



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

REVISIÓN TEÓRICA: EL CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES Y ANÁLISIS DE DIFERENTES MODELOS.

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS.

TUTOR: EDURNE ZUBIRIA FERRIOLS
AUTOR: CARLA CAMPOS SCOTTI
CURSO 2019/2020

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEORICO	4
2.1 Las Organizaciones Saludables.....	4
2.1.1 Fundamento e historia de la Psicología Organizacional Positiva y de las Organizaciones Saludables.	4
2.1.2 Organizaciones Saludables frente a organizaciones toxicas.....	6
2.1.3 Modelos de organización saludable.....	12
2.2 La motivación laboral.....	26
2.2.1 Tipos de motivación y factores influyentes.....	26
2.2.3 Técnicas o recursos motivacionales.	34
2.2.4 Síndromes de trabajo: El estrés laboral y el síndrome de burnout.	36
3. METODOLOGÍA	44
4. DISCUSIÓN	45
5. BIBLIOGRAFÍA	50

RESUMEN

Este proyecto es un trabajo de final de grado de la Universidad Jaume I (UJI) del grado de relaciones laborales y recursos humanos. Este trabajo tiene como objetivo principal realizar una revisión teórica sobre las organizaciones saludables y los conceptos de motivación y estrés laboral. Además, de elaborar una discusión propia sobre la importancia de las organizaciones saludables y realizar una identificación de estas.

La motivación de elegir este tema y realizar este trabajo, se debe al interés personal por alcanzar un cambio en el ámbito laboral, considero que en la actualidad es de gran importancia cuidar la forma en la que desarrollamos nuestro trabajo, cómo lo podemos mejorar y qué prácticas saludables podemos añadir a nuestra vida diaria para sentirnos mejor.

ABSTRACT

This paper is a final project of the University Jaume I (UJI) of the degree of labor relations and human resources. The main objective of this work is to carry out a theoretical review on healthy organizations and the concepts of motivation and stress at work. Furthermore, to elaborate an own discussion on the importance of the healthy organizations and to make an recognition of these.

The motivation to choose this topic and to carry out this work, is due to the personal interest to reach a change in the labour scope, I believe that at the present time it is of great importance to take care of the way in which we develop our work, how we can improve it and what healthy practices we can add to our daily life to feel better.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones saludables, motivación laboral, estrés, burnout.

KEY WORDS

Healthy organizations, work motivation, stress, burnout.

1. INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional positiva se ha centrado en el estudio del buen funcionamiento de las personas en el ámbito laboral, así como en el bienestar psicosocial de los trabajadores y el desarrollo de las organizaciones saludables.

Con el paso del tiempo las organizaciones han ido cambiando, anteriormente la mayor preocupación de estas, era la eficiencia económica, en concreto en la productividad aunque esto supusiese abaratar costes y no tener en cuenta las necesidades de los trabajadores. Pero esto, provocaba varios problemas en la empresa, también para los empleados y las soluciones ante estos problemas eran difíciles. Por tanto, nació la idea de re-modelar las organizaciones, adaptando una serie de medidas para la mejora de la calidad de vida y del clima laboral, surgiendo así las “organizaciones saludables” como hoy en día las conocemos.

Por eso este proyecto tiene como objetivo principal realizar una revisión bibliográfica sobre las organizaciones saludables y los conceptos de motivación y estrés laboral. Además, de elaborar una discusión propia sobre la importancia de las organizaciones saludables y realizar una identificación de estas.

La decisión personal de elegir este tema y realizar este trabajo, se debe al interés por lograr un cambio en el ámbito laboral. Para el desarrollo de este proyecto he consultado diferentes fuentes de información e investigación y he podido observar que en gran parte de las organizaciones, existe una visión antigua sobre la forma organizacional y la realización del trabajo, que no se conocen otras formas de organización de trabajo y que respecto a nuestro entorno laboral, los trabajadores tenemos una visión que tiende a ser unilateral y antigua.

Promover las nuevas tendencias de las organizaciones saludables hacia implantar un sistema de organización saludable, genera emociones positivas que influyen en el desarrollo de las personas durante su jornada diaria de trabajo, afectando no sólo a su vida laboral sino también a su vida cotidiana en diversos aspectos. Es por ello, de gran importancia en la actualidad cuidar la forma en la que desarrollamos nuestro trabajo, cómo lo afrontamos, cómo lo podemos mejorar y qué prácticas saludables podemos añadir a nuestro día a día para sentirnos mejor.

2. MARCO TEORICO

2.1 Las Organizaciones Saludables.

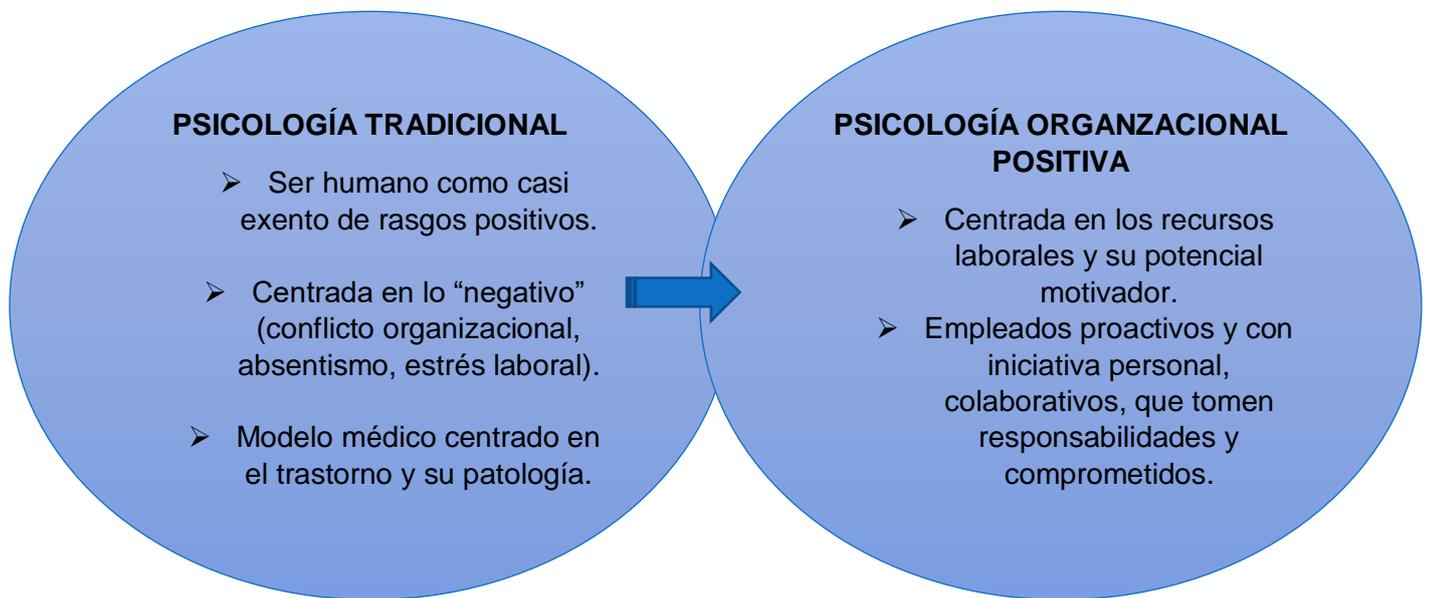
2.1.1 Fundamento e historia de la Psicología Organizacional Positiva y de las Organizaciones Saludables.

La corriente de la Psicología positiva nació a finales de los años noventa en los Estados Unidos, con el objetivo de estudiar las emociones positivas, las virtudes del ser humano y las fortalezas, en contraposición a la corriente previa basada en el estudio de los aspectos psicológicos negativos individuales. Es decir, se trata de complementar un enfoque que se ha centrado en lo negativo con una perspectiva que busca aquello que funciona y es positivo en las personas.

La Psicología Positiva ha sido definida como “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (Seligman, 1999), cuyo objetivo es “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En el año 1998, Seligman introdujo una corriente en relación a la psicología positiva, lo que provocó el estudio de un nuevo concepto, el lado positivo, centrado en el desarrollo de las virtudes y de las fortalezas personales. Se crea entonces, la Psicología Organizacional Positiva que une la parte positiva del comportamiento humano al comportamiento organizacional positivo en nuestros tiempos.

Martin Seligman, publicó y coordinó una serie de trabajos sobre la psicología positiva. Se pretendía ampliar el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, sino como un estado positivo que pretende alcanzar la mejor calidad de vida y bienestar.

Figura 1. Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva.



Fuente: Adaptado de Fernández (2012). Elaboración propia.

La psicología organizacional positiva tiene como objetivo describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Autores como Salanova, Martínez y Llorens (2005) la definen como “el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”. Sin embargo, Donaldson (2010) la entiende como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.”

Luthans, señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación y habla de estructura organizacional positiva entendida como “el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo hoy.” (2002).

Tanto la definición de Luthans (2002), como la de Salanova, Martínez y Llorens (2005), apuntan hacia los mismos puntos: tomar las fortalezas de las personas y con ellas, gestionarlas de forma eficaz para el desarrollo tanto de la empresa como de la persona. Es por tanto, en este contexto donde surge el estudio de las “Organizaciones Saludables”.

Hoy en día para poder avanzar y prosperar en un contexto de cambios económicos y sociales donde existen crisis económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Para conseguir esto, las políticas de recursos humanos deben estar en sintonía con estos valores.

Las organizaciones modernas han ido cambiando, orientándose en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la atención a las necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Estas organizaciones se conocen como “organizaciones saludables” a las que autores como Wilson, Dejoy y otros las definen como “aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo - vida privada.”

Otra de las definiciones más conocidas es la de autores como Salanova y Schaufeli quienes las definen como aquéllas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008); (Salanova y Schaufeli, 2009).

2.1.2 Organizaciones Saludables frente a organizaciones tóxicas.

Las organizaciones saludables se caracterizan por tener como preocupación principal en la empresa, el bienestar de los trabajadores sin importar su actividad comercial o la cantidad de personal que tengan contratado, ya que estos son quienes desarrollan los planes de empresa y cumplen con los objetivos.

Se consideran “saludables” cuando cuentan con una serie de características y estrategias para fortalecer aspectos como son: la salud y seguridad en el espacio físico, el ambiente psicosocial, la cultura de ambiente y desempeño laboral, la sostenibilidad en el ambiente de trabajo y las normativas de riesgo y seguridad laboral.

- La salud y seguridad en el espacio físico.

La salud tiene un valor estratégico en la organización. La salud de los empleados no es un medio para alcanzar otro fin, sino un fin en sí misma. Es importante establecer un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.

También, proveer a la plantilla de buenas instalaciones, el espacio laboral debe adecuarse a las necesidades de los trabajadores y caracterizarse por la comodidad, la oportunidad y el bienestar. Esto también implica que para que los miembros de la organización puedan ejecutar eficientemente sus labores, deben tener a mano los recursos y equipos necesarios.

- El ambiente psicosocial.

Se refiere a todos aquellos elementos que rodean a las prácticas de una empresa y afectan directamente a la psicología del personal. Una empresa saludable cuida de que los entornos por más negativos que sean, interfieran lo menos posible en sus procesos internos, tratan de mejorarlos y desarrollan a su vez, un ambiente social de trabajo sereno e inspirador para los empleados, donde están a gusto trabajando con sus compañeros y jefes.

- La cultura de ambiente y desempeño laboral.

