con el ruido, que se ha establecido un límite (Moreno y Báez, 2013).

### **8.1. Estrés laboral.**

El estrés se define como un cambio evolutivo que tiene cualquier organismo cuando se presentan amenazas (Camacho y Mayorga 2017, p.162). También se muestra como sentimiento de tensión que se traduce en un proceso mental o somático ante una demanda, es decir el cuerpo genera estrés a modo de reacción ante ciertas exigencias del ambiente cuando traspasa ciertos recursos que el individuo puede tener o conseguir (Alcover et al. 2007, p.460).

Gutiérrez y Vilorio-Doria (2014, p.6) explican que los organismos desean permanecer en un, y para ello es capaz de adaptarse a las distintas situaciones que se presentan y a las que está expuesto. De hecho, el estrés laboral es un desequilibrio que se da entre el individuo y el entorno laboral por motivo de la tensión percibida o una sensación de displacer ante una demanda para la que no se cuentan con recursos suficientes y el organismo envía una respuesta para superarlo (Ceballos, Valenzuela, Paravic, 2014). Dicho de otro modo, el estrés laboral es la respuesta de una persona ante unas situaciones laborales que no se ajustan a su perfil, siendo más exigentes de lo que él puede sobrellevar. (Gutiérrez y Vilorio-Doria 2014, p.6). Lo que hace el organismo es, ante estas situaciones laborales percibidas como estímulos estresores, generar estrés, es decir, dar esas señales psicológicas, emocionales, fisiológicas e incluso comportamentales para intentar proteger su salud e integridad (Neffa, 2015).

Pero hay que tener en cuenta que no todo el estrés está considerado como riesgo psicosocial, depende del tipo, si simplemente es un efecto de los agentes estresores, que producen un pequeño desajuste, o bien existe una descompensación al estar expuesto a eventos críticos o estresores intensos o agudos, dicho de otro modo, en un caso es simplemente una alerta, y en otro hay agotamiento y una alteración en las funcionalidades adaptativas del organismo, lo que conlleva un deterioro en el rendimiento (Moreno y Báez, 2013). Neffa (2015) explica este fenómeno mencionado, dice que hay que entender que el estrés es necesario y que no hay que confundirlo con una patología, solo se vuelve tal cuando se produce una sobrecarga de la tensión.

Durán (2010) señala que existe un nivel de estrés adecuado a cada persona, el conocido como euestres, con el que se logra una productividad óptima, ya que es el nivel de activación correcto, si por el contrario el nivel de tensión aumenta se hablaría de Diestres. La diferencia básica entre que se produzca uno u otro parten de las estimaciones en la capacidad para afrontar la situación que tenga cada uno, por lo que un euestres se dará ante expectativas positivas y el Diestres ante una visión desfavorable, aunque el contexto organizacional puede influir en la interpretación, por lo que se intuye que el estrés positivo tendrá una serie de consecuencias, como refuerzo en la autoestima, y el negativo tendrá otra serie de consecuencias nocivas para la salud (Alcover et al., 2007). Neffa (2015), en esta línea argumental, comenta que no todo es estrés, que suceden situaciones de desafío, y que dicho desafío fortalece a las personas psicofísicamente, ayudan a adquirir nuevas habilidades y competencias, es decir, el euestres facilita la adaptación o la resistencia al factor estresante, de hecho, la gente desarrolla resiliencia, capacidad para superar adversidades, o como explica Calderón, Laca y Pando (2017) forman una serie de conductas adaptativas, conocidas como afrontamientos, que son esfuerzos cognitivos para controlar las demandas. La EU-OSHA (2018) concuerda en este punto, y hace la observación de que existen situaciones desafiantes que estimulan no deben entenderse como un riesgo, solo se desencadenará este fenómeno cuando la persona en concreto vea que sus capacidades para llevarlo a término sean insuficientes. En la investigación llevada a cabo por Osorio y Cárdenas (2016) se plantea la diferencia entre estrés y tensión, en donde se explica que, aunque se de tensión en un estado de estrés, son dos cosas distintas.

El proceso del estrés tiene una serie de fases, la de alarma, consistente en que un estímulo estresante desata una acción o pone en marcha los recursos del individuo. En la fase de resistencia se incrementa la energía por el estrés que se genera para enfrentar el reto, por lo que es una etapa en que estaría actuando el euestres como un agente motivador de la conducta. Se llega al momento de agotamiento cuando el individuo no es capaz de dominar la situación o el estresor. Por último, el nivel energético se reduce y el estrés induce a ciertas manifestaciones psicósomática, además que se ha observado una relación entre este y otras enfermedades como la diabetes, hipertensión, gastritis, alergias, cáncer, entre otras (Gallegos, 2012).

Durán (2010) explica el ciclo del estrés como una situación, un evento estresor que produce un desequilibrio, que para contrarrestarlo o controlarlo se generan una activación de fuerzas que dan lugar a una respuesta, la cual dependerá de la persona ya que cada una cuenta con distintas destrezas, es por esto que no a todo el mundo le afecta el estrés al mismo nivel, y por ello es importante aprender nuevas técnicas, para lograr llegar a un estado de equilibrio y de relajación, y no a uno de agotamiento. Lo que se está explicando se conoce como el Síndrome general de adaptación (GAS) descrito por primera vez por Selye (como se cita en Neffa, 2015 y Osorio y Cárdenas, 2016), basado en tres etapas vistas anteriormente, alarma de reacción, adaptación y resistencia y agotamiento, a la última solo se llega en algunos casos donde se produce la enfermedad del organismo.

A causa de estas distinciones se pueden contemplar varios tipos de estrés, en primer lugar, estaría el episódico, que representa algo momentáneo y cuando se soluciona desaparece, después está estrés agudo, que tiene ese carácter puntual, pero posee más gravedad, y para finalizar el crónico, que es cuando perdura en el tiempo y se da de manera continuada (Neffa, 2015).

