



**UNIVERSITAT  
JAUME • I**

**CUIDAR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS: LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO.**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS ECONÓMICAS - UNIVERSITAT JAUME 1**

**TRABAJO FIN DE GRADO - 4º curso**

**Tutora: CARLA MARÍA MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

**Alumno: JAVIER VARELLA MOROS**



## ÍNDICE

Introducción .....	3
1. El impacto de la cultura organizacional en el bienestar laboral .....	8
1.1. Ambiente físico .....	9
1.1.2. Iluminación .....	9
1.1.3. Niveles de sonido elevados .....	10
1.1.4. Temperaturas elevadas .....	10
1.1.5. Ergonomía .....	11
1.2. Seguridad en el puesto .....	13
1.3. Carga de trabajo .....	15
1.4. Relaciones interpersonales .....	16
2. Programas de bienestar .....	17
3. Políticas de conciliación .....	20
3.1 Políticas de conciliación en España .....	22
4. Estrategias que mejoran la cultura organizativa .....	24
5. Elementos de la cultura organizativa .....	27
6. El caso Google .....	29
7. El modelo cultural organizacional de Edgar Schein .....	30
8. Conclusión .....	32
9. Bibliografía .....	35



## INTRODUCCIÓN

El tema que he escogido para el trabajo final de grado es 'Cuidar el bienestar de los empleados y empleadas'. Es un tema que me interesa puesto que se trata de un contenido que tiene gran relevancia en la actualidad, y es un problema real al que nos enfrentamos en el día a día.

El bienestar de los empleados y empleadas es esencial para asegurar que una organización funcione adecuadamente, ya que estos son la base y la clave para que ésta funcione correctamente y pueda seguir creciendo. Y sólo entendiendo y analizando las diferentes problemáticas y retos que presenta el mercado laboral podremos encontrar prácticas que resulten beneficiosas.

Pero la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 ha llevado a relucir que nuestro sistema no sólo no está preparado para situaciones excepcionales, sino que cuenta con carencias que empeoran la situación de los trabajadores en todos los ámbitos.

### *¿Qué es el bienestar laboral?*

Antes de explorar el bienestar laboral, es necesario parar un momento para saber bien qué es el bienestar, y estas definiciones de la RAE nos van muy bien para hacerlo.

- “1. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.
2. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad.
3. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.”

Podemos definir entonces en bienestar laboral como el conjunto de características de una organización y puesto de trabajo que garanticen al personal un mejor nivel de vida. Este no está limitado sólo al trabajo, sino que engloba todo lo que repercute en el trabajo, como el transporte, las vacaciones o una jornada flexible.



### ***Cuidado de la salud***

Además de las características del puesto de trabajo y de la empresa, el personal puede mejorar su estilo de vida siguiendo una serie de patrones en su estilo de vida que pueden ser muy beneficiosos para su salud, así como hay factores que nos afectan de forma negativa hay otros que lo hacen de forma positiva:

**ÁREA FÍSICA:** (Alimentación saludable/ Actividad física/ Paseos/ Revisiones médicas regulares/ Descanso de 8 horas por la noche).

Dentro del área física, encontramos diferentes factores que pueden afectar a la salud y el bienestar completo del trabajador. Existen distintas cuestiones a tener en cuenta para la mejora y el bienestar de los empleados.

Es fundamental que el trabajador tenga una alimentación saludable, variada y equilibrada. Esto genera que los empleados tengan un completo bienestar no solo físico sino también mental. Una alimentación saludable, acompañada con actividad física y ejercicio, ayuda a potenciar la positividad y salud entre los trabajadores.

En ocasiones, no siempre es posible hacer ejercicio debido a las largas jornadas de trabajo, por lo que podemos incluir paseos diarios como forma de actividad complementaria.

Otro factor a tener en cuenta son las revisiones médicas regulares. La empresa debería disponer de un servicio (bien externo o propio) donde se realicen revisiones periódicas a los empleados, para reducir y evitar riesgos producidos bien por el ambiente laboral o por factores externos. Las revisiones médicas regulares ayudan a prevenir enfermedades derivadas del trabajo además de eliminar posibles daños ocasionados por éstos. También es de vital importancia que los trabajadores descansen entre 7 u 8 horas diarias (son el promedio de horas esenciales dictadas por los expertos). El descanso y el sueño reparador son fundamentales para que los empleados rindan mejor en sus puestos de trabajo, creando así un clima laboral positivo y mejoras en el rendimiento empresarial.



## **ÁREA PSÍQUICA:** (Gestión emocional/ Mindfulness/ Yoga/ Control de adicciones)

Además del área física, también debemos tener en cuenta la importancia del área psíquica. Un factor importante del área psíquica es la gestión emocional. Entendemos por gestión emocional la facultad de manejar las (propias) emociones, teniendo en cuenta la relación existente entre emoción y comportamiento. La gestión emocional ayuda a solventar problemas, aplicar métodos que benefician a las partes implicadas y a ponernos en el lugar del otro.

La aplicación del mindfulness es otro factor que forma parte del área psíquica, ya que su función principal es la concentración de la atención en el momento presente para lograr la atención plena. Para llevar a cabo el mindfulness, debemos centrarnos en lo que está sucediendo en el presente, sin cambiar ni modificar nada. Practicar yoga o pilates también es otra forma de interiorizar el área psíquica. Estas actividades físicas ayudan en gran medida a la relajación y el fortalecimiento de la mente, ya que cuando se está practicando esta actividad, se presta especial atención al comportamiento del cuerpo.