Además de lo que ocurre fuera, una empresa saludable también destina recursos para saber cuál es la cultura de trabajo que predomina en su ambiente. En función de las estrategias que inicie, para el desempeño de sus trabajadores intentará mejorar las prácticas que no resulten favorables. También, establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

- La sostenibilidad en el ambiente de trabajo.

Una vez se hayan corregido los fallos que se identifiquen en el clima laboral, la dirección debe hacer sostenibles las soluciones que ha implementado. No pueden ser puntuales y a corto plazo, sino que la mejora continua se convierta en un elemento más de la filosofía de la organización. Se proponen hacer que los empleados se sientan vitales y energéticos, lo que se conoce como “engagement” estando motivados y fuertemente implicados en su trabajo.

- Las normativas de riesgo y seguridad laboral.

El plan de la organización debe estar alineado con las normativas o leyes que regulen los riesgos laborales de cada país, región o localidad. Este aspecto es uno de los que mejor definen a las empresas saludables, respetar estos marcos constituye garantizar el bienestar de los trabajadores y puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva. Por tanto, obtienen productos y servicios saludables y ofrecen una calidad excelente en sus productos y servicios.

Algunos recursos laborales claves para generar organizaciones saludables son:

1. Control del puesto.
2. Oportunidad para el uso de habilidades.
3. Variedad.
4. Demandas laborales realistas.
5. Claridad de tareas y rol laboral.
6. Oportunidades para el contacto social.
7. Feed-back sobre el trabajo realizado.

1. El control del puesto.

Se caracteriza por la autonomía en el trabajo, la discreción, la influencia, el poder, la participación en la toma de decisiones y el margen de decisión. Existen dos tipos de control: El control de tiempos y el control de métodos.

-El control de tiempos es el grado para decidir cuándo llevar a cabo una tarea.

-El control de métodos es la capacidad para decidir el método con el que realizar una tarea.

2. La oportunidad para el uso de habilidades.

Las habilidades son la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar un puesto de trabajo. Hay una oportunidad para la utilización de las propias habilidades, de las habilidades valoradas y requeridas.

3. Variedad.

La variedad implica novedad y cambio en un determinado ambiente. Existen dos tipos de variedad: La variedad intrínseca y la variedad extrínseca.

La variedad intrínseca, es el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo, implicando el uso de diferentes habilidades. La variedad extrínseca, son los aspectos del entorno del trabajo (cambios en la iluminación, música ambiental...)

4. Demandas laborales realistas.

Son demandas de trabajo, de la tarea, atencionales, cuantitativas y cualitativas. Son características positivas siempre y cuando se cuenten con los recursos necesarios.

5. Claridad de tareas y rol laboral.

El rol a desempeñar y las tareas, deben estar bien definidos. Un puesto saludable implica que exista:

- Información sobre las consecuencias de la conducta.
- Información sobre el futuro y ausencia de inseguridad.
- Información sobre la conducta requerida.

6. Oportunidades para el contacto social.

Saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y del propio supervisor. El apoyo social, es un recurso organizacional muy importante.

7. Feed-back sobre el trabajo realizado.

El feed-back sobre el trabajo realizado, es el grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona, información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados, es un recurso clave para que aparezcan consecuencias positivas (bienestar psicológico, satisfacción...)

A diferencia de estas, las organizaciones tóxicas son aquellas que disponen de ambientes poco saludables y en ocasiones con alto nivel nocivo para el trabajador. Se trata de empresas en las que se producen efectos nocivos en el personal debido a la gestión o falta de gestión de Recursos Humanos.

Centrándonos en el trabajo “Emociones tóxicas en el trabajo” del autor Peter J Frost en el que se refiere a un medio de trabajo tóxico como “aquel en el que las prácticas son emocionalmente insensibles.” (Frost, 2003) Las características fundamentales que nos señala son:

- Fallos en la comunicación. Descrita como pobre u obstaculizada y que afecta a los trabajadores tanto a nivel individual como grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales frías o conflictivas.
- Fallos en el diseño de puestos de trabajo, conflicto y ambigüedad de roles.
- Ausencia de feedback o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo, falta de información.
- Falta de identificación con la organización.

Puede añadirse una característica que no se recoge en la clasificación de Frost, el elevado grado de estrés al que están sometidos los trabajadores. Las investigaciones realizadas en materia de psicología Organizacional Positiva, nos demuestran que trabajar en la Gestión de Recursos Humanos (diseño de puesto, especificación de objetivos realistas, información y comunicación asertiva, medidas en responsabilidad social) e invertir en la formación y capacitación de directivos (liderazgo, inteligencia emocional, comunicación eficaz, motivación de equipos) provocan que la empresa se enfoque hacia la mejora de la productividad y competitividad a través de mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus equipos.

Son cada vez más, las empresas que se están acercando a estos nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos, descubriendo la eficacia que produce implementar estos sistemas de gestión para mejorar los resultados organizacionales.

Tabla 1. Características de las organizaciones saludables VS de las organizaciones tóxicas.

Organización saludable	Organización tóxica
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La salud mantiene un valor estratégico en la organización. La salud es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin. ➤ Logran un ambiente físico de trabajo sano y seguro, que facilita menos accidentes laborales de tipo físico. ➤ Desarrollan un ambiente social de trabajo inspirador para los trabajadores. ➤ Producen una actitud positiva en los empleados, hacen que se sientan vitales y enérgicos, motivados e implicados en su trabajo. ➤ Obtienen una clase de productos y servicios saludables, ofrecen una excelente calidad en sus productos y servicios. ➤ Se establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva en su entorno y una responsabilidad social corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuida la salud emocional de los empleados. Estos, poseen escasa motivación y gran desánimo y no existe espacio para el feedback y el diálogo. ➤ Existen constantes cambios de personal en la plantilla, una falta de permanencia y estabilidad, la rotación de personal es muy elevada. ➤ Los trabajadores son solo un número, como si fuesen máquinas sin la posibilidad de aportar sus ideas y creatividad a la empresa. ➤ Existe gran falta de comunicación. La dinámica de trabajo se basa en el rol de mando y obediencia, no hay espacio para el diálogo y la admisión de nuevas propuestas. ➤ Anteponen los resultados y no el equipo. Descuidan a las personas, se cae en la rutina, existe mala convivencia y poco espíritu de equipo. ➤ El temor se confunde con la autoridad. Existe el rol del jefe ausente y algunos directivos infunden el miedo como autoridad.

Fuente: HRTRENDS. Elaboración propia.

2.1.3 Modelos de organización saludable.

En lo que se refiere a los modelos de organización saludable, he optado por desarrollar tres modelos principales que corresponden a diferentes autores y épocas.

- Modelo de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004).
 - Modelo de la Organización Mundial de la Salud (2010).
 - Modelo HERO de Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012).
-
- Modelo de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004).

Con el paso del tiempo surgen diversos estudios que proponen un modelo integral de organizaciones saludables. Aparecen una serie de estudios que tratan de poner a prueba un modelo heurístico de organizaciones saludables, integrando la salud de los empleados, así como las variables en el contexto de la organización (demandas laborales, herramientas y tecnologías, o el entorno social) y desempeño. Por parte de estos estudios, se expone una primera aproximación a comprender la relación de las prácticas organizacionales con la salud de los trabajadores.

El modelo de organización saludable de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) hace una distinción entre una serie de procesos y una serie de resultados. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de crear organizaciones saludables y en él recogen diversos componentes interrelacionados pero sobre tres de ellos hay un consenso general:

- El diseño del puesto.
- El clima organizacional.
- El futuro en el puesto.

El diseño del puesto (carga laboral, autonomía, contenido del puesto, claridad del rol, condiciones ambientales y horario de trabajo) destaca las percepciones individuales de sus tareas de trabajo.

El clima organizacional (participación e implicación, comunicación, apoyo organizacional, apoyo de los compañeros y clima de seguridad y salud) resalta los aspectos sociales e interpersonales de la situación laboral.

El futuro en el puesto (seguridad en el puesto, equidad en la paga y la promoción, acuerdos laborales flexibles, oportunidades de aprendizaje) se consolida en la equidad, la seguridad del puesto, y el desarrollo de carrera.

Los componentes restantes incluyen: ajuste psicológico al trabajo (satisfacción con el puesto, compromiso organizacional, empowerment psicológico, y estrés percibido en el puesto), atributos organizacionales centrales, y bienestar y salud de los empleados.

Para poder alcanzar un cambio organizacional es necesario la solución de problemas, conseguir la participación e implicación de los empleados y el intercambio de información. Para que funcione debe iniciarse con la participación y el apoyo de la dirección y con un estilo de liderazgo adecuado. Cualquier intervención realizada para conseguir una organización saludable implica cambios en el diseño del puesto o las demandas dentro de los modelos de recursos, el clima organizacional y las perspectivas futuras.

- Modelo de la Organización Mundial de la Salud (2010).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), define la salud como “un estado de bienestar físico, mental, social y no solamente la ausencia de enfermedad.” (1948)

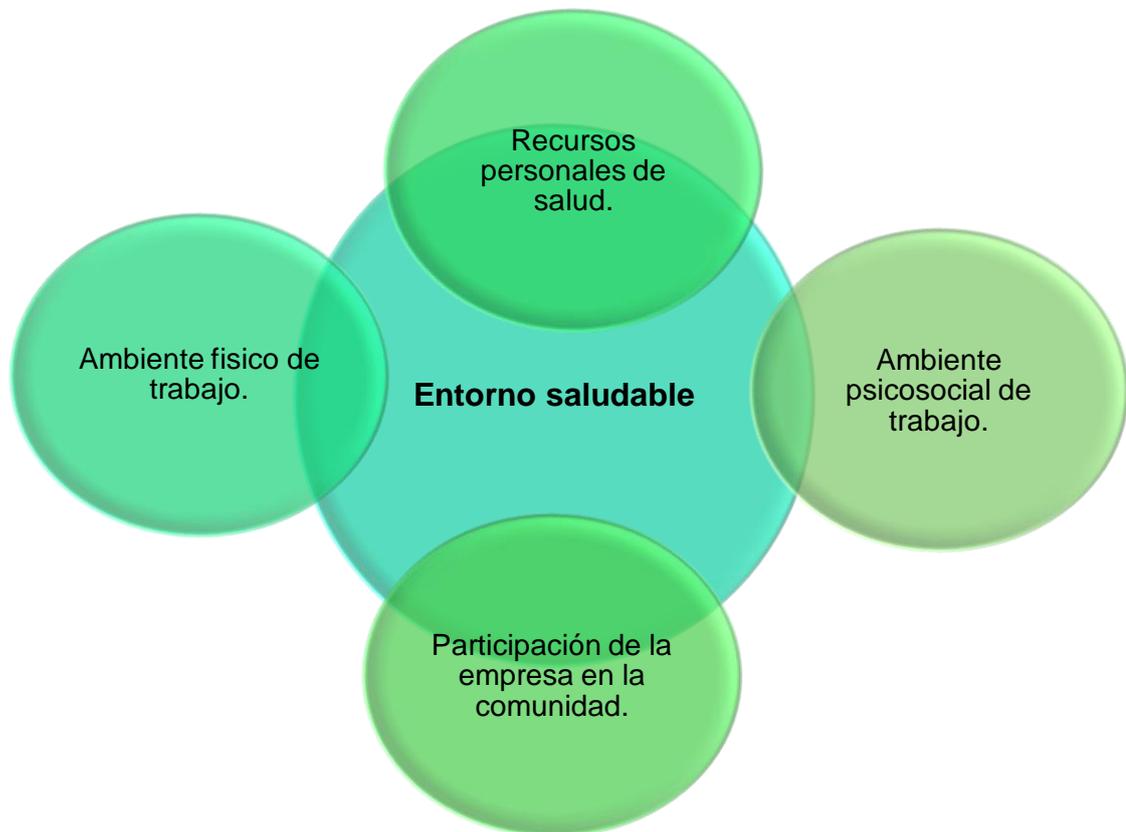
El Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Organización Mundial de la Salud (OMS) proponen que la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos (OIT, 2003).