Los estresores más comunes son los individuales, que contemplan los cognitivo/afectivos (valores, aspiraciones, personalidad, autoestima...), conductuales (habilidades, asertividad, tolerancia a la ambigüedad...), demográficas (edad, género, educación, ocupación, horas totales de actividad...); los socioeconómicos (política, economía, cambio climático, familia...); los organizativos, clasificados en: físicos (luz, humedad, ruido, disposición del espacio...); nivel individual (responsabilidad, sobrecarga, tipo de trabajo, discrepancias...); nivel grupal (presión de grupo, conflicto con compañeros, cohesión, acoso...) y supervisión (reconocimiento, cercanía, retroalimentación, participación en la toma de decisiones...) (Durán, 2010). Neffa (2015) identifica los siguientes: situaciones de procesamiento rápido, escenarios amenazantes y/o dañinos, aislamiento, obstáculos para incrementar intereses u objetivos, frustración, presiones de grupo y disfunciones sociales y, para terminar, funcionamiento incorrecto de las funciones fisiológicas. Moreno y Báez (2013) realizan una clasificación más genérica de los factores de estrés: sociales, organizacionales e individuales, que de cualquiera de ellas derivarán en consecuencias catalogadas de la misma manera, organizacionales, sociales e individuales. A nivel empresarial se observaron y estudiaron qué elementos producían estrés, y hallaron que aspectos relacionados con la jornada y tiempos (trabajo nocturno, horas extras, tiempos de entrega, planificación de los descansos, ritmo...), con el contenido de la labor o el rol que desempeña (carga de trabajo, monotonía, ambigüedad de rol o conflicto, control sobre el trabajo, tareas contradictorias y poco claras, recursos insuficientes...), organizativas (liderazgo, comunicación, seguridad, diseño de puestos de trabajo, políticas y burocracia, compensación y beneficios, tecnologías, estructuras...) (Moreno y Báez, 2013 y Calderón, et al., 2017).

La carga de trabajo, como se ha mencionado, es considerada un estresor, pero hay investigadores que, desde su opinión, lo ven como otro riesgo psicosocial independiente, en concreto la carga mental. Esta falta de consenso entre los expertos se da, en parte, a que los esfuerzos de prevención están enfocados hacia el estrés, y, por otra parte, a que no se ha elaborado una definición que unifique los distintos enfoques y elementos intervinientes, ya que hay quien considera a la carga mental en términos de las exigencias de la tarea, es decir, como un conjunto de factores exógenos derivados de la dificultad y características de la tarea a las que los trabajadores deben enfrentarse de forma eficaz, y hay otros que opinan que es una cuestión de la interacción entre las exigencias de la tarea y las capacidades o recursos de la persona. Este punto de vista surge en el contexto de las teorías de adaptación o no adaptación entre personalidad y entorno (Ceballos et al., 2014).

Lo que es cierto es que durante la ejecución de sus funciones el trabajador tiene que procesar mentalmente algunas cuestiones para llevar a cabo su labor, lo que supone una carga mental (Neffa 2015, p.140). Moreno y Báez (2013, pp.89, 99) enumeran las situaciones que agravan la carga mental de trabajo: El esfuerzo y la dedicación, la fatiga mental, los volúmenes grandes de información o la dificultad para entenderlos, contar con muchas variables, los cambios en la metodología o en la tecnología, la sensación de riesgo, etc.

El estrés, por su parte, ha sido relacionado con variables satisfacción laboral, inteligencia emocional, demanda y control laboral, recompensa y esfuerzo, clima laboral y el conflicto trabajo-vida privada, con lo cual el grado en el que aparezcan o se den alguna de ellas influirá en el nivel de estrés o viceversa (Osorio y Cárdenas, 2016). De hecho, la satisfacción posee una gran relevancia para el bienestar psicológico, porque este término es usado para referirse a aquellos acontecimientos que repercutan en los grados de satisfacción o insatisfacción, de los cuales, los conflictos y el estrés son los primeros en impactar en estos valores, y su disminución incrementa la productividad al apreciar un buen clima laboral y un mayor bienestar, por contra sentir insatisfacción hace más propenso al estrés y a sus signos clínicos (Calderón et al., 2017).

Las patologías observadas derivadas del estrés son de distinta índole, físicas (dolores procedentes de distintas áreas del cuerpo, trastornos del sueño, del apetito, gastrointestinales, respiratorios, cardíacos, hipertensión, alergias...), mentales (nerviosismo, ansiedad, angustia, tristeza, depresión, frustración, baja autoestima, desmotivación...), cognitivos (olvidos, falta de concentración, bloqueo mental, incapacidad para decidirse...), conductuales (modificación en los hábitos alimenticios, consumo de sustancias excitantes o calmantes, adicciones, comportamientos violentos o de aislamiento...), social (dificultades para relacionarse con compañeros, amigos, familia...) (Neffa, 2015, Durán, 2010 y Calderón et al., 2017).

## **8.2. Síndrome de Burnout.**

El burnout también se le conoce como el síndrome de estar quemado, cuyo conjunto de síntomas son respuestas al estrés crónico o por lo menos se asocia a este, y sobre todo lo sufren profesionales del sector servicio, los cuales están cara al público (Ceballos et al., 2014). Neffa (2015, pp. 319-320) apunta que, aunque el estrés y el burnout mantengan dicha conexión, se da una diferencia sustancial, ya que el este síndrome de estar quemado es un tipo de distrés crónico, y explica que la irreverencia característica de este síndrome es una consecuencia de este distrés, promovido por sentimientos de fatiga y de agotamiento emocional. La despersonalización y el distanciamiento con otras personas es muy común, y hace que quien lo padece deje de ser apropiado para el puesto. Por tanto, esta tensión de larga duración culmina en el desgaste profesional, que se considera más un cansancio mental que físico, e implica mayores consecuencias en el área emocional, además se da una despersonalización, distanciamiento y cinismo en el trato hacia las personas que han de atender (Moreno y Báez, 2013).

Para remarcar mayor diferencia con el estrés, otro de los síntomas que lo distan es que esta enfermedad no la precede una sobrecarga, como sí ocurría con el caso anterior. En este supuesto la persona sufre un desgaste de los propios recursos por las tareas, que, aunque requieren de una demanda emocional alta a nivel interpersonal y propia de la labor, antes este trabajador sí se encontraba motivado y las desempeñaba sin problema, pero con el transcurso del tiempo no logra llevar a gusto su ejecución, porque no se produce una recuperación de dicho deterioro (Moreno y Báez, 2013).