Otra manera de ayudar a los trabajadores dentro de la empresa es controlando las adicciones. Si un trabajador sufre de exceso de estrés en el trabajo, es posible que pueda sufrir burnout, por lo que se deben erradicar desde el principio los posibles riesgos para el empleado. Otra opción es ayudar a los trabajadores a eliminar esas adicciones en su vida diaria, facilitando ayudas para erradicar el problema y ayudarle a controlar esa adicción.

Por último, otra forma de ayudar a los trabajadores es facilitar horas para que asistan a terapia psicológica. Debido al ritmo acelerado en el que vivimos y el estrés que supone esto, una forma de ayudar a los trabajadores para que rindan mejor y estén satisfechos con su trabajo es implementar ayuda psicológica.

### ***Marco normativo***

El marco normativo sobre el bienestar de los empleados busca garantizar que los trabajadores tengan un ambiente de trabajo seguro y saludable, y que tengan acceso a recursos y herramientas para mantener su bienestar físico y mental.



La garantía de unas condiciones óptimas de trabajo son vitales para que los empleados se sientan seguros. En el Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo, se recogen apartados normativos relacionados con el bienestar de los empleados y empleadas.

El Capítulo 2 trata de 12 artículos donde se relatan las obligaciones del empresario; el artículo 3: “deberá adoptar las medidas necesarias para que la utilización de los lugares de trabajo no origine riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores” y “En cualquier caso, los lugares de trabajo deberán cumplir las disposiciones mínimas establecidas.”

Algunas de las normas más relevantes en este ámbito son:

- “La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, donde se establecen las medidas esenciales para garantizar la salud y seguridad de los empleados en el propio lugar de trabajo, identificando y evaluando los riesgos.”
- “La Ley del Estatuto de los Trabajadores, la cual establece los derechos y obligaciones de los trabajadores, incluyendo sus condiciones de trabajo, los horarios laborales, permisos y vacaciones, entre otros aspectos.”
- “La Ley de Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres; es un estatuto que establece soluciones para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, eliminando la discriminación por razón de género, promocionando la conciliación de la vida familiar y laboral, y evitando el acoso sexual por razón de género.”

### **Contexto**

Hasta el siglo XIX no hubo una preocupación evidente por el bienestar de los trabajadores y trabajadoras. Fue un punto de inflexión en el que surgieron las leyes pioneras, fomentando la protección de éstos frente a la explotación y abusos a los que se enfrentaban. En nuestro país, la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 implantó las bases de derecho laboral y de la protección social, no obstante, no se reconoce el derecho de los trabajadores a un puesto seguro y saludable hasta la aprobación del propio Estatuto de los Trabajadores en 1980.



En los últimos años el interés por los empleados y su bienestar ha aumentado exponencialmente, tanto que las empresas llevan a cabo prácticas y políticas dirigidas a la promoción de un ambiente laboral seguro y saludable, abordando la salud física, psicológica, y social. Debido a que con el paso del tiempo ha habido una evolución paulatina del reconocimiento de la relevancia de proteger y cuidar el bienestar de los empleados, he decidido desarrollar todas aquellos aspectos, medidas y consecuencias directamente relacionadas con el bienestar de los trabajadores.

La maximización de los beneficios, productividad efectiva y sostenible, o la atracción y retención del capital humano, son objetivos que todas las organizaciones del mundo actual desean alcanzar. La importancia de conseguir estos aspectos es igual de relevante que cuidar el bienestar de los que sostienen la empresa desde los cimientos más bajos, los trabajadores. ¿Cuál es el objetivo del ser humano en la vida sino ser feliz? La salud mental es un tema que conforme pasa el tiempo va cogiendo más importancia, sin importar el lugar donde uno se encuentre, desde el hogar donde uno habita, hasta el trabajo y puesto donde desarrolla el mismo. Muchas veces descuidamos el bienestar propio, y es un craso error donde no nos percatamos de lo importante que es estar en paz con uno mismo y con la vida que uno tiene; conseguir alcanzar una buena salud mental no se basa en evitar sentimientos negativos, como la tristeza, el dolor, o la ira, sino de aprender a saber gestionarlos diariamente, y en este trabajo me gustaría reflejar todas aquellas culturas organizacionales que pueden llegar a impactar positivamente y negativamente al bienestar de los empleados y empleadas, e indirectamente, a los resultados de la propia entidad, pues unos empleados motivados, con seguridad en el trabajo y buenas relaciones interpersonales, derivan en mejor rendimiento empresarial. Además, algunos de los objetivos, son analizar qué factores afectan al bienestar de los empleados, proponer estrategias y diversas soluciones para alcanzar una salud mental constante en el tiempo. También realizaré un estudio de las diversas políticas de conciliación, destacando el contexto de estas medidas en nuestro país, elementos de la cultura organizacional exponiendo el caso Google, y el Modelo cultural de Edgar Schein. El ambiente físico, la ergonomía, el papel del sonido en el trabajo, el diseño del espacio, y la iluminación, son aspectos totalmente relacionados con el bienestar del individuo, por lo que más adelante también los desarrollaré y reflejaré su relevancia.

Mi justificación respecto a la elección de este tema se basa en que considero de urgencia que cada uno de nosotros le de la importancia que merece al bienestar social, propio, y laboral. A lo largo del trabajo iré mostrando estadísticas, datos y estudios que reflejen cómo puede llegar a afectar a la salud mental de los empleados, a la productividad, y a la satisfacción de los clientes, la falta de bienestar laboral.

Si una empresa quiere conseguir ser exitosa y destacar sobre las demás, debe cuidar de su personal tanto, como de cada detalle organizacional que pueda mejorar el bienestar de éstos.