Según la O.M.S (2010) se entiende por entorno saludable a “un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo.
- Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral.
- Recursos de salud personal en el lugar de trabajo.

- Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.”

Figura 2. Modelo de entorno saludable de la O.M.S



Fuente: O.M.S (2010). Elaboración propia.

- El ambiente físico del trabajo.

Es el más planteado en relación a la salud del trabajador. Incluye la maquinaria, infraestructura, equipos, productos químicos y materiales que afectan la integridad física y mental y el bienestar de los trabajadores.

Algunos riesgos asociados con el ambiente físico pueden ser:

- Factores físicos: son aquellos que se han desprendido de las condiciones físicas de los materiales de la empresa, como las vibraciones, iluminación, ruido, ventilación y temperaturas extremas.

- Factores biológicos: se producen por la exposición a agentes biológicos que pueden entrar en contacto con el trabajador, como bacterias y virus.
- Factores ergonómicos: son aquellos relacionados con las malas posturas y la realización de fuerzas excesivas.
- Factores mecánicos: se producen al trabajar con maquinarias que pueden causar cortaduras o quemaduras.
- Sustancias químicas: exponerse a ciertas sustancias como ácidos o gases puede afectar la vista, el olfato y otros aspectos del empleado.

El modelo propone para todos estos riesgos, algunas intervenciones entre las que destacamos la eliminación o sustitución del uso de sustancias perjudiciales para la salud, los controles de ingeniería, lo que supone poder disponer de maquinaria para evitar riesgos y la delimitación de zonas seguras para el trabajador. Y finalmente, la utilización de equipo para la protección personal como cascos, tapones... etc.

- El ambiente psicosocial del trabajo.

El ambiente psicosocial del trabajo está constituido por la organización del trabajo, la cultura organizacional, creencias y valores. Existen riesgos que provienen de esta perspectiva y que son más difíciles de detectar, prevenir y curar que los riesgos físicos, la atención de estos riesgos, está adquiriendo mayor importancia.

Al igual que los físicos también pueden prevenirse con intervenciones apropiadas. Los riesgos del ambiente psicosocial del trabajo, expuestos en el modelo son:

- Problemas con la organización del trabajo: son aquellos que están relacionados con el puesto de trabajo, como la variedad de las tareas, autonomía y flexibilidad.
- La cultura organizacional: En relación al conjunto de creencias, hábitos, valores y actitudes de la organización, se pueden destacar algunos riesgos, como las políticas inadecuadas, mala comunicación, discriminación y tradiciones muy rígidas.

La Organización Mundial de la salud propone como intervenciones eliminar estas prácticas inadecuadas, ya sea relacionada con el puesto, reduciendo el exceso de trabajo, contando con mayor apoyo de los supervisores y más autonomía o con la

cultura organizacional, fomentando la igualdad y comunicación dentro de la institución. Además, propone proteger al trabajador mediante su desarrollo y capacitación.

- Recursos personales de salud en el trabajo.

El concepto de recursos personales que proporciona la O.M.S para el presente modelo es muy parecido al ya expuesto anteriormente, en el modelo HERO de Salanova.

Consiste en los recursos que la organización le ofrece al empleado para hacer su trabajo más saludable como por ejemplo, posibilidad de ejercitarse, tiempo adecuado de recreo, lugar de esparcimiento y posibilidad de alimentarse apropiadamente. Atendiendo a estas necesidades se pueden prevenir potenciales riesgos desde este panorama.

- Participación de la empresa en la comunidad.

Las organizaciones están en contacto con la comunidad e influyen en ella y viceversa. Por lo tanto, la organización saludable es aquella que ejerce una influencia positiva sobre su entorno. Por ejemplo, comprometerse con las familias de los trabajadores, ofreciéndoles asistencia médica u otras facilidades, también cuidar el medio ambiente reduciendo el uso de sustancias perjudiciales.

- Modelo HERO de Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012).

El modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations Model, 2012) es un modelo heurístico y teórico, debido a que posee resultados basados en evidencia teórica y empírica que proviene de diferentes campos de investigación psicológica.

En 2008, Salanova desarrolla el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations), supone un punto de vista más global al considerar que una organización saludable, no sólo abarca la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino también fuera de su ambiente de trabajo, afectando a la comunidad (Acosta, Ruiz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015). El Modelo HERO surge con el objetivo de fomentar la salud de los empleados, los equipos y las organizaciones, fue propuesto hace siete años (Salanova, 2008) y validado científicamente hace tres años (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012) y ha permitido numerosos avances respecto a las organizaciones resilientes, su relevancia a nivel práctico y las intervenciones llevadas a cabo en ellas.

Modelos anteriores como el de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, (2004) mostraron algunas limitaciones en su validación. Por un lado, los datos se recogieron a través de la misma fuente de información (empleados) usando los mismos instrumentos de medida y por otro lado, se analizaron los constructos a nivel individual, a pesar de que el concepto de organización saludable implica la necesidad de examinar el modelo desde un nivel colectivo (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens,2015).

Este modelo trata de superar estas limitaciones, teniendo en cuenta los diferentes stakeholders (influenciadores) que forman la organización, además las medidas son percibidas de forma colectiva, tanto grupales como organizacionales. Las organizaciones “HERO” constituyen un elemento imprescindible de la psicología organizacional positiva. Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, (2012) las definen como “organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo”. Hace hincapié en que además, son organizaciones “resilientes” puesto que se caracterizan por mantener una esencia positiva, salir fortalecidas en situaciones adversas y obtener resultados favorables ante condiciones de trabajo bajo presión.

Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, (2012) manifiestan que “los esfuerzos llevados a cabo por las HERO van enfocados a mejorar la salud psicosocial y financiera de la organización, mediante prácticas saludables.” Existen una serie de características que definen a las organizaciones saludables: ambiente físico seguro, ambiente social inspirador, engagement en el trabajo, productos y servicios saludables, buenas relaciones con la comunidad, salud sostenible como valor estratégico y resiliencia.

El modelo HERO está formado por tres elementos que interaccionan entre si, a diferentes niveles de análisis:

1. Recursos y prácticas organizacionales saludables.
 2. Empleados saludables.
 3. Resultados organizacionales saludables.
-
1. Los recursos y prácticas organizacionales saludables.

Los recursos y prácticas organizacionales saludables se refieren a las numerosas actividades que lleva a cabo la organización para lograr sus objetivos. Los resultados obtenidos por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, (2012) manifiestan que los recursos, que a su vez se dividen en recursos sociales (liderazgo , trabajo en equipo etc.) y de la tarea (autonomía y feedback), junto con las prácticas organizacionales

(capacitación laboral y desarrollo profesional, creación de canales abiertos de comunicación o programas de equilibrio) influyen notablemente en los resultados organizacionales.

De acuerdo con Salanova (2009), en primer lugar están las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros.

Las prácticas organizacionales, están relacionados con las prácticas directivas y de RRHH. Por ejemplo, los procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales. Estas, fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando así, sentimientos de lealtad, pertenencia, orgullo y compromiso organizacional. Algunas estrategias de este tipo son:

- Selección y socialización de nuevos empleados.
- Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Políticas de empleo estable.
- Estrategias de conciliación de la vida laboral-vida privada.

Los recursos sociales, se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos como son los compañeros de trabajo, los jefes, y los clientes/usuarios. Son de gran importancia en la organización debido a su doble función, por un lado aumentan el bienestar psicosocial creando empleados más saludables y al mismo tiempo, disminuyen el malestar psicosocial como son el estrés y burnout en el trabajo.

Estos, fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, y para las que se trabaja. Algunas estrategias de este tipo son:

- Creación de canales para una comunicación organizacional fluida y directa.
- Desarrollo de equipos de trabajo cross- funcionales.
- Potenciar estilos de liderazgo saludable.
- Fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano.

Los recursos de tarea, son los más cercanos al empleado, ya que se relacionan con las características de las tareas en sí mismas: con la autonomía, la claridad de las tareas y del rol laboral, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre lo que se hace. Estos, promueven en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute de forma inmediata.

La mejor estrategia para incrementar estos recursos es el diseño y rediseño de trabajos, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen y disfruten haciéndolo. Por ejemplo, a través de:

- Combinar tareas para evitar el aburrimiento.
- Diseño de grupos “naturales”.
- Desarrollo de canales de feedback o retroalimentación.
- Tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el “flow” o experiencias positivas extremadamente disfrutadas mientras se trabaja.

2. Empleados saludables.

Las prácticas organizacionales están relacionadas con los empleados saludables, esto significa que están vinculadas con el bienestar de los empleados, que a su vez es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables. Estas organizaciones se caracterizan por cuidar a sus empleados y ese cuidado tiene que ver con el mantenimiento y la amplificación de su bienestar psicosocial, lo que conocemos como “capital psicológico de la organización”.

De acuerdo con Luthans, (2002) podemos definir el comportamiento organizacional positivo como “el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral.” En este contexto del comportamiento organizacional positivo es donde surge el concepto de capital psicológico positivo, que se define como “un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad.” (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005)

Consideraremos como recursos personales esenciales, los componentes del capital psicológico positivo descrito por Luthans y Youssef, (2004); Stanjovik, (2006): autoeficacia, resiliencia, optimismo y esperanza. Por otro lado, Salanova (2008) añade

otra característica al perfil de los empleados saludables: la vinculación psicológica con el trabajo o “work engagement”.

El capital psicológico positivo, se define como “un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por: 1) Tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; 2) Hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; 3) Perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, re-direccionar los caminos hacia dichas metas (esperanza) para tener éxito; 4) Cuando uno se vea acosado por problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

La investigación demuestra que cuando se combinan, los cuatro componentes del capital psicológico constituyen un factor principal de segundo orden que predice mejor el rendimiento y la satisfacción que cada uno de los cuatro factores que lo componen por separado (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

Así, Luthans, Youssef y Avolio (2007) señalan que, aunque la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia pueden tener independencia conceptual y validez discriminante, también pueden hacer una única contribución teórica y mensurable al constructo general de capital psicológico positivo.

Recientes estudios relacionan positivamente estos cuatro componentes del capital psicológico positivo con buenos resultados psicosociales y organizacionales (Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, 2014).

- Autoeficacia.

La autoeficacia tiene una gran influencia en la elección y selección de respuestas, en el esfuerzo y la perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. La autoeficacia fue definida como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados.” (Bandura, 1977).

Uno de los elementos clave que influyen en la percepción del ambiente de trabajo y bienestar psicosocial es la autoeficacia. Las creencias que tenemos sobre nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en diferentes sentidos:

Primero, influyen en la elección de conductas: Se procura evitar aquellas tareas o situaciones que consideramos que exceden nuestras capacidades y elegimos aquéllas

que somos capaces de controlar. Segundo, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo utilizado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo para lograr los objetivos: Niveles bajos de autoeficacia conllevan a abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen constancia.