Maslach, Schaufeli y Marek (2017) realizan una comparativa entre estos dos términos para establecer su diferenciación, y llegan a concluir que mientras el estrés es un síndrome de adaptación en el que se van sucediendo fases, el burnout es un proceso latente, producido por una exposición continua de estrés laboral, en el que el afectado no es consciente de su estado hasta que alcanza la última etapa, conocida como la de agotamiento, es decir, no tenía noción de la evolución, porque tampoco sufría de los síntomas físicos y psíquicos que normalmente aparecen gradualmente, simplemente se colapsa o se siente incapacitado o con un desgaste. Por tanto, solo se puede evaluar retrospectivamente; bien hay adaptación (estrés), o bien hay interrupción de esta (burnout), porque no se puede realizar un diagnóstico en base a los síntomas. En definitiva, surge de la experiencia extendida y no de los eventos esporádicos.

En cuanto a su incidencia, el síndrome de estar quemado realmente no aparece exclusivamente en trabajos en los que se prestan servicios. De hecho, se ha realizado el ejercicio de ampliar su conceptualización, y se ha integrado a más sectores de trabajo, en los cuales se había observado que a sus trabajadores también les alcanzaba de igual forma y sufrían los mismos efectos. Por tanto, los indicativos más representativos sobre los que se han puesto el punto de mira son la poca autoestima, autoeficacia y realización profesional que sienten los que lo padecen (Moreno y Báez, 2013). De hecho, Maslach et al. (2017) cuentan que, en los inicios, cuando empezó a ser usado el término por los expertos, se pensaba que este afectaba únicamente a los empleados que estaban de cara al público, pero realmente el burnout puede presentarse en cualquier área, de hecho, hay una gran incidencia en la parte gerencial del negocio.

Según Alcover et al. (2007) para saber si se está ante un caso de burnout, han de darse alteraciones en tres dimensiones vitales, siendo a continuación el orden cronológico de aparición (aunque ciertos estudios afirman que hay una simultaneidad en las dos últimas): el agotamiento emocional, que es el primer síntoma necesario para que suceda un desapego hacia las labores y en general al trabajo que realiza, como un mecanismo de ajuste del exceso de carga emocional que siente en el puesto, a continuación, la persona actúa despersonalizando a los sujetos con los que trata durante su jornada, es decir, su comportamiento es cínico y no hay una individualización, ya que con ello consigue lo mismo que con el anterior punto, menos fatiga, y lo último es sentir falta de realización profesional, opinan que no son válidos para hacer las distintas tareas correctamente. Otros autores, como Uribe (2019), menciona en su investigación los mismos tres factores de medición del burnout o desgaste ocupacional son el desgaste emocional, la despersonalización y la insatisfacción de logro.

En el mismo documento, Uribe (2019) explica y verifica que del burnout se derivan otras patologías, en general efectos psicósomáticos muy parecidos a los que aparecen con el estrés, en concreto se mencionan problemas frecuentes con el sueño, ansiedad, depresión y gastrointestinales. Comúnmente, otros desajustes que surgen son los que tienen que ver con la familia, el desempeño, el compromiso y las relaciones laborales con compañeros, clientes, jefes, etc. Alcover et al. (2007) ofrece una clasificación para agrupar estas consecuencias, y lo hace en: físicas y emocionales, relaciones interpersonales, actitudinales y conductuales.

Con respecto a las numerosas causas que se conoce que lo inducen cuando convergen entre sí, se puede plantear una categorización: las características del puesto (sobrecarga, falta de recursos, ambigüedad, falta de retroalimentación y de reconocimiento...), las características ocupacionales, en este punto se sabe que hay ocupaciones y trabajos que se ven más afectados a sufrir falta de realización junto con la despersonalización (policías, funcionarios, etc.), y otros padecen más de agotamiento emocional (profesores, médicos, enfermeras, etc.). Las características organizacionales, hasta ahora mantenidas en un segundo plano, se suman a la lista que determina la posibilidad de experimentar burnout, por esa falta de valores en la cultura, mal clima, relaciones de trabajo deficientes y falta de conciliación con la familia. Por último, las características individuales, personalidades neuróticas son más propensas, mientras que individuos con autoestima alta están más motivados y satisfechos (Alcover et al., 2007 y Uribe, 2019).

Estudios más recientes, como el de Gavín, Molero y García (2020), verifican y relacionan de manera inversamente proporcional el nivel de satisfacción percibido con el síndrome de quemarse. También, hacen alusiones a rasgos personales, como los años de actividad, siendo que aumenta el riesgo cuanto más tiempo se lleve en el puesto, y como la capacidad de adaptarse a los estímulos estresores, que actúa de mecanismo de protección ante el burnout, incrementando a su vez la satisfacción. Si bien es cierto, que las consecuencias más determinantes con las que relacionan el burnout tienen que ver con el grado de bienestar, el desarrollo personal y el rendimiento, la insatisfacción está tan estrechamente vinculada que distintos investigadores tienen dudas en si es efecto o la causa (Maslach et al., 2017).

### **8.3. Adicción al trabajo o *workaholic*.**

Este concepto se entiende como la realización compulsiva de más horas de trabajo de las realmente necesarias. El trabajador siente la necesidad incontrolable de trabajar duramente, de tener el máximo rendimiento, incluso superarlo, de tomar por completo el control de las operaciones y asumir más tareas, todo de manera excesiva, para buscar el reconocimiento de sus superiores, que los asume como recompensa. Sin embargo, esto al mismo tiempo trae dificultades, como a la hora de desconectar y relajarse, en las relaciones interpersonales con los compañeros, en el momento de delegar en otros e, incluso, en la vida personal y familiar (Neffa, 2015). Se define al adicto en base a unos criterios: principalmente la actitud ante el trabajo, ya que es muy particular, luego el número de horas que dedica a sus funciones, siguiendo con un comportamiento compulsivo por trabajar y para concluir, la falta de interés en otras cuestiones. (Castañeda y García 2011, p.133).

Para Porras y Parra (2018, p.108), el comportamiento de quien lo padece se asemeja al de un alcohólico, de hecho, desde la primera vez que se da a conocer este término, por el investigador Oates (1971), se produce el símil, de ahí su nominación en inglés. Estos autores recogen la definición que ofreció para este riesgo, que viene a ser como una sensación que le genera ganas por trabajar e influye en su comportamiento, el cual no puede controlar, lo que termina por afectarle a la salud e incluso las relaciones que mantiene.