¿Realmente tiene tanta influencia el entorno laboral y sus culturas con el bienestar de los trabajadores? Hoy en día es indudable su relación, de hecho, en 1939, autores como Lewin o White ya consideraban que la actitud de una individuo en su puesto de trabajo no dependía solo de sus propias características, sino también de factores empresariales y del clima laboral. McGregor defendía que un buen clima en el directivo de la empresa; una buena cultura, tenía un impacto en el clima organizacional, pues sus creencias y la forma de trabajar, se transmiten directamente, aumentando la implicación y la participación, o todo lo contrario.

## **1. EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL BIENESTAR LABORAL**

Las culturas organizacionales son una agrupación de comportamientos, prácticas y valores llevados a cabo por los miembros de una entidad u organización, y que determinan la manera de cómo se toman las decisiones y de cómo se llevan a cabo las tareas de la empresa. Los líderes de las empresas deben tener en cuenta su cultura, y trabajar para que sea todo lo positiva posible.

Otro concepto de la cultura organizacional es la identidad y personalidad distintiva de una organización, incluyendo todas aquellas características que la diferencian de otras instituciones. Al igual que en el caso de una persona, estos elementos también abarcan tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.





Por ende, el principal propósito de la cultura organizacional es establecer una personalidad e identidad única que se manifiesta en todas las actividades realizadas por la organización.

La cultura organizacional puede llegar a tener un impacto notorio en el bienestar de los empleados, mejorando el clima laboral, la satisfacción y la salud mental de los trabajadores. Es evidente que dicha cultura empresarial puede tener influencia en el bienestar laboral, acciones como fomentar la participación, la comunicación abierta, y la retroalimentación positiva están ligadas con un mayor compromiso, y una mayor salud mental.

El bienestar laboral es un concepto referido a la totalidad de condiciones en las que el trabajo se lleva a cabo, las cuales influyen en la calidad de vida de los trabajadores.

Factores como el ambiente físico, la seguridad en el puesto, la carga de trabajo, las relaciones interpersonales, la flexibilidad laboral y el apoyo organizacional son clave para conseguir un bienestar sólido y continuado en el tiempo.

## **1.1 AMBIENTE FÍSICO**

El ambiente físico puede llegar a mejorar el bienestar de las personas en su puesto de trabajo. Un lugar con una iluminación idónea, nivel de ruido considerado, ventilación para evitar temperaturas estresantes, y un correcto diseño ergonómico, deriva en un incremento en la salud física y mental de los trabajadores de cualquier empresa, desde una oficina hasta una fábrica.

### **1.1.2. Iluminación**

Una iluminación acorde al lugar donde se trabaja es importante para menguar el cansancio visual, el posible dolor de cabeza del individuo y mejorar la productividad individual y colectiva. Si la iluminación no es la más adecuada, se expone al trabajador a riesgos que disminuyen su calidad de vida, no solo afectando a la visión del individuo, sino también a su cansancio, haciendo que posean menos energía en el trabajo.



Por tanto, es un factor vital que puede influir positiva y negativamente a la salud y a las capacidades de los trabajadores, teniendo que evitar a toda costa las consecuencias como la irritabilidad, y los problemas de concentración.

Opciones que se pueden llevar a cabo para evitar estas consecuencias directas en los empleados: orientar correctamente la luz, uso de bombillas de bajo consumo para evitar deslumbrar, adaptar la luz al lugar de trabajo pertinente.

### **1.1.3. Niveles de sonido elevados**

Otro factor es el ruido, unos niveles elevados de sonido pueden ocasionar estímulos negativos para el trabajador, desde estrés o ansiedad, hasta fatiga y otros problemas de salud. Cabe destacar la falta de concentración por parte de los empleados, si se distrae es imposible alcanzar unos buenos niveles de productividad, por ende hay que tenerlo en cuenta; en oficinas con conversaciones, llamadas telefónicas, o sonido de teclado de fondo, hasta en las fábricas donde la exposición a ruidos excesivamente altos suele ser habitual.

Según un estudio llevado a cabo por la OMS, a largo plazo en Europa, un 16% de los trabajadores pierden capacidades auditivas a raíz del ruido en el ambiente laboral. Además, alrededor de 40 millones de euros son los costos relacionados con la pérdida de audición en la Unión Europea. En definitiva, cabe tener en cuenta y tomar medidas ante esta potencial problemática en el mundo laboral, evitando espacios que superen los 85 (dB), y así la pérdida de audición de las personas que trabajen en dicho lugar.

### **1.1.4. Temperaturas elevadas**

Las elevadas temperaturas requieren de suma atención, pudiendo afectar de una forma significativa a las personas trabajadoras de una empresa. De hecho, unas temperaturas por debajo de lo normal también pueden influir negativamente, derivando en una hipotermia. Las consecuencias de una temperatura inadecuada pueden ser desde, fatiga, deshidratación, dolores de cabeza, hasta malestar y otros problemas.

El estrés térmico en el entorno laboral es un factor importante en la salud y seguridad de los trabajadores, y puede ser causado por condiciones ambientales como altas

temperaturas, humedad y calor radiante, así como por otros factores laborales que dificultan la termorregulación. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece la obligación del empresario de identificar y prevenir los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores. Sin embargo, los valores de referencia para las condiciones ambientales en el lugar de trabajo son limitados y no siempre se aplican adecuadamente en situaciones de trabajo al aire libre o en lugares sin sistemas de climatización.

La mayoría de las medidas de prevención contra el estrés térmico se toman en empresas manufactureras e industrias en las que se aplica calor como parte del proceso productivo, pero muchas otras empresas no abordan adecuadamente este riesgo. Los casos más graves de estrés térmico, incluyendo el golpe de calor, suelen ocurrir en trabajadores al aire libre que realizan tareas físicas intensas y están expuestos a calor radiante y solar, a menudo usando equipos de protección personal.