Y tercero, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos: Los empleados que se consideran poco eficaces para hacer frente a las demandas del entorno, exageran la capacidad de sus imperfecciones y las dificultades del medio.

- Resiliencia

La resiliencia es un concepto clave para entender el concepto organizacional y holístico en el que se fundamenta el modelo HERO de Salanova. En general, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada más bien como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable. (Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche y Pfefferbaum, 2008).

Es decir, con el término resiliencia se hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva. (Luthar, Cicchetti y Becker (2000). Luthans la define como “una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino de ser vencedor.” (Luthans, 2002)

Este concepto individual, también puede aplicarse a las empresas. Por lo tanto, para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, las organizaciones deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real, de hecho, por definición, sin amenaza no existe resiliencia. Una empresa resiliente sería aquella que, después de haber pasado diferentes adversidades o crisis es capaz de verse fortalecida y salir con más recursos para superar las próximas crisis económicas e incluso las crisis de confianza que suelen venir después. (Salanova, 2009)

Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia es uno de los recursos clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto significa, que las personas resilientes, están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo

constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes.

La resiliencia en el ámbito laboral, puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

- Optimismo

El optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). En general, una actitud optimista ante situaciones retadoras, se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta, a diferencia de una actitud pesimista que hace que las personas se manifiesten dudosas e inseguras.

Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además, se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible, aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones. (Salanova, 2008).

Al relacionar este concepto con los descritos anteriormente (resiliencia y autoeficacia) del capital psicológico, podemos afirmar que a nivel grupal, el optimismo predice mejores resultados del equipo (la cohesión, la cooperación, coordinación y ejecución) en los equipos de nueva formación, mientras que la capacidad de resiliencia y la autoeficacia predicen mejor cuando el equipo no es nuevo y sus miembros han pasado varias interacciones.

- Esperanza.

Podemos definir la esperanza como un estado positivo de motivación que se basa, por un lado, en contar con la energía dirigida a alcanzar un objetivo concreto y, por otro, en la capacidad para planificar las vías que lleven al mismo. La esperanza se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: Objetivos, Agencia y Planes de acción. (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder & Adams, 2000).

Las investigaciones sobre la esperanza se han desarrollado generalmente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasas en el ámbito de las organizaciones.

Sin embargo, los estudios de Luthans y colaboradores, por ejemplo, han señalado que la esperanza que manifestaron los líderes tuvo un gran impacto sobre el desempeño financiero de la empresa, la satisfacción laboral del trabajador y también su detención en la organización.

Los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de un sentido de agencia personal, que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para conseguir sus objetivos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos. (Salanova, 2008)

- Engagement o Vinculación psicológica.

De acuerdo con Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, (2002) podemos definir el engagement o vinculación psicológica con el trabajo como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo.

Concretamente, el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción es un estado de alta concentración, sentimientos de placer mientras se realiza la actividad, sensación de que el tiempo «pasa volando» y percepción de dificultades para desligarse del trabajo, debido a esa alta concentración y disfrute. (Salanova, 2008).

El engagement o vinculación psicológica con el trabajo se considera un concepto motivacional debido a que posee componentes de energía, activación, esfuerzo y persistencia, y está dirigido a la consecución de objetivos. Los individuos que lo experimentan en el trabajo destacan por ser personas enérgicas y eficazmente ligadas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Son capaces de afrontar la jornada laboral con gran energía y aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Se comprometen con sus tareas plenamente implicándose en cada momento, disfrutan con su realización y experimentan emociones placenteras de

integridad y autorrealización.

Esta experiencia se considera positiva y se relaciona con la satisfacción, que contribuye de esta forma al estado de bienestar general de la persona.

Se ha demostrado empíricamente que el estado de vinculación con el trabajo modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, la vinculación se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente y el compromiso organizacional (Salanova, Agut y Peiró, 2005).

3. Resultados organizacionales saludables.

Los resultados organizacionales saludables se definen como “una característica de una HERO que hace referencia a los resultados organizacionales que se relacionan con el nivel de excelencia de productos/servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad”. (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013)

De acuerdo con Salanova (2009), el estudio de cuáles son los resultados organizacionales saludables ha sido quizá el menos tratado en la investigación, que ha señalado una leve relación positiva y significativa entre señalados indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales, como el desempeño del trabajo y la excelencia organizacional.

A pesar de no existir demasiada evidencia empírica en esta serie de investigación, la relación entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada en una revisión de Lyubomirsky, King y Diener (2005). En los estudios publicados por estos autores, se observó una relación positiva entre el bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores y entre el bienestar del empleado y conducta organizacional. Por tanto, se pudo concluir que la investigación científica apoyaba la relación entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo, y la productividad (resultados organizacionales saludables).

En las organizaciones saludables, otro elemento de gran importancia es que sus productos y servicios también son “saludables”. Desde una perspectiva de empresa, se entiende que la salud de los trabajadores está ligeramente ligada a su capacidad

productiva y de trabajo. Aproximarse a la salud organizacional, es una idea que las organizaciones contemplan para la obtención de empleados saludables.

La reducción de costes por absentismo va en relación con los productos y/o servicios que se ofrecen, mientras que la propia organización, la productividad y la resiliencia de los trabajadores se incrementan. Este tipo de organización desea que sus productos y/o servicios sean positivos y favorables para sus clientes y usuarios, por lo que mediante elecciones de estrategias que combinan los productos o mercados, así como rediseñando los productos y servicios de forma constante para la adaptación a las necesidades de clientes y usuarios, tratan de conseguir este objetivo.

También, cuidan no sólo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad y la sociedad en general. Uno de sus objetivos es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como aportar una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior.

Figura 3. Modelo HERO



Fuente: Adaptado de Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012). Elaboración propia.

2.2 La motivación laboral.

2.2.1 Tipos de motivación y factores influyentes.

Fue Descartes en la era moderna, quien aportó la primera gran teoría de la motivación en 1622, este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivamente a la voluntad. Según la teoría que Descartes desarrolló, “todo acto voluntario es realmente una actuación orientada” (1622). Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto el cual William James completó, popularizando la teoría del instinto de motivación humana en 1980.

La motivación laboral, ha sido definida y muy estudiada, dando como resultado distintos enfoques y concepciones. William P. Sexton (1977) en su libro “Teorías de la Organización”, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”. Por su parte, Anita Woolfolk (1980) autora de “Psicología educativa”, la entiende como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”, muy en la línea con la definición que ofrece Jamens Stoner (1999) en su libro “Administración”, en el que hace referencia a este concepto como “lo que hace que las personas funcionen”.

La motivación laboral se define como las capacidades que tiene la empresa para mantener un constante estímulo positivo sobre sus trabajadores en relación a las actividades que éstos proporcionan a la compañía. Para lograr la motivación, es esencial que el trabajador se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es decir, que la empresa y sus empleados estén enfocados en la misma dirección, así de esta manera, las expectativas de ambos estarán cubiertas.

La motivación laboral es un mecanismo muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de estimular a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con ánimo y satisfacción, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Debemos tener en cuenta que no todas las personas somos iguales, por lo tanto, la motivación laboral estará siempre ligada a la edad del trabajador y a diversos factores culturales y sociales. Es por esto que la motivación laboral no depende exclusivamente del trabajador, sino también de la empresa para la que trabaja.

Podemos diferenciar la motivación en dos tipos: intrínseca e extrínseca.

La motivación intrínseca es la motivación que se produce a partir de factores interiores de la persona, como puede ser el reconocimiento personal, el sentimiento de

responsabilidad de la persona que realiza dicho trabajo o la satisfacción del propio trabajador. La empresa no puede influir en este tipo de motivación.

La motivación extrínseca es aquella motivación que se produce por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es en este tipo de motivación donde la empresa debe actuar, incentivando la motivación del empleado con diferentes técnicas.

El estímulo se puede percibir de dos formas: motivación positiva o negativa.

La motivación positiva es cuando el factor motivador se establece como un premio o recompensa. En cambio, la motivación negativa establece como factor motivador a la conducta del individuo una amenaza o castigo.

La motivación también se mide por el nivel de necesidad: motivación primaria o social. Es primaria cuando el individuo actúa para satisfacer sus necesidades básicas. A diferencia de esta, la social es cuando la actuación del empleado está provocada por la voluntad de aceptación de un determinado grupo social.

La motivación laboral está influenciada directamente por diversos factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. Algunos de los factores que pueden influir en la motivación laboral son los siguientes:

- El puesto de trabajo: este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrece al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a ascender y crecer en la empresa.
- Capacitación: programas de capacitación interna y externa que utilicen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Autonomía en el trabajo: otorgar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. Este factor es de gran importancia para que el empleado se sienta esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción: para los trabajadores es importante poder alcanzar las metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.

- Retos profesionales: la existencia de estos retos promueve la innovación en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Ambiente de trabajo: Crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes miembros de la compañía, es necesario, es la forma correcta de incrementar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores puedan identificarse con los valores de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores favorece a una mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Condiciones laborales: estas, hacen que los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, flexibilidad horaria, conciliación laboral y personal y el resto de condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.
- Onboarding: Consiste en supervisar al trabajador, en el acompañamiento en el medio-largo plazo. Las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido y parte de la empresa desde el inicio.

Según el clima laboral que exista en la empresa se produce un avance o distanciamiento en la dirección de la motivación. Para conseguir sus objetivos, una empresa deberá encontrar una adecuada combinación entre motivación y control que mueva a la gente hacia un objetivo común.

El desarrollo del clima laboral, empezó con los estudios de Lewin (1939), en el que se establecía que los comportamientos de los trabajadores no dependían exclusivamente de sus características personales, sino que había ciertos aspectos ambientales que modificaban también su comportamiento, ya que el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (Brunet, 1987). Años más tarde, Likert (1961) y después Kahn (1963) desarrollaron diferentes estudios donde

no sólo analizaron los efectos que tenía el clima laboral en el proceso productivo y en sus resultados como se había hecho hasta ahora, sino que destacaron la idea de que el clima laboral también tenía consecuencias sobre los empleados. Por tanto, estos autores defendían la idea de que las condiciones que se habían creado en el puesto de trabajo tenían fuertes efectos sobre los trabajadores de la organización.

El clima laboral es el medio humano para el desarrollo del trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción o motivación de los empleados y por tanto, también en la productividad. La calidad del clima laboral se encuentra estrechamente relacionado con el uso social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su forma de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas utilizadas y con las características de la propia actividad de cada uno.

Mientras un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo provocando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Promover un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el ambiente adecuado para que se desarrolle.

2.2.2 Teorías y modelos motivacionales.

Las teorías de motivación se centran en el descubrimiento de diferentes elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. El modo de actuación de una persona será según el grado de motivación.

Se pueden distinguir dos tipos de teorías motivacionales, en función del objeto de estudio que se quiere conseguir. Las teorías de proceso se ocupan del proceso de la motivación, de cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc. Y, las teorías de contenido estudian los elementos que motivan a las personas.

Las primeras teorías que se desarrollaron, fueron las teorías de contenido. A parte, también se desarrollaron las siguientes: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi y la Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento.

Las teorías de contenido se centran en la importancia de los factores de personalidad humana, debido a que estos determinan la manera de elaborar tareas y la energía y el entusiasmo para su desarrollo. Así logran analizar las necesidades y los refuerzos

relacionados con la actuación de los trabajadores en su ámbito laboral.

Entre las teorías de contenido desarrolladas por diferentes autores, podemos destacar la siguiente:

- La teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954).