Alcover et al. (2012), analizan los síntomas para poder verificar que se trata de una verdadera adicción al trabajo y distinguirlo de otros casos. Para empezar, el tiempo de dedicación no tiene únicamente que ser superior, porque se pueden demandar horas extras por necesidades de la organización. Se contempla que una adicción real pueda alcanzar las 56 horas semanales. Luego está la actitud del afectado, frente a ese tiempo de más destinado en su trabajo, y que muchas veces es a costa de sacrificar tiempo familiar, de ocio e incluso de descanso, que lo ve como una inversión para llegar a tener éxito, poder y dinero. De nuevo, se menciona como principales alicientes el desarrollo de la carrera profesional y el reconocimiento de los superiores, aunque también tiene cierto componente de aprobación social, al considerarse entre la población un acto de responsabilidad esa involucración por el trabajo. Pero, en esta adicción no hay una gratificación inmediata, como sí que ocurre con otros tipos, lo que conllevó una demora en su estudio, y por tratarse de una adicción psicológica sin sustancia. Neffa (2015) insiste, respecto al gasto de tiempo en el trabajo, que no es comparable hacerlo por estricta necesidad, que, por motivo de ser adicto, que en este último caso no encuentra interés por otras actividades, por lo que nunca rechazan ofertas laborales, y vuelca toda su autoestima e identidad en el ámbito profesional.

Siguiendo con las características y la naturaleza de la adicción al trabajo, se formaron muchas suposiciones de lo que implicaba o no padecer este trastorno. En primera instancia, se propuso una visión con tres dimensiones: la dedicación al trabajo, la compulsión por este y el disfrute. Presentaron diferentes figuras de adictos, dependiendo si indicaban tener más alta o baja presencia de estos aspectos. No obstante, este formulario, conocido como *WorkBat*, fue posteriormente modificado, ya que el último punto referido no guardaba mucha relación con los trabajadores adictos al trabajo, que manifestaban poca satisfacción, pero en ningún caso se ha visto la adicción al trabajo junto con sensación de disfrute, ni se corresponde con ningún tipo (Alcover et al., 2012).

Asimismo, se dieron cuenta que una de estas descripciones pertenecía a otra clase de desorden, en concreto al burnout, que presenta baja dedicación y disfrute, y alta compulsividad. En segunda instancia, se elaboró otro cuestionario por Schaufeli, llamado DUWAS (*Dutch Work Addiction Scale*), admitido hoy en día por su fiabilidad y validez, que deriva de los anteriores, y comprendía distintas variables como la dedicación durante el tiempo libre, incluso cuando se encuentra enfermo (llamado presentismo, y que refleja lo contrario al ausentismo laboral); el exceso, tanto en horas como en tarea, y la compulsividad, que normalmente se manifiesta como la culpa y el remordimiento por no hacer lo que cree que debería. Posteriormente, el documento se simplificó en los principales componentes mencionados: trabajo excesivo y compulsión por trabajar (Alcover et al., 2012 y Porras y Parra, 2018).

Con lo cual, dicho lo anterior, el perfil de un adicto sería el de una persona que trabaja compulsivamente (le da angustia tener tiempo libre), con problemas para desconectar de su trabajo y que repercute en su salud, en ocasiones presentándose en su puesto cansado o enfermo (presentismo). Normalmente no puede delegar sus tareas, tiende a tomar el control, obsesionado con cumplir metas y objetivos, intenta ser perfeccionista, se excede en funciones (muchas de las cuales innecesarias), le importa mucho el reconocimiento y su autoestima depende de ello, padece de dificultades comunicativas (las conversaciones se centran en el tema laboral), con conflicto personales, ya que se lleva el trabajo a casa, y suelen negar la situación, o bien manipulan información y se creen sus justificaciones (Castañeda y García, 2011 y Porras y Parra, 2018).

Neffa (2015) los representa de una forma muy similar, comenta características ya explicadas, como la preferencia por trabajar solos, el anhelo que tienen por el poder, la baja autoestima, la exigencia hacia ellos mismo y otros, la competitividad que les impulsa, la insatisfacción y el agobio que les genera periodos de tiempo de inactividad. Otra peculiaridad de estas personas es que son descritos como narcisistas, que cuando alcanzan puestos de poder deshumanizan a los subordinados, esperan que cumplan con los mismos horarios que ellos, no tienen en cuenta sus sentimientos y necesidades, les intenta imponer ciertos rasgos de la adicción al trabajo haciendo acto de sus exigencias, lo que lo convierte en un factor de riesgo para estos compañeros. Pero lo más interesante para entender este comportamiento, es que experimentan más intensamente la pérdida de las cosas, por lo que su sobre implicación es un mecanismo de defensa para auto calmarse y combatir la angustia, al igual que lo es la hiperactividad, que les sirve para llenar vacíos y hacer frente a posibles depresiones y conflictos psíquicos.

Si bien es cierto que los rasgos psicológicos son básicos a la hora de establecer que personas son propensas a sufrir este riesgo, no es el único factor que lo determina. El ambiente y la sociedad influyen fuertemente a la hora de que se genere esta adicción. De hecho, socialmente es una conducta muy aceptada y valorada, porque se considera que tiene consecuencias favorables tanto para la persona, como para la organización. A parte, en día de hoy una parte importante de las identidades se construyen por la profesión, y mucha parte del tiempo se gasta en un ambiente laboral, ya que se prescinde del tiempo libre a favor de un trabajo adicional, promovido por una sociedad consumista, que tiene por objeto que se aumente las ganancias para aumentar el consumo. Este fenómeno es conocido por las empresas, y bastantes tienen una cultura organizacional que premia el estar presente o disponible, sumado al culto por la excelencia y el rendimiento. Aunque no hay que obviar que muchas veces las horas extra son debido a las demandas reales, pero sigue siendo un elemento implicado en el origen de la adicción por el trabajo. Otros refuerzos son los económicos, la falta de seguridad laboral, el desempleo estructural, los bajos salarios, etc. (Neffa, 2015 y Porras y Parra, 2018). Los altos cargos y los profesionales son más propensos que los trabajadores menos cualificados, al igual que los emprendedores trabajan más horas que los asalariados. Más agentes de riesgo son los problemas en la vida familiar o la insatisfacción extralaboral (Alcover et al., 2012).