En términos generales, estos impactos se caracterizan por una reducción en las habilidades cognitivas y físicas, como la falta de energía, la somnolencia, la falta de motivación, los problemas de concentración, el estado de ánimo irritable y la ansiedad.

Es importante que las empresas y los empleadores tomen medidas para prevenir el estrés térmico en el lugar de trabajo y proteger la salud y seguridad de sus trabajadores.

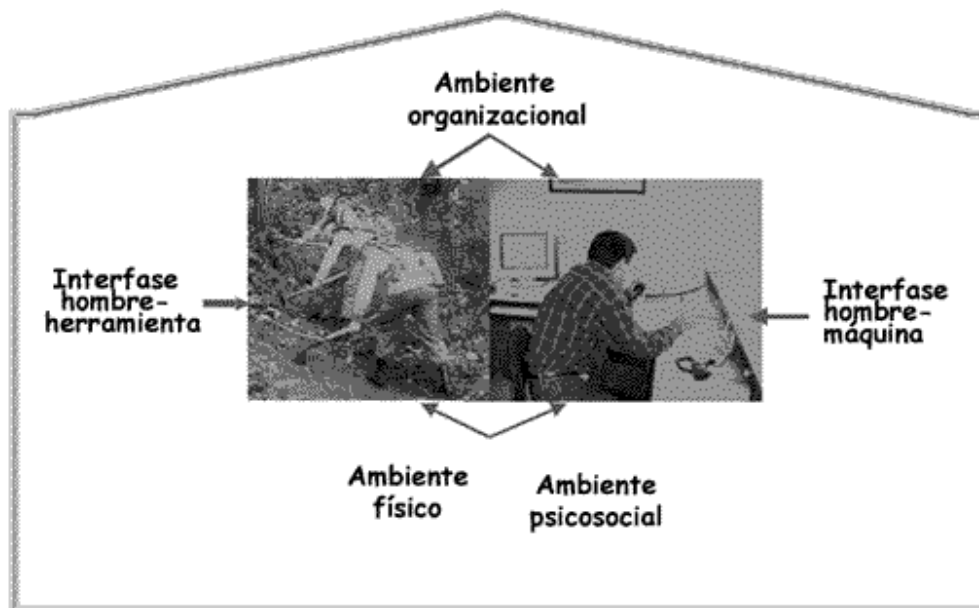
### **1.1.5. Ergonomía**

La ergonomía es una rama de estudio que se enfoca en adaptar el trabajo a las capacidades y necesidades del ser humano. En nuestro contexto, su evolución es relativamente reciente, por lo que es de suma importancia que los profesionales de la salud incorporen criterios ergonómicos en sus actividades. De esta forma, se podrán prevenir o reducir los efectos de las enfermedades que pueden ser causadas o agravadas por el trabajo en el mundo moderno.

Los objetivos principales son mejorar la salud y el bienestar, reducir los accidentes y aumentar la productividad en el trabajo. Aunque se puede pensar que estos objetivos ya han sido abordados por disciplinas como la seguridad industrial, la medicina del trabajo y

la psicología del trabajo, la ergonomía tiene un enfoque anticipativo que se centra en diseñar herramientas, máquinas, puestos de trabajo y métodos que se adapten a las capacidades y limitaciones humanas. De esta manera, se evalúan los efectos que dicho elementos podrían tener sobre las personas que interactúan con ellos.

Por ende, si tenemos en cuenta las capacidades y limitaciones humanas, esta disciplina contribuye a la promoción de la salud y el bienestar, la reducción de accidentes y la mejora de la productividad de las empresas. Soluciona diversos problemas, desde el diseño propio del trabajo, la carga física evitando posturas forzadas, hasta aspectos psicosociales del trabajo.



**Figura 1.** Visión ergonómica del trabajo.

En la imagen podemos ver dos tareas distintas, en una se utilizan herramientas manuales para crear cortafuegos en incendios forestales y en otra se trabaja en una sala de control computarizada, donde un hombre percibe información de su lugar de trabajo, toma decisiones y luego ejecuta esas decisiones a través de acciones.

Aunque los requisitos fundamentales del trabajo son los mismos, son completamente distintos en su ejecución. Si bien las decisiones que toma un trabajador que usa herramientas manuales son sencillas, su respuesta mecánica puede resultar en un trabajo

físico extenuante. Por otro lado, mientras que hay menos trabajo físico involucrado en la sala de control que en la situación anterior, el proceso de toma de decisiones es significativamente más complejo. Cualquiera que sea el caso, independientemente del tipo de tarea, el hombre recibe constantemente retroalimentación de su trabajo a medida que percibe información, la interpreta, toma decisiones y actúa para mantener el proceso en marcha. Ya sea que se trate de una tarea manual o automatizada, el diseño ergonómico debería permitir completar cada etapa de manera segura y efectiva, evitando las consecuencias negativas como la fatiga, estrés, dolores musculares o lesiones.