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada "A theory of human motivation". Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Reid, 2008). En su obra Maslow (1943) define la motivación como "un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias."

En 1954, Maslow plantea su teoría sobre la jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura a través de cinco categorías de necesidades ordenadas de manera ascendente. Estas son las siguientes:

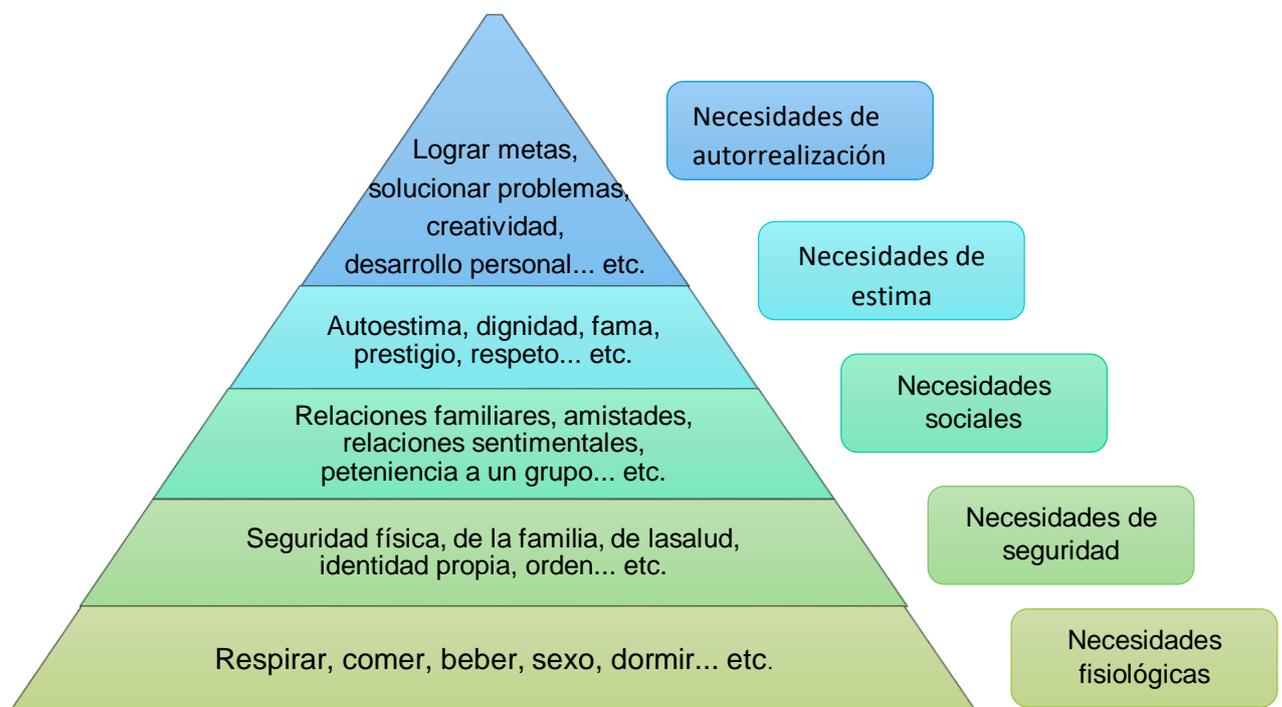
- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas, las más imprescindibles ya que están orientadas hacia la supervivencia humana. Como por ejemplo, el aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
- Necesidades de seguridad: Se basan en la protección de las personas de los posibles peligros a los que puedan ser expuestos. La seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
- Necesidades de relación social: Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañados de otras personas, participar en un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima: La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. El reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

- Necesidades de autorrealización. También conocidas como necesidades de auto actualización o auto superación, son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma, se pretende alcanzar el máximo nivel de sus capacidades personales.

Estos niveles están clasificados jerárquicamente en relación a su importancia. Por un lado, están las de nivel inferior que engloba las dos primeras y luego el nivel superior que incluye las tres siguientes. Esta jerarquía de necesidades implica que, hasta que no son satisfechas a un nivel aceptable las de orden inferior, no se activarán las de orden superior. Es imprescindible que estas necesidades se logren en un orden jerárquico determinado. Según Maslow (1954) es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarla, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide encontramos las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior, aquellos que son sus últimos deseos o aspiraciones.

Figura 4. Pirámide de Maslow.



Fuente: Adaptado de Maslow (1954). Elaboración propia.

Las teorías de proceso se enfocan en cómo se produce la conducta laboral motivada. Se tienen en cuenta las variables que hacen posible la dirección y persistencia de los objetivos, preocupándose por ejemplo, de la relación que existe entre el alto rendimiento laboral y el ascenso o promoción.

Estas teorías tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso estudia las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Entre las teorías de proceso desarrolladas por diferentes autores, podemos destacar la siguiente:

- La teoría de la finalidad de Locke (1968).

Locke afirma que “la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo será en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.” (1968)

Hoy en día esta teoría, se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos debido a que les permite poder concretar o definir los objetivos que corresponden a los trabajadores y convencerles para su aprobación y desarrollo de su trabajo para conseguirlos. Por ello, deberán adaptar dichos objetivos a las características propias de cada individuo según sus conocimientos, actitudes y habilidades.

Locke reconoce “un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea.” (1968). Los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea son los que determinarán el nivel de esfuerzo que utilizarán en su ejecución.

Esta teoría trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento. Los objetivos son los que determinan hacia donde se dirige el comportamiento del individuo y contribuyen a la función del esfuerzo.

Los cambios en el valor de los incentivos solo pueden afectar a su comportamiento en la medida en la que se asocian a los cambios de objetivos y la satisfacción de los individuos por su rendimiento será en función del logro de los objetivos permitido por ese rendimiento. La teoría del establecimiento de metas u objetivos establece que la primera fuerza motivadora de esfuerzo laboral y que determina el esfuerzo que se ha desarrollado para realizar las tareas, son las intenciones de trabajar para conseguir un objetivo determinado.

A partir de esta teoría, las investigaciones han permitido formular conclusiones destacables para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional. En relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, se deben establecer formalmente objetivos para aumentar el nivel de ejecución de estos. Cuantos más específicos son esos objetivos, más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Los objetivos de tipo general, son poco adecuados.

Otro factor que colabora a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de realizar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Esta participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados señalan que si son aceptados los objetivos difíciles por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos, conducen a mejores resultados que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos que tienen las recompensas, parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos. Cuando los incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos carecen de cualquier efecto.

En cuanto a los modelos motivacionales, podemos destacar tres tipos:

- El modelo integrativo.
 - El modelo de Porter Lawer.
 - El modelo de expectativa.
-
- Modelo integrativo.

El modelo integrativo fue creado por los teóricos Hodgsett y Altman, quienes consideraban que la motivación es un elemento que posee relación directa con el desempeño y la satisfacción laboral. En este modelo, los incentivos tienen una labor determinante.

Se considera un resultado total en el que se agrupan las condiciones físicas del lugar de trabajo, las necesidades, la realización profesional o el acceso a los recursos, entre otros elementos.

- Modelo de Porter Lawer.

Este modelo actúa cuando se produce una circunstancia concreta, cuando la organización ha agotado todos sus incentivos internos llevados a cabo en la motivación. Debe ser entonces el propio trabajador, quien encuentre las fuentes de incentivos para poder continuar desarrollando sus tareas de forma eficaz.

En este modelo el esfuerzo o la motivación laboral se entienden como un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y cómo la persona percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

- Modelo de expectativa.

Este modelo es el más individualizado de todos. En las empresas los directivos deben conocer a su grupo de colaboradores y reconocer en ellos las expectativas de futuro que tienen. Para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan obtener de la organización y como pretenden conseguirlo.

Consiste en producir incentivos para que dichos planes puedan materializarse dentro de las dinámicas de la organización. Por ejemplo, incorporándolos en procesos de promoción interna o concediéndoles proyectos específicos. De esta manera, se pretende aumentar la satisfacción profesional de cada uno de ellos.

Las personas necesitan sentirse apreciadas, valoradas y que se reconozcan sus esfuerzos en el trabajo. Es importante que los puestos de trabajo se perciban como espacios seguros y agradables, que sirvan no sólo como medio de vida, sino también como una forma de lograr sus metas personales y alcanzar un desarrollo personal satisfactorio. Al mismo tiempo, las empresas necesitan un equipo humano, proactivo, comprometido e identificado con la organización que garantice una alta productividad y rendimiento, así como la vocación de mejoría constante y una calidad laboral excelente.

2.2.3 Técnicas o recursos motivacionales.

Para alcanzar los objetivos deseados los trabajadores deben estar suficientemente motivados, existiendo así una serie de recursos, herramientas y técnicas, como pueden ser las siguientes:

- Políticas de conciliación.
- Mejora de las condiciones laborales.

- Enriquecimiento del trabajo.
- Adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo.

- Políticas de conciliación.

Las políticas de conciliación son una de las técnicas para motivar al personal, están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los trabajadores como por ejemplo, la flexibilidad en el horario, el trabajo a tiempo parcial, los permisos de maternidad y paternidad, los permisos para cuidados familiares.. etc.

- Mejora de las condiciones laborales.

En la mejora de condiciones podemos incluir el salario, las condiciones físicas del entorno, la iluminación, la temperatura o equipos de trabajo adecuados y la seguridad que la organización brindará al trabajador, ya que de esta forma podrá efectuar las tareas establecidas con una mayor eficacia y productividad.

- Enriquecimiento del trabajo.

Se basa en modificar la forma en la que se efectúa el trabajo ya que resulta menos rutinario para el trabajador. Esto puede aportar autonomía a los trabajadores para que intervengan en las decisiones que afectan a su trabajo, puesto que son ellos mismos quienes conocen como realizarlo.

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Para cada puesto concreto, se seleccionan las personas correctas que logren los objetivos y posean las competencias idóneas para desempeñar de manera eficaz dicho puesto. Ya que esto, provocará la motivación e interés del empleado en su trabajo.

- Reconocimiento del trabajo.

Es de gran importancia reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de forma correcta y si ha mejorado su rendimiento. Puede darse simplemente con unas

palabras de agradecimiento, una felicitación vía correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe o como una propuesta de ascenso.

2.2.4 Síndromes de trabajo: El estrés laboral y el síndrome de burnout.

A lo largo del tiempo, el estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y reconocido socialmente, vinculándose con frecuencia, a la actividad laboral. Diferentes encuestas sobre condiciones de trabajo manifiestan que se trata de un fenómeno extendido y que existen múltiples fuentes de estrés que producen una experiencia laboral asociada a consecuencias negativas.

Las experiencias de estrés se producen por una serie de situaciones ambientales o personales, caracterizadas como fuentes de estrés o estresores. Esas situaciones son percibidas por las personas e inician una experiencia de estrés, la cual desencadena una serie de vivencias emocionales y a su vez, se inicia una serie de procesos para afrontar esas experiencias y situaciones de estrés.

Todas estas relaciones pueden estar reguladas por una serie de variables personales y ambientales. Existen diferentes variables como por ejemplo el apoyo social, que pueden tener un papel amortiguador o magnificador de los efectos del estrés, pueden moldear la relación entre la experiencia subjetiva del estrés y sus resultados.