Todo lo comentado en el párrafo anterior es con el material que trabajan dos teorías reunidas por Alcover et al., (2012); el modelo del conflicto de rol y la teoría de la personalidad y los incentivos. La primera se refiere a que las demandas pueden potenciar la adicción, en concreto, hay algunas que resultan adictivas en sí mismas, como la sobrecarga, la presión y las fechas tope difícilmente asumible, por lo que la persona puede empezar a querer más encargos, lo que resultará en una incompatibilidad entre ellos. Esta contrariedad e incongruencia da paso a un conflicto de rol, y ciertos niveles de este se relacionan con bajos niveles de bienestar, ya que aumenta el agotamiento, el distrés y conductas disfuncionales, lo que viene a ser el síndrome de estar quemado. Por tanto, en este modelo se explica como la adicción al trabajo da lugar a otro riesgo psicosocial, el burnout. La segunda se basa en que se da una combinación entre atributos particulares e incentivos o alicientes tanto individuales como organizacionales, los cuales originan la conducta del afectado. Entre esos atributos destacan, por su estrecha relación con este riesgo, la personalidad obsesiva-compulsiva, la orientación hacia el éxito, el perfeccionismo y la responsabilidad. En cuanto a los alicientes personales, se entiende que lo compone los valores individuales y el aprendizaje vicario, es decir, se observa que cuando uno de los progenitores es adicto se aumenta las probabilidades de padecerlo. Por último, el refuerzo organizacional, junto con su cultura, provocan una rivalidad entre compañeros y un desajuste entre la vida profesional y familiar, al mismo tiempo que incrementa el daño psicosocial.

En cuanto a las consecuencias, puede observarse que a corto plazo la adicción con el trabajo conlleva más beneficios que problemas, porque la satisfacción con su actividad es positiva, el desarrollo de su carrera profesional y su rendimiento también lo son. Según pasa el tiempo esto decae, ya que el trabajador se encuentra fatigado, lo que se asocia con falta de innovación, de desempeño y de producción; con accidentes laborales, estrés y burnout; y con malas relaciones personales, con compañeros y subordinados (Alcover et al., 2012).

Para terminar, un resultado que se está convirtiendo en un problema de salud pública muy grave, es el llamado *karoshi* (muerte por exceso de trabajo), que le puede ocurrir a aquellos que trabajan regularmente las 50 horas semanales. Su nombre proviene del japonés porque el primer caso se reportó en Japón, ya que se ha visto que en el Este asiático la gente es más propensa a este fenómeno, el motivo con el que lo han relacionado es su cultura, que aplaude la dedicación al trabajo. El *karoshi* es que la persona fallece súbitamente, bien debido a enfermedades cerebrovasculares y cardiopatías, o bien se llegan a suicidar por un desequilibrio mental generado por el trabajo, puesto que las largas jornadas se asociaron con síntomas depresivos. En los estudios revisados sobre este tema afirman que las patologías por el exceso de horas tienen, en parte, que ver con la prolongada exposición de condiciones laborales adversas, entre las cuales resaltan el estrés psicosocial. Este factor es al que más se le atribuye los padecimientos de corazón, cuando se da en niveles elevados, y las razones por las que aparecía ese incremento de estrés eran la alta intensidad, la inadecuada distribución de recursos, la carga, las malas relaciones con los clientes, que se traducían en un mal clima, e incluso por incidentes violentos. Los expertos indican que para llegar al punto de morir por exceso de trabajo debe ajustarse a los siguientes patrones: jornadas de larga duración o nocturnas, sin tener los suficientes días de descanso, con alta presión y sobrecarga, tanto física como mental (Shan et al., 2017 y Tsutsumi, 2022).

#### **8.4. Violencia.**

Todo incidente de tipo físico o psicológico que pertenezca a esta categoría y se acometa en circunstancias relacionadas con el trabajo, con riesgo (explícito o implícito) para la seguridad, bienestar y salud del empleado, en concreto la literatura introduce los siguientes comportamientos: los abusos (incluido el emocional), amenazas, asaltos, incivilidad, acoso psicológico o *mobbing* y el acoso sexual. Las dos últimas formas de ejercer violencia constituyen otros riesgos psicosociales en sí mismas por su complejidad y contundencia (Camacho y Mayorga, 2017).

La OIT (2003, p.4) lo definió, y puede resumirse como toda agresión física o moral que sufra una persona durante su trabajo o como motivo de este. Se trata de un comportamiento agresivo entablado entre dos o más personas, en el ambiente profesional o debido a este, con el que se perjudica, hiere, insulta, intimida, acomete contra otro individuo. En el documento elaborado por Moreno y Báez (2010, p.27) hacen mención a que se establece una relación desigual de poder en el trabajo, para así vulnerar a una persona o a un grupo, las cuales tienen una mayor probabilidad de sufrir cualquier tipo de daño, ya sea físico o psicológico.

En cuanto a su clasificación la OIT (2003) declara que se distinguen dos subcategorías: la violencia interna, ejercida por compañeros, encargados y jefes, y la externa, que ocurre en el ámbito laboral entre el personal (o la dirección) y toda persona presente ahí. Por otro lado, también la *California Occupational Safety and Health Administration* hace su propia clasificación en tres tipos: violencia I, cuando los agresores no tienen relación alguna con la víctima (robos, atracos, asaltos...); violencia II, cuando los agresores son clientes o proveedores y, por tanto, existe una relación profesional; violencia III, existe una relación laboral, comúnmente proviene de los compañeros o superiores (Neffa, 2015 y Moreno y Báez, 2010).

Siguiendo con problemas que surgen a raíz de la violencia, se vio que disminuye la satisfacción, el bienestar psicológico, llegando a desarrollar psicopatologías, y aumenta el síndrome de estrés agudo y postraumático y el absentismo de manera muy alarmante, ya que se solicitan muchas bajas temporales o por invalidez profesional por este tema, al sentir la víctima temor e inseguridad. Genera problemas muy graves tanto a nivel personal, puede ser por un consumo de drogas y alcohol, como organizacional, en parte, por la disminución tan notable en el rendimiento, pero también, porque puede provocar daños en la salud incluso de las personas de alrededor, tanto física como psicológicamente, lo que se traduce en un mal clima laboral, de hecho, se percibe a los medios de gestión como injustos (Pantoja et al., 2020, Neffa, 2015 y Uribe et al., 2011).