## 1.2 SEGURIDAD EN EL PUESTO

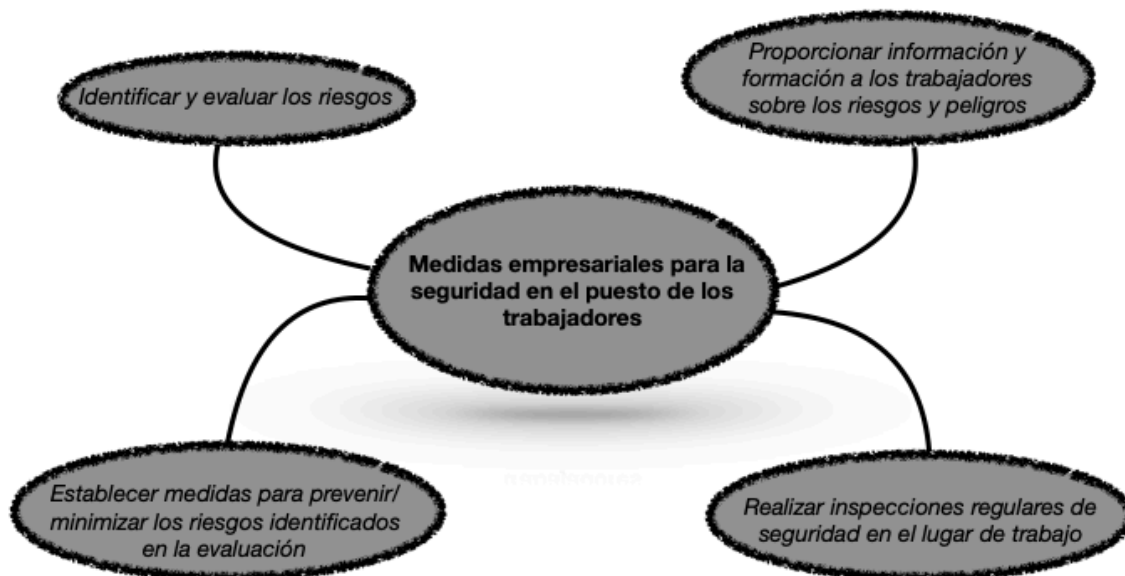
Es crucial que los lugares de trabajo sean seguros para asegurar la protección y el bienestar de los empleados. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la falta de seguridad en el trabajo puede tener consecuencias graves tanto en la salud física como en la salud mental de los trabajadores, así como también en la calidad del trabajo y la productividad. Por lo tanto, es de vital importancia que las empresas tomen medidas apropiadas para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo, lo cual puede incluir la formación y capacitación en el uso seguro de herramientas y maquinarias, la implementación de protocolos de seguridad, y la identificación y prevención de riesgos laborales.

La vida de los trabajadores puede verse seriamente afectada por los efectos negativos de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales. Estos problemas pueden ocasionarles lesiones físicas y psicológicas, pérdida de capacidad para trabajar y generar ingresos, disminución de la calidad de vida e incluso la muerte en casos extremos. Asimismo, las familias y comunidades de los trabajadores también pueden verse afectadas. De hecho, según un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), anualmente hay aproximadamente 2,78 millones de muertes relacionadas con el trabajo, y unas 374 millones de personas sufren enfermedades no mortales en el puesto de trabajo. A nivel físico, los trabajadores pueden sufrir lesiones graves e incluso la muerte, mientras que las enfermedades profesionales pueden afectar a varios sistemas

del cuerpo humano y causar discapacidad permanente. A nivel psicológico, pueden experimentar problemas de salud mental, como ansiedad y depresión. Estos efectos pueden ser duraderos y afectar la capacidad de los trabajadores para reintegrarse en el trabajo.

Además, las empresas también pueden sufrir las consecuencias de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales en términos de productividad y eficiencia. Los trabajadores lesionados o enfermos pueden necesitar tiempo libre para recuperarse o incluso dejar de trabajar, lo que deriva en pérdidas financieras y reducción de competitividad para la organización.

Por lo que podemos afirmar que hay dos costes: el económico y el humano. En lo que se refiere al último mencionado, las consecuencias de las lesiones físicas para los trabajadores pueden ser diversas, y abarcar desde la pérdida de empleo y la necesidad de recibir atención médica y rehabilitación, hasta casos en los que se produce una pérdida de autonomía personal, o discapacidades.



Fuente: elaboración propia.



### 1.3. CARGA DE TRABAJO

La carga de trabajo se refiere a la cantidad de responsabilidades y tareas que un empleado debe cumplir dentro de un tiempo específico. Además de las tareas principales, también puede incluir actividades adicionales como responder correos electrónicos, asistir a reuniones y contestar llamadas telefónicas. El nivel de carga de trabajo puede variar según la industria y el tipo de empleo. Si la carga de trabajo es demasiado alta, puede afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores, así como la calidad y la productividad de su trabajo.

Para cuidar el bienestar de los empleados dentro de la cultura organizacional debe limitarse la carga de trabajo de éstos, sino, pueden aparecer consecuencias negativas, tanto para los individuos como para la empresa.

Una consecuencia es el estrés laboral, dado que un exceso de tareas puede desencadenar altos niveles de estrés. Este último puede tener efectos perjudiciales en la salud física y mental de los trabajadores, lo que a su vez puede perjudicar su bienestar general. Puede manifestarse de diferentes maneras, como fatiga, irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño, entre otros problemas de salud física y mental. También puede perjudicar la productividad y eficiencia del trabajo.

Existen diversas estrategias que se pueden implementar. Por ejemplo, se puede delegar responsabilidades y tareas a otros miembros del equipo o contratar más personal. Otras opciones incluyen planificar y administrar el tiempo de manera efectiva, priorizar tareas y eliminar aquellas que sean innecesarias o poco productivas.

El estudio publicado en el Journal of Computational Science concluyó que, en comparación con las condiciones ambientales o las relaciones interpersonales en el trabajo, la carga laboral tiene el mayor impacto en los niveles de estrés experimentados por los trabajadores.