El concepto de estrés es definido en la década de 1930 por el doctor Hans Selye, quien observó que todos los enfermos a los que estudiaba, presentaban síntomas comunes y generales. Esta observación llamó mucho su atención y denominó el concepto como el “Síndrome de estar enfermo”. Selye (1936), definió el estrés como “las modificaciones que se producen como respuestas normales de adaptación ante estímulos externos físicos, traumáticos, infecciosos o demandas psicofísicas (exceso de trabajo, agresiones, falta de sueño)”. Años más tarde, diferenció el estrés, los sistemas de respuestas y el distrés y describió el síndrome como “el conjunto de síntomas y signos que de prolongarse pueden desembocar en la enfermedad general de adaptación” (Selye, 1974).

Selye, diferenció entre dos tipos de estrés: el estrés como estímulo y el estrés como reacción. El estrés como estímulo: “estímulo potencialmente estresante que desde fuera ejerce presión física o emocional sobre la persona y le afecta negativamente de forma temporal o permanente”. El estrés como reacción: “resultado mental o somático de cualquier demanda sobre el cuerpo”.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997) a través de los documentos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo lo define como “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas.” Por otra parte, la Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”.

Autores como Schaufeli y Salanova (2002) definen el estrés laboral como “un proceso en donde intervienen estresores o demandas laborales de diversa índole, consecuencias del estrés (o strain), y también recursos, tanto de la persona como del trabajo.”

En el ámbito de la Psicología del Trabajo, autores como Isabel Rodríguez y José María Peiró (2008) destacan que “la globalización, las nuevas tecnologías, los cambios socioeconómicos y políticos han generado impacto en los mercados y actividades laborales, con clara implicación e incidencia sobre la salud de los trabajadores y por consiguiente con efectos en la eficacia y “salud” de las organizaciones.”

Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo en su informe de 2007 y coincidiendo con los factores que mencionaron Rodríguez y Peiró, se han generado varios riesgos psicosociales emergentes que están teniendo consecuencias sobre la salud del trabajador. El estrés es uno de los motivos que más bajas laborales provoca, y la principal causa del absentismo y la baja laboral.

En el marco de la Prevención de Riesgos Laborales, los estresores laborales hacen referencia a los “riesgos psicosociales” que se manifiestan en el trabajo.

Los principales factores de riesgo psicosocial en el ambiente laboral, incluyen aspectos como pueden ser: la gestión organizacional, características de la organización del trabajo, condiciones de la tarea, carga física, jornada de trabajo, programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Los factores de riesgo psicosocial extra laborales que se deben evaluar son: la utilización del tiempo libre, características de la vivienda, acceso a servicios de salud y medio de transporte utilizado para asistir al trabajo. Los factores individuales que podemos identificar son: la información socio-demográfica (sexo, edad, escolaridad,

ocupación, área de trabajo, tiempo de antigüedad en el cargo), características de la personalidad y condiciones de salud.

El estrés laboral puede tener diferentes síntomas como consecuencia que alteran el bienestar psicosocial, físico y social.

En la faceta psicológica pueden aparecer cambios emocionales (alteración de los niveles de ira o tristeza, ansiedad, vergüenza, baja autoestima... etc.), cambios cognitivos o de pensamiento (dificultad para tomar decisiones o concentrarse, despistes, sensación de tener la mente en blanco) y cambios en el comportamiento (aumento del consumo de sustancias como cafeína, tabaco, alteraciones en la ingesta). Estos síntomas de estrés a nivel psicológico pueden llegar a patologizarse y dar lugar a trastornos psicológicos como depresión, ansiedad, problemas asociados al consumo de sustancias... etcétera.

En la faceta física se produce un incremento de la tensión muscular, alteraciones del sueño, digestivas y un aumento de la frecuencia cardíaca y respiratoria.

Dependiendo de los órganos afectados por el estrés y del tiempo, pueden aparecer consecuencias negativas para la salud como la fatiga, hipertensión arterial, problemas digestivos, cefaleas, insomnio, dolores musculares... etc.

En la faceta social, el propio trabajo es el ámbito al que primero afecta el estrés laboral, ya que quien lo padece se implica cada vez menos en el mismo y lo manifiesta progresivamente en forma de bajo rendimiento, absentismo, escasa o nulas relaciones laborales y su actitud influye negativamente en el clima laboral. A su vez, también perjudica a nivel personal debido a que el individuo disminuye sus relaciones sociales, familiares o de pareja, deteriorando la calidad de estas y dedicando menos tiempo a sus aficiones. Las consecuencias de estos síntomas a largo plazo son los problemas familiares, sociales o de pareja, así como las malas relaciones en el trabajo, incluso un posible despido.

Dentro de los riesgos psicosociales relacionados con el excesivo nivel de exigencia laboral, aparece como fuente de enfermedad, aparte de la adicción al trabajo y el estrés laboral, el síndrome de burnout. Este concepto es conocido y utilizado normalmente como sinónimo de fatiga por una parte importante de encargados de recursos humanos o gerentes, pero en general su origen sigue siendo desconocido. Es posible describir una serie de síntomas asociados, causas favorecedoras y finalmente medidas que pueden prevenir su ocurrencia en la empresa.

El síndrome de burnout, también conocido como síndrome de desgaste ocupacional o profesional es una enfermedad que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante determinados factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo.

Edelwich y Brodsky lo describen como “una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito” (1980), mientras que otros doctores en el campo de la psicología organizacional lo ubican como “un estado de desgaste emocional y físico.” (Pines, Aronson, 1981) o en su definición más conocida, como “una condición multidimensional de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo, que se da en ocupaciones con contacto directo y constante con gente.” (Maslach, 1981).

Actualmente, el burnout es una enfermedad descrita por la Organización Mundial para la Salud como “problemas relacionados con el desgaste profesional (sensación de agotamiento vital)”, dentro de la categoría más amplia de “problemas relacionados con dificultades para afrontar la vida”, lo que llega a evidenciar la importancia de este padecimiento a nivel mundial. Padecer el síndrome de burnout es más que tener el cansancio habitual que se puede reparar con unos días de descanso, implica una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su significado de síndrome.

A nivel psicosocial, produce un deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, cinismo, irritabilidad, ansiedad y dificultad de concentración. Es común el distanciamiento de otras personas y los problemas conductuales que pueden dar lugar a conductas de alto riesgo (juegos de azar, comportamientos que exponen la propia salud y conductas orientadas al suicidio, entre otros). El cansancio del que se habla sucede a nivel emocional, en relación con otras personas y a nivel del propio sentimiento de autorrealización.

Entre los daños físicos que pueden padecerse debido al síndrome, se incluyen: insomnio, deterioro cardiovascular, úlceras, pérdida de peso, migrañas, dolores musculares, problemas de sueño, desórdenes gastrointestinales, alergias, asma, fatiga crónica, problemas con los ciclos menstruales o incluso daños a nivel cerebral. También son signos característicos del síndrome, el abuso de sustancias (drogas, fármacos, etc.) y la presencia de enfermedades psicosomáticas.

En el entorno laboral, la condición afecta a una disminución en la calidad o productividad del trabajo, una actitud negativa hacia las personas a las que se les da servicio, deterioro

de las relaciones con compañeros, aumento del absentismo, disminución del sentido de realización, baja capacidad para soportar la presión y conflictos de todo tipo.

En el campo de la salud y psicología organizacional, los estudios han encontrado algunos factores impulsores del burnout.

El síndrome de burnout se relaciona con las actividades laborales como primer agente de riesgo, estas actividades vinculan al trabajador y sus servicios directamente con los clientes, en condiciones en las que el contacto con estos es naturalmente parte del trabajo. Puede presentarse en otro tipo de labores pero en general, las profesiones y servicios públicos como son doctores, enfermeras, consultores, trabajadores sociales, maestros, comerciales y otros muchos oficios tienen mayor riesgo de desarrollar con el tiempo esta enfermedad.

Además, suele caracterizarse por horarios de trabajo excesivos, altos niveles de exigencia y donde dichas características se han convertido inconscientemente en un hábito. El síndrome, normalmente puede presentarse cuando se dan condiciones tanto a nivel personal (referentes a su tolerancia al estrés y frustración, etc.) como a nivel organizacional (deficiencias en la definición del puesto, ambiente laboral, etc.)

El estrés laboral es una base óptima para el desarrollo del burnout, al cual se llega por medio de un proceso de acomodación psicológica entre el trabajador estresado y el trabajo estresante (Chermis, 1980). En este proceso podemos distinguir tres fases:

1. Fase de estrés: en la cual se produce un desajuste entre las demandas laborales y los recursos del trabajador.
2. Fase de agotamiento: en la cual se producen respuestas crónicas de tensión, preocupación, ansiedad y fatiga.
3. Fase de agotamiento defensivo: en la cual se aprecian cambios en la conducta del trabajador como el cinismo, entre muchas otras conductas de carácter nocivo.

A nivel cognitivo, se pueden distinguir diferentes variantes:

- Existencia de factores organizacionales que dificultan la realización de la actividad del trabajador.
- Nivel de alineamiento entre los objetivos y valores del trabajador con los de la organización. Si no se logran los objetivos, por ejemplo por no ser estos realistas, se generan sentimientos de frustración en la persona que pueden ser los desencadenantes del desarrollo del síndrome.
- Falsas expectativas del trabajador no cumplidas en la realidad de la actividad. Esta situación puede llevar a aumentar los niveles de estrés y frustración para la persona, haciendo que pueda aspirar al síndrome en etapas posteriores. La frustración puede ser mayor, cuanto mayor sea el nivel de motivación e identificación inicial del trabajador con la actividad dada.
- Bajos niveles de desafío, autonomía, control y retroalimentación sobre resultados, así como el apoyo social de compañeros que finalmente permitan desarrollar en el trabajador un sentimiento de éxito profesional y de autoeficacia percibida.

Según Chermis (1993), "Los trabajadores con niveles positivos de los factores previos, especialmente el de autoeficacia, experimentan menos estrés y por tanto son menos propensos a desarrollar el burnout, pero bajos niveles de autoeficacia más bien fomentan el desarrollo de la condición."

Desde el enfoque de las relaciones, la explicación del síndrome se sitúa tanto en las relaciones con el cliente, como con los compañeros del trabajo. El agotamiento emocional puede surgir en la relación con los clientes, especialmente en situaciones de incertidumbre o sentimiento de falta de control. Por ejemplo, mientras se lleva a cabo un proyecto dado o se trata de mantener una relación comercial difícil de forma constante.

La comparación con compañeros, la ausencia de apoyo de estos en situaciones de estrés o incluso el miedo a ser criticados o tratados como incompetentes por parte de estos ante la búsqueda de su apoyo por problemas de trabajo, lleva a que las personas no pidan dicha ayuda, por lo que aumenta el sentido de despersonalización y baja

autorrealización, que en conjunto con el agotamiento emocional llevan a padecer el síndrome.

Desde la teoría organizacional, se entiende que las personas llegan a padecer burnout como consecuencia de las condiciones de estrés laboral y las tensiones que este genera. El estrés normalmente se produce por excesivas demandas de trabajo así como por la falta de revalorización del puesto, y sus consecuencias incluyen pérdida de autonomía, ansiedad, pérdida de control, baja autoestima, cansancio, desgaste, irritabilidad, confusión y fatiga. Finalmente, ante estas situaciones el trabajador se distancia del trabajo o rol que le genera estrés, llegando a la despersonalización, al cinismo y a la pérdida de empatía tanto con el cliente como con los compañeros. Surge la frustración y el ciclo se vuelve vicioso al buscar el refugio en el trabajo.