El clima laboral juega un papel importante en cuanto a la violencia, en distintos estudios se ha determinado el vínculo tan estrecho que poseen. No solo se crea un mal ambiente por culpa de este tipo de actos, sino que un entorno en determinadas condiciones puede conducir a este desenlace, dicho de otro modo, el clima es tanto causa como efecto, presentando una bidireccionalidad. Descomponiendo el clima en sus dimensiones, resalta el estilo de liderazgo, el entorno, el desempeño y la administración del talento humano (selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación, seguridad, salud y bienestar), que se asocian con el nivel de violencia según sean estos más o menos satisfactorios o éticos. La cultura organizacional es, sin lugar a duda, un elemento definitivo a la hora de frenar la violencia o por el contrario esta se desate, al igual que es un buen indicador de la interacción social, la cual es importante para la estabilidad emocional, la satisfacción, motivación y más factores individuales, como el compromiso, la construcción de recursos personales, el rendimiento (calidad de la ejecución y cansancio emocional), etc. Todo lo mencionado evidencia la calidad de vida de los trabajadores, que según la perciban tendrán una productividad u otra (Pantoja et al., 2020 y Uribe et al., 2011). La OIT (2003) en su programa refleja estas conexiones, al dirigir todas sus estrategias a la mejora de las prácticas organizacionales y al diálogo social, dando lugar a un clima más saludable, con el fin de eliminar la violencia.

#### 8.4.1. *Acoso psicológico o mobbing.*

El acoso psicológico es una forma de violencia, pero en el que se repiten una serie de conductas que tienen por objetivo hacer que la víctima se vaya. (Pantoja et al. 2020, p.139). La persistencia al igual que la intención de generar daños, desmotivación e incluso la dimisión de la víctima son factores vitales a la hora de hablar de *mobbing*. Seis meses como mínimo, con una frecuencia casi diaria (o por lo menos semanal) es lo que indican los expertos para decretar acoso laboral, en los cuales se producen comportamientos que van desde el hostigamiento, la ofensa o la exclusión. Los incidentes aislados no pueden entenderse como acoso, porque no cumplen con los requisitos, además de que ambas partes suelen encontrarse con una fortaleza similar, en cambio el *mobbing* provoca que gradualmente un individuo se sitúe en inferioridad respecto a las personas acosadoras (Pantoja et al., 2020 y Uribe et al., 2011).

Las acciones presentes en el acoso suelen ser sutiles y de tipo psicológico, pero no dejan de constituir violencia laboral, la forma más frecuente y que se ha visto incrementada ha sido la coacción, no obstante, un grito, un mensaje o un apodo también son otras agresiones para tener en cuenta. Más conductas que se suelen cometer son las bromas denigrantes, amenazas, la difusión de rumores, la no adjudicación de tareas, dar mal la información necesaria para la ejecución de sus tareas, impedir que se relacione con compañeros, etc. En el cuestionario LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terror*) se identifica 45 comportamientos que se clasifican en 5 categorías: 1) impedir que la víctima se exprese, 2) aislarla, 3) desacreditarla en su trabajo, 4) menospreciarla frente a sus compañeros, y 5) comprometer su salud (Uribe et al., 2011 y Neffa, 2015).

El *mobbing* suele desarrollarse de una determinada manera, el acosador, cuyo perfil psicológico destaca por sus rasgos narcisistas y su necesidad de control, selecciona a una víctima, en la que percibe capacidades que el no posee, con la cual empieza a tener comportamientos hostiles, puede ser a veces por motivo de un conflicto inicial, que terminan por derivar en la siguiente fase, la de estigmatización, que es el verdadero acoso o *mobbing*, en la que ya se juntan los cómplices, algunos por simple omisión de los hechos ante la dirección y otros actúan de forma activa en el acoso. La complicidad es debida por una culpabilización de la víctima y por un contagio social entre los iguales. Muchas son las veces en que ante esta situación interviene la organización, siendo esta la tercera etapa, porque se ve afectada de manera muy negativa, de hecho, como se ha mencionado en el anterior punto se relaciona muy estrechamente con el clima. Los directivos, en ocasiones, de manera errónea toman la decisión de despedir o expulsar al acosado por atribuirle a él los incidentes producidos, en vez de controlar al acosador o atender a aspectos del entorno, llegando así a la fase final, en la que o bien se va la víctima por voluntad propia, porque ve mermada su salud y desarrolla depresión, ansiedad u otros síntomas somáticos, o bien es la propia dirección quien finalmente lo lleva a cabo, alegando el bajo rendimiento que tiene cualquier persona en estas circunstancias. En este caso, la empresa no es consciente de que su conducta influye de manera negativa y que existen mejores alternativas, que sirvan para fomentar el dialogo y la participación (Neffa, 2015 y Alcover et al., 2007).

El acoso laboral tiene consecuencias físicas (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, dolores lumbares, cervicales, sofocación, hiperventilación, dolores abdominales, náuseas...) y psicológicas (la ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés, insomnio e hipersomnia, sentimientos de fracaso, culpa, inutilidad, intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, sintomatología fóbica...). La personalidad de acosado puede incluso cambiar, de hecho, se pensaba que estos poseían baja autoestima y que era un motivo por el que el acosador los escogía, pero se estudió que este rasgo no lo tenían previo al acoso, sino que era causa de este. Otra secuela típica es padecer trastorno de estrés postraumático y el síndrome de *burnout*. Atendiendo a los efectos sobre la organización se da una reducción del rendimiento, aumento de las bajas, disminución de la satisfacción y problemas con el clima laboral. La conexión entre este último aspecto y el *mobbing* es sin duda muy significativa, pudiendo incluso propiciar una cultura de acoso (Neffa, 2015, Alcover et al., 2007 y Uribe et al., 2011).

#### IV. DISCUSION

El objetivo de este trabajo era principalmente investigar acerca de la gestión de la salud y bienestar laboral. Para ello se ha introducido y definido ambos términos, con lo que se ha creado un marco con el que proceder, en el que resalta que se trata de un estado completo de bienestar (OMS, 2014). Con esta idea y la de que es importante hacer una buena gestión para llegar a dicho estado, se procedió a analizar y a extraer los factores que intervienen.