Además, considero que una carga desmesurada de trabajo también puede hacer que desaparezca la motivación y el compromiso, lo que puede derivar en mayor absentismo laboral. Bajo mi punto de vista, basado en una experiencia personal, la carga de trabajo influye en el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, pues muchas veces debes privarte de pasar tiempo con la familia por la acumulación de tareas, y para mejorar el bienestar del empleado considero vital llevar a cabo medidas para evitar la carga excesiva y trabajar de forma saludable, como establecer límites por parte del empleado para no fatigar al empleado, si tiene ya faena, no asignarle más, o al menos esperar a que la termine.

En conclusión, no solo los trabajadores se ven afectados, sino también la productividad de la empresa, pues el rendimiento individual baja considerablemente.

#### **1.4. RELACIONES INTERPERSONALES**

La influencia de las relaciones interpersonales en el bienestar de los empleados es significativa. Las relaciones con compañeros de trabajo y supervisores son factores importantes en la satisfacción laboral, la salud mental de los trabajadores y el compromiso con la empresa.

La creación de un ambiente laboral saludable, donde se promuevan relaciones interpersonales saludables, es fundamental para la productividad y el bienestar de los empleados. Cuando las relaciones interpersonales son negativas o inexistentes, la ansiedad, el estrés y el aislamiento social pueden aumentar, afectando a la salud mental y física del empleado y su rendimiento laboral.

Por otro lado, un ambiente laboral saludable puede convertir las relaciones interpersonales en una fuente de apoyo social y emocional para los trabajadores. El apoyo de compañeros de trabajo, puede disminuir el estrés y mejorar la salud mental de los trabajadores. Además, la interacción social en el trabajo puede ayudar a los individuos a sentirse más comprometidos con su trabajo y con la entidad.





Las organizaciones pueden llevar a cabo medidas para nutrir y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, como incentivar la colaboración en equipo, la comunicación abierta, y reconocimiento de logros individuales y colectivos. Además, es crucial que los supervisores posean habilidades de liderazgo, desde la capacidad de motivar y dirigir, hasta saber resolver conflictos.

En conclusión, el fomento de un buen ambiente laboral y de relaciones interpersonales saludables incrementa el bienestar de los empleados, y también la productividad de los mismos.

## **2. PROGRAMAS DE BIENESTAR**

Antes de profundizar en cómo pueden llegar a mejorar la salud los programas de bienestar, mostrando diversos ejemplos y sus mejoras, cabe destacar el concepto de éste. La mejoría de la calidad de vida de los individuos es el principal objetivo de estos programas, siendo iniciativas que fomentan los hábitos saludables, el apoyo emocional, y la prevención de enfermedades. Los programas de bienestar empresariales buscan un mayor rendimiento de los empleados a raíz del incremento de la motivación y seguridad en el puesto.

De aquí en adelante describiré los beneficios que tienen sobre los trabajadores, algunos ejemplos de empresas, y citaré diversos programas que se utilizan.

Según Sergio Carmona, el Director de Programas de BH Bienestar, gracias a sus beneficios, los trabajadores son un 200% más resistentes a enfermedades, casi diez veces más fieles a la empresa, un 31% más productivos, y casi un 60% más creativos.

Las empresas pueden llevar a cabo programas con diversas actividades, como charlas informales colectivas, actividades para incrementar la motivación, potenciar la inteligencia emocional y administrar el estrés de manera correcta, organizar ejercicios psicológicos y físicos, hasta implementar talleres de nutrición para incrementar la salud de los empleados y por consiguiente su rendimiento.



Algunos de los beneficios sobre los trabajadores que pueden llegar a generar los programas de bienestar son:

- **Un claro incremento en la productividad debido al aumento del rendimiento:** La base para aumentar la implicación de los empleados es hacer que estos se sientan seguros en un ambiente de bienestar, por lo que trabajar en su motivación es vital para aumentar la productividad.
- **Mejora la salud mental y física:** Las ausencias laborales se ven reducidas si el programa se encarga de mejorar el estado emocional y físico del trabajador, pues las enfermedades son menores, o inexistentes. La probabilidad de tener dolores corporales y síntomas de ansiedad mejoran si se lleva a cabo un programa de bienestar efectivo.
- **El capital humano:** Los líderes de grandes organizaciones tienen el pensamiento de que sus trabajadores son su bien máspreciado, su mayor activo. Los programas de bienestar hacen disminuir el “presentismo”, ese fenómeno que ocurre cuando un individuo va a trabajar pero no está cómodo con su puesto de trabajo. Por tanto, estos programas inciden en este punto directamente, incrementando la relación entorno-trabajador, aumentando la autoestima personal.
- **Inversión:** Si nos paramos a pensar, el hecho de invertir en un buen programa de bienestar empresarial, significa invertir también en los empleados, incentivando la productividad mientras se mejora la autoestima personal. Por ende, habrán buenos beneficios personales, y también buenos resultados económicos para la compañía.
- **Reputación:** La imagen empresarial es más valorada de cara al público si fomentan estos programas de bienestar en sus propias organizaciones.

Hay diversos ejemplos de programas de bienestar establecidos por las entidades a escala mundial. Un ejemplo es Google, el cual brinda la oportunidad a sus trabajadores de acceder a servicios de atención médica, clases de yoga, asesoramientos, y comida saludable en sus puestos de comida. Otro ejemplo es Deloitte, cuyo programa de



bienestar tiene implementado un examen preventivo y la promoción de hábitos saludables, sumado a clases de ejercicio físico. Por último, Aetna ofrece a los trabajadores de su compañía, evaluaciones de salud customizadas, programa de coaching saludables, hasta descuentos en equipos de ejercicio y gimnasios.