Como un proceso que evoluciona, los autores Leiter y Maslach (1988) describen una secuencia de factores, “que parten desde el desarrollo de sentimientos de agotamiento emocional en el trabajador que llevan a que este genere una actitud despersonalizada hacia las personas que atiende, y que finalmente lo llevan a perder el compromiso personal y a disminuir la realización personal en el trabajo.” Estos factores pueden llevar a sentimientos de remordimiento y culpa por los desajustes que el síndrome ocasiona, fomentando a veces el refugio en el mismo trabajo como explicábamos, encauzando el burnout a niveles más peligrosos.

De acuerdo con los modelos organizacionales de interacción social y cognitivos, es importante considerar algunos factores como medidas generales para evitar el riesgo del síndrome, aunque quizá el factor más importante es la capacitación y comprensión de este, como primer paso por parte de las empresas. Algunas medidas de atención son las siguientes:

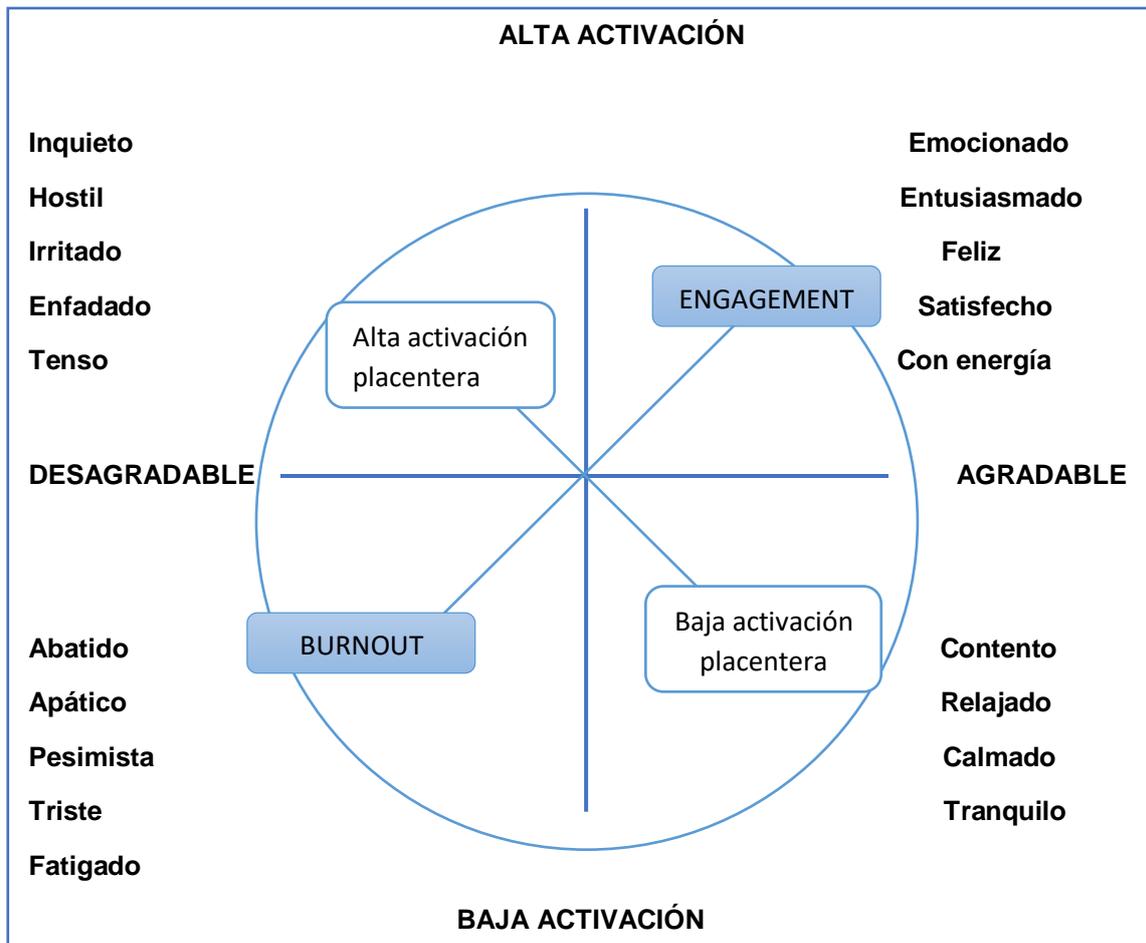
- Revisión constante de los objetivos laborales, con el fin de determinar que estos sean realistas y alcanzables por el personal. Esto, a su vez, debe ir acompañado de la revisión de los métodos para la evaluación del desempeño, las descripciones de trabajo y las cargas de trabajo, preferentemente haciendo partícipe al trabajador.
- Establecer mecanismos de contratación que promuevan la seguridad laboral.
- Fomentar el empoderamiento de los colaboradores, mejorando, entre otros factores, la claridad de roles, la retroalimentación, la capacitación, el fomento de la toma de decisiones, la autonomía y el autocontrol.

- Fortalecer la claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Fortalecimiento de la creatividad y la autonomía en el trabajo, acompañado de la revisión de la estructura organizacional, los procedimientos, los niveles de enriquecimiento de puesto y la revisión de estos.
- Análisis de los niveles de estrés y carga mental de las tareas, así como de la distribución de responsabilidad entre puestos de trabajo. Debe darse especial atención a la cantidad de horas extras laboradas por los colaboradores.
- Establecer mecanismos para medir el sentimiento de equidad laboral; por ejemplo, dentro de las evaluaciones de clima laboral.
- Fortalecimiento del espíritu de equipo, de cooperación y de valores que lleven a un mejor clima laboral.
- Fortalecimiento de vínculos sociales entre los colaboradores.
- Evaluación constante del clima y cultura laboral, incluyendo aspectos asociados al burnout.

Algunas de las medidas de actuación implican revisar la estructura laboral, las descripciones de trabajo o las metas; otras implican el seguimiento constante de variables humanas en el clima laboral, con el fin de determinar conductas o sentimientos que requieran atención sistemática.

Dentro de todos los posibles métodos, los mecanismos de retroalimentación a la empresa y el trabajador, tales como evaluaciones de satisfacción del cliente, evaluaciones de desempeño o encuestas de clima laboral, son factores centrales que llevan a materializar percepciones, conductas o sentimientos de riesgo. Entre las herramientas psicométricas más utilizadas en la evaluación del síndrome que pueden ser aplicadas en una organización, encontramos el MBI o Inventario Maslach de Burnout, pero puede haber otros recursos disponibles o pueden ser diseñados para cada contexto. Cuando todos los recursos anteriores son utilizados y se combinan con el análisis específico de cada caso, el acercamiento al trabajador y el diálogo, pueden apoyar a Recursos Humanos en atender e intervenir para la prevención del síndrome.

Figura 5. Burnout vs engagement.



Fuente: Adaptado de Russell y Carroll (1999). Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se divide en dos bloques: las organizaciones saludables y la motivación laboral. Para la realización de este trabajo he realizado una revisión bibliográfica sobre las organizaciones saludables y también he consultado documentos y estudios sobre otros conceptos como la motivación y el estrés laboral.

Tras encontrar múltiples artículos de diferentes tipos (revisión del tema, investigación científica y resúmenes) se han incluido como fuentes bibliográficas: publicaciones y artículos de diferentes autores, libros electrónicos, páginas web y también bases de datos como Dialnet y Google Académico. Se han elaborado en español e inglés una

lista de palabras clave relacionadas con la temática y fueron excluidos los artículos y documentos publicados en idiomas diferentes a estos.

4. DISCUSIÓN

Una vez desarrollados diferentes conceptos como la motivación y el estrés laboral y realizar una revisión sobre las organizaciones saludables, las cuales se caracterizan por tener como preocupación principal en la empresa, el bienestar de los trabajadores he podido llegar a determinadas conclusiones:

En principio se pueden destacar una serie de efectos saludables a nivel organizacional e individual. A nivel organizacional, las organizaciones saludables producen una serie de resultados relacionados con la excelencia organizacional y la salud, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad en los que puede haber efectos positivos.

Los productos y servicios que ofrecen también son “saludables”. Para ello realizan una serie de elecciones estratégicas con combinaciones de productos/mercados, así como con el rediseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios. Estas, cuidan de las relaciones de la organización con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de sus objetivos es tener un impacto positivo en el ambiente externo, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa. Es lo que se conoce como “responsabilidad social corporativa”.

A nivel individual, las organizaciones saludables generan empleados saludables y éstos presentan características como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la resiliencia y el work engagement que conforman el “Capital Psicológico” ya mencionado anteriormente.

El trabajador puede experimentar «engagement», un estado positivo de plenitud que tienen los empleados saludables y que se caracteriza por: el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo. El engagement de los empleados está relacionado con la satisfacción del cliente, los beneficios de la empresa, la productividad, la rotación de puestos y la seguridad laboral. También se puede experimentar «flow», un proceso más puntual relacionado con características y tareas concretas del trabajo.

El flow hace que el empleado se sienta motivado y capacitado para una tarea concreta que le resulta desafiante y satisfactoria de manera intrínseca. El empleado se mantiene totalmente concentrado, se esfuerza al máximo desarrollando todo su potencial para conseguir realizar la tarea con el mejor resultado y sentir que controla la situación. Tanto el engagement como el flow son los mejores remedios contra el burnout o «síndrome de estar quemado».

A menudo los trabajadores valoran algunos factores más allá del salario que reciben por su trabajo, los expertos en recursos humanos coinciden en muchas medidas que pueden garantizar el bienestar de los trabajadores, como por ejemplo la flexibilidad horaria, los cursos de especialización o el servicio de fisioterapia en la oficina.

Por pequeña o grande que sea, cualquier organización puede implementar estos servicios para empresas saludables, ya que no tienen por qué ser costosos ni complejos. Es por eso que cada vez son más las empresas que incorporan el modelo de empresa saludable a la gestión de sus recursos humanos, ya que un empleado feliz acaba siendo más fiel y productivo, por lo que ambas partes salen beneficiadas.

En España existen diferentes organizaciones que incorporan servicios para empresas saludables con el objetivo de crear un entorno laboral saludable y garantizar el bienestar laboral de sus empleados. Estos son algunos ejemplos de organizaciones saludables en España:

Tabla 2. Ejemplos de organizaciones saludables en España.

Nombre organización	Características
Banco Santander	En su sede cuenta con la denominada “Ciudad Santander”, que dispone de restaurantes, tiendas, guardería, centro médico, campo de golf, centro deportivo con gimnasio, pista de pádel, tenis, piscina y campos de fútbol, a la cual pueden acceder los trabajadores bajo previo pago.
Vodafone	Cuida a las empleadas que van a ser madres, estas pueden solicitar un permiso de descanso retribuido antes del parto, con una duración de quince días. Además, los trabajadores que tengan hijos pequeños pueden reducir su jornada laboral entre una y cuatro horas, hasta que los niños alcancen los ocho años de edad.