Toda empresa necesita comprender que ámbitos de esta son necesarios regular, gestionar, planificar y administrar con el propósito de establecer una estrategia efectiva con la que su personal sienta y perciba que existe una preocupación real por su salud y bienestar. Atendiendo a este punto, se expuso varios modelos de gestión y se explicó la evolución que han ido sufriendo a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque demasiado alejado de las personas a uno el que consideran que el activo principal son los trabajadores que componen la plantilla, y por tanto es importante desarrollar y mejorar la calidad de vida laboral.

Para saber qué medidas mejoran la calidad de vida laboral, primeramente, se estudió qué es y qué elementos infieren. Siendo una idea próxima y que lo resume muy bien la definición ofrecida por García et al. (2016 p.88), para este autor, al igual que para otros, la idea principal reside en que son sensaciones que las personas perciben de su entorno laboral, pero hay aspectos físicos y otros relacionales, tanto con los miembros de la empresa, como con las funciones que desempeña, que hacen que se tenga una mejor experiencia a la hora de trabajar. Se entiende por tanto la complejidad del asunto, ya que intervienen multitud de piezas interrelacionadas, algunas más objetivas, como el tiempo de descanso y otras totalmente subjetivas, como la motivación (Donawa Torres, 2018 y Alcover et al., 2007).

A pesar de las dificultades a la hora de reunir y de enumerar todos factores, se hizo un ejercicio de exponerlos y tratarlos, para lo cual se dirigió la investigación a conceptos organizacionales más amplios que los recogieran dentro de su conceptualización, en este caso se desarrolló la cultura organizacional y dentro de esta el clima. Se pudo comprobar tanto estos de forma general, como sus constituyentes, están relacionados con la salud y bienestar, y que protegen frente la aparición de enfermedades tanto físicas como psíquicas. A esta idea se puede llegar una vez que se indaga en los riesgos psicosociales, los cuales todos poseen una gran conexión con el clima y la cultura.

Los riesgos psicosociales han sido especificados en el presente documento, aunque quizás puedan incluirse alguno más, pero se puede dar por cumplido uno de los objetivos. Se observa que poseen relación entre ellos, uno puede desembocar en otro. También se aprecia que merma de manera muy significativa la satisfacción y la motivación puntos muy importantes a la hora de decretar una buena calidad de vida laboral. La satisfacción y la motivación también se conecta con el clima, porque por un lado estas actitudes generan un buen ambiente, y este su vez aumenta sus niveles.

Por su parte, la base normativa se centra en aspectos físicos principalmente, está orientado a la higiene y protección de accidentes en la zona de trabajo. Es fundamental el acondicionamiento y la seguridad para el empleado, por supuesto que esto tiene impacto sobre su estabilidad psicológica, y sobre el ambiente laboral, pero resulta necesario regular más en materia de prevención de riesgos psicosociales, ya que como se ha ido explicando son múltiples las causas por las que aparece y son difíciles de cuantificar. De hecho, en esta elaboración, quizás faltaría ver otras sociodemográficas y haber mencionado estudios al respecto.



Pero todos los esfuerzos deben ir orientados a legislar en esta materia, por su incremento y por su gravedad. No obstante, los organismos públicos sí que se lo han tomado con seriedad y han elaborado planes de contingencia y de actuación con alguno de estos riesgos. Acción que deberían llevar a cabo paralelamente las empresas de manera interna, viendo que es una forma de fomentar la participación, al tener que contar con los sindicatos o representante de los trabajadores, y a su vez funciona de medida contra los riesgos de este tipo, según lo analizado en el texto.

En cuanto a otro de los objetivos se ha podido cumplir en parte, ya que los estudios proporcionados en este documento son menos actuales de lo propuesto, pero es cierto que los que sí lo son confirman los resultados de los otros, por lo que se puede inducir que las hipótesis y teorías que se tenían anteriormente (pero en referencia a las que pertenecen a una perspectiva en la que el personal cobra la importancia que merece, una vez superada la época en que el dinero era la única compensación que se creía que importaba) quedan respaldadas en principio por los más nuevos, aunque no se puede afirmar de manera categórica debido a las limitaciones de esta investigación.

Por eso sería interesante seguir con futuras investigaciones para complementar este trabajo, de manera que incluyan información respecto a las características personales que influyen primero en la percepción de bienestar laboral, y segundo a la hora de sufrir riesgos psicosociales. Otra propuesta interesante sería incluir un apartado de transformación digital, ya que va ganando importancia en las organizaciones y ha modificado la manera de relacionarse, y porque las nuevas tecnologías ayudan a ganar en seguridad, y como se ha podido concluir a más seguridad mayor bienestar.

## **V. CONCLUSIONES**

Para concluir, se deberían de fomentar acciones empresariales de responsabilidad social corporativa interna, para lograr el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Con esta visión se consigue beneficios tanto para la organización como para los empleados. Estos ven mejoras significativas en cuanto a sus condiciones laborales, lo que conlleva un aumento en su satisfacción y motivación, que se traduce en mayor rendimiento, y una disminución de los conflictos que se pueden producir. Para la empresa esta situación es muy buena, porque ve un aumento en la productividad, lo que se traduce en más ingresos. Por otro lado, al evitar determinadas crisis que son solventadas gracias a este plan, evita tener que invertir tiempo y recursos en corregirlas.

Por tanto, una buena gestión de la salud y bienestar de la plantilla pasa por una estrategia de responsabilidad social corporativa, la cual incorpora todos los elementos necesarios y presentados en esta investigación. Un buen clima laboral, un liderazgo considerado y justo, una participación activa, una adecuación correcta del puesto de trabajo, una buena gestión, unas bases normativas de convivencia, una conciliación con la vida personal, etc.

Todas estas preocupaciones por parte del empresario llevan a una armonía, en la que los empleados son más eficientes. Pero si por el contrario se produce un desequilibrio en alguna de estas áreas podría tener consecuencias graves, sobre todo para la salud del trabajador. Es una tarea complicada por el amplio escenario que se presenta, pero se puede facilitar la tarea con un programa de calidad de vida y otros distintos, pero complementarios, de recursos humanos. Así es como la cultura empresarial es imprescindible para una gestión del bienestar, al dirigir todos los departamentos hacia este resultado.