Por último, antes de cerrar este punto me gustaría destacar algunos de los mejores programas de bienestar para las empresas:

- **Mindgram:** Esta plataforma está orientada para que las empresas puedan otorgar asistencia psicológica a sus trabajadores, ya sea por videollamada mediante cursos en directo, podcasts o Mindfulness, o por medio de una comunicación directa con psicólogos mediante un chat de 24 horas disponible. Manteniendo en todo momento la confidencialidad.
- Mindfulness: Es una técnica que tiene como objetivo focalizar la atención en el momento en el que se está, consiguiendo la atención plena, en el “aquí y ahora”, básicamente es la plena consciencia, sin tratar de cambiar nada. En el trabajo es un método que conlleva beneficios mentales, desde la mejora del liderazgo, el bienestar de los trabajadores y la productividad, hasta el refuerzo de la propia inteligencia emocional o el aumento de las capacidades de concentración. Es una técnica que si se lleva a cabo puede tener multitud de beneficios, aunque éstos no se logran de un día para otro, pues es necesaria la práctica regular y constante en la rutina.
- **Bambú:** Es un programa donde se lleva a cabo la meditación para organizaciones y equipos de trabajo, todo con el objetivo de conseguir beneficios en las relaciones interpersonales y en la vida privada. Es una aplicación con meditaciones específicas, de ámbito didáctico y para el día a día.
- **Mefood Omics:** Esto es un programa basado en la nutrición para los trabajadores, con el objetivo de mejorar el bienestar y la salud mediante la nutrición. Comer saludable es esencial para sostener a lo largo del tiempo la salud mental y física, evitando enfermedades como la obesidad o la diabetes. Cuando unos empleados tienen mayor



energía y más salud, su trabajo es más efectivo y eficiente, lo que deriva en un aumento de la productividad y en la disminución del absentismo laboral.

- **Gympass:** Es una compañía que provee un programa de bienestar laboral, donde se accede a una multitud de actividades deportivas y físicas en diversos centros deportivos. Los empleados pueden escoger y reservar las actividades que prefieran mediante una plataforma en línea. El objetivo está claramente delimitado, aumentar y mejorar la salud física, mental, y emocional de los trabajadores, mejorando el estado de ánimo de los mismos.

Cabe recalcar, que la selección del programa de bienestar debe estar pensada en base a los recursos y necesidades de la empresa, y que los resultados positivos que se extraen de estos programas son a largo plazo, por lo que es obligatoria una implementación sostenible y constante en el tiempo.

### 3. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

En este TFG me veo en la obligación de abordar un tema crucial en el mundo laboral, las llamadas políticas de conciliación. Como estudiante y futuro trabajador soy consciente de que el hecho de trabajar no solo supone ingresar dinero, sino que incluso nos puede trastocar por completo la calidad de vida. Por este motivo, me gustaría tratar y profundizar en la manera en la que las empresas pueden ayudar al bienestar de sus trabajadores mediante políticas de conciliación. También me gustaría indagar sobre las dificultades que pueden llegar a tener los hombres y las mujeres en España respecto a la conciliación familia-trabajo.

Desde mi punto de vista, las personas buscamos cada vez más, empleos flexibles, que nos permitan vivir como queramos manteniendo nuestras obligaciones, equilibrando así las responsabilidades laborales y familiares.

Cabe destacar el concepto de éstas políticas; son aquellas que pretenden equilibrar la vida familiar con la vida laboral. Por lo general, ofrecen 3 recursos vitales:



- Servicios: Un ejemplo sería los servicios integrales de cuidado y desarrollo infantil, procurando garantizar que los niños y niñas puedan tener acceso a ciertos servicios de este tipo de calidad, donde se lleve a cabo un correcto desarrollo emocional y físico.
- Finanzas: Las transferencias monetarias a familias pretenden evitar salarios indignos, incluyendo programas económicos donde se transfiere dinero a aquellas familias con niños o niñas pequeños.
- Tiempo: Las licencias por maternidad o paternidad remuneradas aseguran a los padres más tiempo para mejorar el vínculo con sus propios hijos.

Estas políticas pertenecen a lo que se denomina “remuneración emocional”, incrementando la satisfacción laboral, la motivación y la productividad, y disminuyendo las tasas de absentismo. A continuación voy a mencionar 3 políticas de conciliación, las cuales fomentan un correcto equilibrio:

- **Flexibilidad horaria:** No en todos los casos se puede permitir llevar a cabo una flexibilidad en el horario de trabajo, no obstante no deja de ser una medida interesante donde conciliar la vida laboral con la familiar. Se basa en permitir que los trabajadores se ajusten las jornadas conforme les beneficie más, con los límites marcados por parte de la empresa, pudiendo plantear una bolsa de horas a repartir, ya sea de forma diaria, semanal, mensual, o anual. Por ejemplo, si el empleado decide distribuirse las horas de manera semanal, aumentaría la flexibilidad en relación con una bolsa de horas diaria; a más días disponibles, mayor flexibilidad para distribuirse las horas como uno desee.
- **Adaptar los horarios a las vacaciones escolares:** Cuando lo anterior no sea posible, la empresa puede decidir establecer una jornada intensiva que permita a los padres tener más tiempo con sus hijos, en periodos como navidad o semana santa. También pueden llegar a un acuerdo para que los empleados trabajen desde casa durante los períodos vacacionales de la escuela de sus hijos. Todo con el objetivo de tener a los trabajadores satisfechos y con un bienestar estable.
- **Semanas menos duraderas:** Una alternativa para que los empleados tengan más tiempo libre durante la semana es modificar su horario laboral. En lugar de trabajar



ocho horas durante cinco días, se podría optar por trabajar diez horas durante cuatro días. De esta manera, se podría obtener un día libre adicional a la semana, además de los dos días del fin de semana. La asignación de estos días libres podría ser decidida por los responsables de acuerdo a las necesidades productivas, pero se podría permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones. Otra opción sería ajustar los horarios para que los viernes se trabaje solo medio día.