	También pueden pedir una excedencia hasta que los hijos cumplan cuatro años.
Liberty seguros	Dispone de un seguro médico que mediante pruebas de salud de todo tipo, realiza reconocimientos y seguimientos personalizados. Además, ofrecen un espacio para el cuidado propio de los trabajadores: gimnasio, circuito cardiosaludable, préstamo de bicicletas, salas de relax, clases de yoga, pilates y zumba e incluso, pueden disfrutar de un servicio de fisioterapia en la oficina.
Cofidis	Cuenta con lo que denominan “zona zen” y un área de descanso donde los empleados pueden relajarse con un servicio de masajes. Además, disponen de un servicio de bebidas saludables, infusiones y té. Como actividades saludables complementarias, ponen a disposición de los empleados clases de pádel, baloncesto o fútbol de las que pueden disfrutar en la jornada laboral durante su tiempo de descanso. También ofrecen entre otros beneficios, descuentos en viajes.
Aegon	Aegon como aseguradora, fomenta prácticas de salud y bienestar entre sus trabajadores. Es por ello que ofrece promociones y descuentos en restaurantes de comida sana, servicio de fruta fresca en la oficina, descuentos en el gimnasio, sesiones de fisioterapia y consulta médica online.
BP	Ofrece actividades para promover el bienestar, como sus cursos de conducción segura. Además, cuentan con un servicio de revisión gratuita de automóviles particulares y otro de control de la salud de los empleados, que proporciona una revisión constante y gratuita de oftalmología, odontología, asistencia psicológica y dermatología.
Mahou	Pone a disposición espacios saludables, talleres de salud, gimnasio para que los trabajadores puedan realizar ejercicio físico, clases de zumba, yoga o pilates, entre otras. Además, poseen un centro de coworking y una terraza donde los empleados pueden tomar café.

Fuente: RRHH Digital. Elaboración propia.

Empresas como Transports Metropolitans, Asepeyo y Gas Natural Fenosa son un ejemplo de buenas prácticas empresariales en la promoción de la salud en el trabajo (PST), poco a poco tratan de alcanzar las medidas que componen a una organización saludable.

A diferencia de las empresas anteriormente mencionadas, en la actualidad existen una gran cantidad de organizaciones en España no consideradas como saludables, que no promocionan la salud en el trabajo ni aplican ningún tipo de medida saludable sino más bien todo lo contrario. Algunas de estas empresas son: Hotelbeds, ONCE, Primark y cadenas de comida rápida como McDonald's, Telepizza, Vips o Burger King.

Este tipo de organizaciones poseen numerosas críticas por parte de sus propios empleados, quienes denuncian las malas condiciones laborales a las que se ven sometidos diariamente como por ejemplo, sobrecargas de trabajo, estrés, deficientes medidas higiénicas y de salud, bajos salarios.. etc.

En España, las empresas saludables que han incorporado estos servicios con el objetivo de crear un entorno laboral saludable y garantizar el bienestar laboral de sus empleados están experimentando una serie de beneficios como son:

- Reducción de absentismo y sus costes derivados.
- Reducción de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Mejora del compromiso y ánimo, así como la participación e implicación de las personas.
- Mejora del clima laboral y reducción del estrés de los empleados.
- Mejora de la productividad y el resultado en los balances de la empresa.
- Revalorización de la marca debido a que se convierte en una empresa atractiva para accionistas, clientes, trabajadores y la sociedad en general.

Desde una perspectiva personal considero que la felicidad es algo fundamental en el ámbito laboral como en el resto de aspectos de la vida, es importante tanto para los empleados como para el conjunto de la organización. Si conseguimos lograr este objetivo, evolucionaremos en el ámbito personal, colectivo y en los resultados finales, obteniendo múltiples beneficios. Por este motivo, gestionar la felicidad en el entorno laboral debe convertirse en un reto común.

Ateniéndonos a un aspecto legal, a la ética empresarial o solamente por interés empresarial, considero que es necesario y de gran importancia cuidar a los trabajadores e implantar las organizaciones saludables. En el aspecto legal, la mayoría de los países poseen leyes nacionales e incluso locales que exigen a los empresarios garantizar la protección a los empleados contra los riesgos laborales que puedan derivar en traumatismos o enfermedades.

Según la ética empresarial que posee cada organización, los códigos de conducta y ética personales y sociales son los principios éticos esenciales, lo que significa garantizar la salud y la seguridad de todos los empleados. Y en cuanto al interés empresarial, es una de las razones que más mueve a las empresas a realizar el cambio e implantar una organización saludable, debido a que los estudios demuestran que las empresas que promueven y protegen la salud de los trabajadores son algunas de las empresas más exitosas y competitivas a largo plazo.

Por lo tanto, una empresa saludable es más productiva, sana y está integrada en su entorno cultural, social y puede tener un mejor rendimiento económico como consecuencia. El entorno cultural y social de la organización se beneficia de la relación con una entidad que les aporta beneficios económicos, sociales e incluso culturales, mediante las interacciones de sus empleados saludables en el entorno o bien mediante políticas económicas, medioambientales, sociales y culturales que la empresa probablemente realizará. Por lo que sus empleados, experimentarán menos patologías relacionadas con el trabajo, menos estrés y en consecuencia, aumentarán su motivación, implicación y satisfacción laboral potenciando así su rendimiento y producción.

Personalmente, la realización de este trabajo me ha resultado satisfactoria a pesar de tener algunas dificultades en la búsqueda de información, considero que he logrado plasmar los objetivos propuestos y aportar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado, además de aprender otros nuevos durante la realización del trabajo.

5. BIBLIOGRAFÍA

Aceves, G. A. (2006). Síndrome de burnout. Archivos de Neurociencias, 11, 4, 305-309.

Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/arcneu/ane-2006/ane064m.pdf>

Acosta, Hedy, Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, and Susana Llorens. 2015.

“Organizaciones Saludables: Analizando Su Significado Desde El Modelo HERO.”

Revista de Psicología Social 30(2):323–50. Recuperado de:

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/166591/67321%20-](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/166591/67321%20-%20%28espa%C3%B1ol%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

[%20%28espa%C3%B1ol%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/166591/67321%20-%20%28espa%C3%B1ol%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Administración, Licenciatura E. N. (2015). “Trabajo de Investigación

ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de Un Caso En Mendoza.” Recuperado

de: <https://core.ac.uk/download/pdf/75997446.pdf>

Álvarez, Alejandro Antonio, and Muñiz José. (2013). “Felicidad y Desarrollo de La

Cultura En Las Organizaciones, Un Enfoque Psicosocial.” Revista de Comunicación 7–

32. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508754>

Ampuero Santurino, S. (2019). ¿Cuáles son las consecuencias del estrés laboral?.

Recuperado de: [https://integrasaludtalavera.com/cuales-son-las-consecuencias-del-](https://integrasaludtalavera.com/cuales-son-las-consecuencias-del-estres-laboral/)

[estres-laboral/](https://integrasaludtalavera.com/cuales-son-las-consecuencias-del-estres-laboral/)

Ayuso, J. (2010). La felicidad en el trabajo. Recuperado de:

[https://www.equiposytalento.com/tribunas/unique/la-felicidad-en-el-trabajo-un-reto-](https://www.equiposytalento.com/tribunas/unique/la-felicidad-en-el-trabajo-un-reto-para-las-empresas/2010-10-06/)

[para-las-empresas/2010-10-06/](https://www.equiposytalento.com/tribunas/unique/la-felicidad-en-el-trabajo-un-reto-para-las-empresas/2010-10-06/)

Azanza, Garazi, África J. Domínguez, Juan A. Moriano, and Fernando J. Molero.(2014).

“Positive Psychological Capital. Validation of the Spanish Version of the Pcq

Questionnaire.” Anales de Psicología 30(1):294–301. Recuperado de:

<https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.30.1.153631/156551>

Blog.edenred.es/Motivación laboral: definición, tipos y pautas para su impulso.

Recuperado de: [https://blog.edenred.es/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-](https://blog.edenred.es/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/)

[para-su-impulso/](https://blog.edenred.es/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/)

Cepymenews.es/ España es el país europeo con más estrés laboral. Recuperado de:

<https://cepymenews.es/espana-es-el-pais-europeo-con-mas-estres-laboral/>

Dra. López Fernández, V. (2018). Síntomas del estrés laboral y consecuencias. Recuperado de: <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/sintomas-de-estres-laboral-y-consecuencias>

Forbes, R. (2013). "La Psicología Organizacional Positiva y La Mejora Organizacional." *Exito Empresarial* 1(227):1-3. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf

Martín Hernández, Pilar, Marisa Salanova Soria, and José Peiró Silla. (2003). "El Estrés Laboral: ¿Un Concepto Cajón-de-Sastre?" *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales* (10):167-85. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793102>

Meneghel, Isabella, Marisa Salanova Soria, and Isabel Martínez Martínez. (2013). "El Camino de La Resiliencia Organizacional: Una Revisión Teórica." *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'educació i de l'esport* 31(31):13-24. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf

Mashumano.org/informe europeo sobre empresas humanas y saludables. Recuperado de: <https://www.mashumano.org/blog-empresa-mashumano/473-informe-europeo-sobre-empresas-humanas-y-saludables.html>

Monsálvez, S. (2018). ¿Cómo detectar empresas tóxicas? Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/detectar-empresas-toxicas>

Navarro Gimeno, Miguel Ángel. (2012). "El Modelo Emergente De La Organización Saludable: Factores Para Su Construcción Y." 368. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10803/104157?locale-attribute=ca>

Oliveras Francesc, E. (2016). Organizaciones saludables: empleados más sanos y productivos. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/organizaciones-saludables-empleados-mas-sanos-y-productivos/>

Ortiz Ortiz, J. (2018). Origen, concepto y teorías sobre Motivación Laboral. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>

Peiró, J. (2004). "El Estrés Laboral: Una Perspectiva Individual y Colectiva." (January 2001):40. Recuperado de: <https://docplayer.es/49593367-El-estres-laboral-una-perspectiva-individual-y-colectiva.html>

Psicologia.isipedia.com/las organizaciones saludables-Psicología UNED. Recuperado de:<http://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-las-organizaciones/10-las-organizaciones-saludables>

Roger, Fornes.(2011). “El Síndrome de Burnout: Síntomas, Causas y Medidas de Atención En La Empresa.” *Éxito Empresarial* (160). Recuperado de: <https://docplayer.es/14115800-Sindrome-de-burnout-en-el-personal-de-enfermeria-de-un-hospital-de-referencia-ibague-2014-yudi-alejandra-munoz-osorio-cod.html>

Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y Bernabé (Coords.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid, España: Sanz y Torres. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf

saludable, empresa feliz. Recuperado de: <https://wellandco.es/>

Salanova Soria, Marisa.(2008.) “Organizaciones Saludables Y Desarrollo Desarrollo de Recursos Humanos.” *Revista de Trabajo y Seguridad Social* 47(303):179–214. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf

Salanova, M., and C. Soler.(2015). “Hacia Una Prevención Positiva de Los Riesgos Psicosociales.” ... de Prevención de Riesgos Laborales. Recuperado de: <http://www.want.uji.es/download/hacia-una-prevencion-positiva-de-los-riesgos-psicosociales/>

Salanova, Marisa, Susana Llorens, Hedy Acosta, and Pedro Torrente.(2013). “Positive Interventions in Positive Organizations.” *Terapia Psicológica* 31(1):101–13. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Salanova-Llorens-Acosta-Torrente.pdf

Salanova, Marisa.(2009). “Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes.” *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* 58:18–23. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isA>

Salavona, Marisa, Susana Llorens, and Isabel M. Martínez. (2013). “Organizaciones Saludables.” *Papeles Del Psicólogo* 461(7268):177–84. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. We need a HERO! Towards. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf

Up-spain.com/ la-motivación laboral: qué es y cómo implementarla?. Recuperado de: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Wellando.es/empresa saludable, empresa feliz. Recuperado de: <https://wellandco.es/portfolio-item/empresa-saludable-empresa-feliz/>