## **VI. REFERENCIAS**

- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2007). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. McGraw.
- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Moriano J. A., Oscar, A. Topa, G (2012). *Psicología del trabajo*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Alcover, C. M y Topa, G. (2018). *Valores y cultura, los cimientos para construir “la personalidad” de las organizaciones*. *Economía industrial*, (407), 13-20.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica SA.
- Barros, M., Retamozo, M., y González, D. (2016). Responsabilidad social empresarial. *Semilla Dice*, (1), 80-87.
- Benítez Ortiz, P., Caballer Garreta, M., González Tejado, E., Pitarch Gimeno, T., Pons Alemán, B. y Cifre, E. (2015). Género y salud ocupacional: revisión de su situación en España. *Àgora de salut*, 1(48), 585-590.
- Bestratén Belloví, M. (2015). Prevención y responsabilidad social para construir excelencia. *Oikonomics*, (4), 21-27.
- Bonilla, D. M. J. y Bonilla, E. J. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo/Working environment and its impact on worker satisfaction of a mass consumer products company. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Calderón, J. L., Laca, F. y Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud* 27(1), 71-78.
- Camacho, A. y Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos Derechos y Valores*, 20(40), 159-172.
- Ceballos, P., Valenzuela, S. y Paravic, T. (2014). Factores de riesgos psicosociales en el trabajo: género y enfermería. *Avances en enfermería*, 32(2), 271-279.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Comisión Europea (2011). *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.
- Comisión Europea (2014). *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones relativa a un marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020*. Comisión Europea.
- Comunidad Europea (2016). *Fundación Europea para las condiciones de vida y trabajo*. Bruselas: EUR Lex. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:c11111>
- Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 311, de 29 de diciembre de 1978, 29313 a 29424 (112 págs.).
- Cortés, J. M. (2009). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Tebar.
- Dalmau, G. (2014). *Manual práctico para la implantación del estándar OHSAS 18001*. FREMAP.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.

- De La Calle, M. y Ortiz, M. (2014). *Fundamentos de recursos humanos* (2ª ed.). Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Donawa Torres, Z. A. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones-Perception of the quality of working life in employees in organizations. *NOVUM*, 2(8), pp. 43-63.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Duro, A. (2005). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud Laboral: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial. Fundamentos teóricos. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, (56), 15-56.
- EU-OSHA (2018). *Riesgos psicosociales, estrés y trastornos musculoesqueléticos - una guía práctica para las pequeñas empresas*.
- Fernández Ríos, M. (ed.). (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Díaz de Santos.
- Gallegos, W. L. (2012). Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(4), 525-535.
- García, A. M., Boix, P., Benavides, F. G., Gadea, R., Rodrigo, F., y Serra, C. (2016). Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias. *Gaceta Sanitaria*, 30, 87-92.
- García Machín, E. (2010). Estrategias de responsabilidad social y gestión en seguridad y salud en el trabajo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 11(3), 51-69.
- Gobierno de España. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, 269, de 10 de noviembre de 1995, 32590 a 32611.
- Gobierno de España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 255, de 24 de octubre de 2015, 100224 a 100308.
- Gómez, B. (2017). *Manual de prevención de riesgos laborales*. Marge Books.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Guédez, V. (2014). *La RSE en perspectiva: ideas para su diseño, implantación, delo y evaluación*. Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria.
- Gutiérrez, A. M. y Vilorio-Doria, J. C. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30(1), 5-7.
- Huilcapi Masacon, M. R., Castro, G. A., y Jácome, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT) (2009). *Encuesta Nacional de la gestión de la seguridad y salud en las empresas*. Madrid: INSHT.
- Kennedy, A. (2019). *Los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores. Fichas temáticas sobre la Unión Europea*. Parlamento Europeo.
- Louart, P. (1996). *Gestión de los Recursos Humanos* (2ª ed.). Gestión 2000.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Maslach, C., Schaufeli, W. y Marek, T. (Eds.) (2017). *Professional burnout: recent developments in theory and research* (1ª ed.). Routledge Library Editions: Human Resource Management.

- Molano Velandia, J. H. y Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31.
- Moreno, B. y Báez, C. (2013). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).
- Nuñez, C. y Estardid, F. (2019). *Marco Normativo y Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales* (5ª ed.). Tirant lo Blanch.
- OIT (1981). *155-Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores*. OIT.
- OIT (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla*. OIT.
- OMS (1995). *Estrategia mundial de la salud ocupacional para todos: el camino hacia la salud en el trabajo: recomendaciones de la segunda reunión de los Centros Colaboradores en Salud Ocupacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS)*. OMS.
- OMS (2008). *Conferencia de alto nivel de la UE juntos por la salud mental y el bienestar: Pacto Europeo para la Salud Mental y el Bienestar*. OMS
- OMS (2014). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. OMS.
- Osorio, J. E. y Niño, L. C. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81-90.
- Pantoja, A. K., Navarrete, A. P., Zambrano, C. A., y Matabanchoy S. M. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad y Salud*, 22(2), 137-147.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (3ª ed.). Esic.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Espasa Calpe.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Muñoz, A. y Sanz, I. (2014). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Rosauro, F. L. (2013). *Prevención de riesgos laborales*. Elearning, SL.
- Rubiano, M. G. y Aponte, C. F. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Salazar, M. y Northía, A. G. (2016). La Motivación Laboral en el Sector de Servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(40), 7-12.
- Samanez, M. y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Schulz, S. (2019). *La salud y la seguridad en el trabajo. Parlamento Europeo: Fichas técnicas sobre la Unión Europea*. Parlamento Europeo.
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.
- Shan, H., Yang, X., Zhan, X., Feng, C., Li, Y., Guo, L., y Jin, H. (2017). Overwork is a silent killer of Chinese doctors: A review of Karoshi in China 2013–2015. *Public Health (London)*, 147, 98-100.

- Thomas, H. (2017). ¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta. *Oikonomics*, (8), 59-60.
- Tsutsumi, A. (2022). Preventing overwork related disorders ("Karoshi"). *Safety and Health at Work*, 13, S11-S12.
- Uribe, J. F. (2019). Riesgos psicosociales, burnout y psicosomáticos en trabajadores del sector público. *Investigación Administrativa*, 49(125), 1-17.
- Uribe, J. F., García, A., Castillo, I., Barrera, P. Y., (2011). La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): Violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 161-182.
- Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, A. y Meza, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743.
- Zapata, D. y Rey, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111.
- Zazo, M. P. (2015). *Prevención de riesgos laborales. Seguridad y salud laboral*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C. y Duran Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 26(59), 119-136.