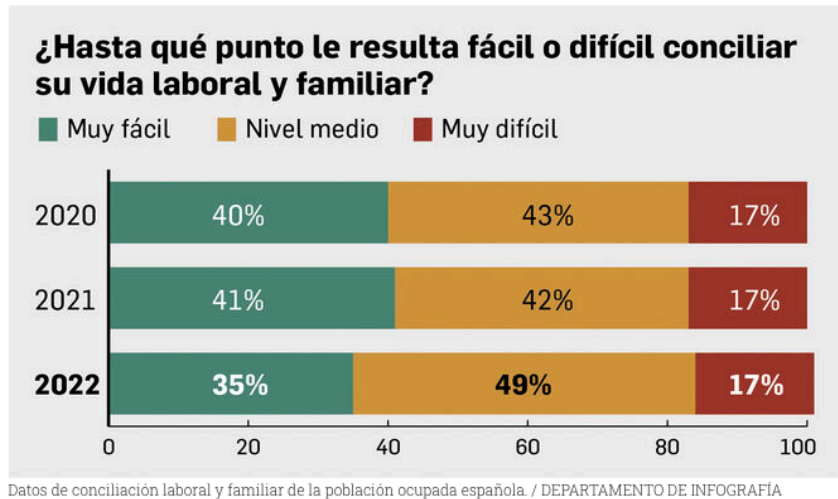
En efecto, las políticas de conciliación son medidas que cualquier empresa puede implementar en su cultura organizativa, derivando en ventajas que durante el trabajo he ido mencionando, desde la desaparición de actitudes relacionadas con el absentismo y mejora del bienestar, hasta la mejora de la productividad mejorando la imagen empresarial.

### **3.1. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN ESPAÑA**

En España, la conciliación entre la vida laboral y personal es un problema persistente, especialmente para las mujeres, a pesar de la implementación de medidas. Un estudio de la UNED reveló que menos del 4.5% de los hombres con hijos menores de 15 años en España se acogen a medidas de conciliación con costes económicos, lo que aumenta la carga y brecha de género en las mujeres. Más del 65% de los trabajadores en España tienen dificultades para conciliar, y el porcentaje se eleva al 80% para las mujeres.

Las medidas más solicitadas por las mujeres para la conciliación son la jornada reducida y las excedencias por cuidado de familiares, mientras que para los hombres, no son una opción económica.

Para cerrar la brecha de los cuidados, se necesitan medidas como la flexibilidad, la ampliación de los permisos de maternidad y paternidad, incentivos fiscales para pymes que implanten jornadas con horarios de trabajo más flexibles, permisos ante la enfermedad de los hijos o bolsas de horas corresponsables, entre otras medidas. Esto quiere decir que es necesario implementar medidas que disminuyan la carga de cuidados que sostiene sobre todo las mujeres.



Fuente: Infojobs

Según una encuesta de InfoJobs, solo el 35% de la población ocupada en España encuentra fácil la conciliación, lo que representa una disminución del 6% en comparación con los datos obtenidos a principios de 2022. El 49% de los trabajadores tiene un nivel intermedio de conciliación, mientras que el 17% tiene dificultades. El grupo de edad de 35 a 44 años tiene las mayores dificultades para equilibrar la vida laboral y personal debido a que tienen hijos o cargas familiares.

El teletrabajo es una medida que facilita la conciliación según el 41% de los encuestados que tienen la posibilidad de trabajar desde casa. Las medidas más útiles para conciliar son la flexibilidad horaria, el teletrabajo y la jornada intensiva. El 64% de los padres trabajadores tienen dificultades para equilibrar su vida profesional con la crianza y educación de sus hijos. Por tanto, las empresas necesitan ofrecer más facilidades y beneficios sociales para mejorar la conciliación.

## 4. ESTRATEGIAS QUE MEJORAN LA CULTURA ORGANIZATIVA

Como ya he reflejado con anterioridad, la cultura de las organizaciones es fundamental para conseguir un crecimiento sostenible en la empresa. La solidez de la cultura fomenta actitudes adecuadas, enfoca los objetivos a los empleados, y potencia un entorno laboral beneficioso, derivando en un aumento del bienestar laboral.

Aún así, es importante saber que la misma cultura es cambiante debido al entorno en el que se rodea, y puede surgir la obligación de implementar estrategias para adaptarse a estos posibles cambios. A continuación voy a mencionar y desarrollar diversas estrategias/soluciones que pueden llegar a implementar las empresas en sus culturas propias, y así mejorar el bienestar de sus empleados.

### *I. INCORPORAR TRANSPARENCIA*

Como en toda empresa, los efectos de la transparencia en la cultura organizacional deriva en un mayor compromiso en toda la plantilla. La base de una cultura organizacional sólida es la confianza. Si se desea una cultura transparente y abierta, es fundamental proporcionar a los miembros del equipo herramientas modernas de comunicación y colaboración que les permitan desarrollar esta confianza. Las herramientas de comunicación desactualizadas pueden representar un obstáculo significativo para lograr la transparencia, especialmente cuando los empleados trabajan en ubicaciones diferentes o de forma remota. Es de vital importancia que la plantilla cuente con un medio de conexión entre ellos y una forma eficiente de compartir información crucial de manera fácil y rápida.

Por ejemplo, en una empresa de venta al por menor, explicar porqué los precios de los productos parecen elevados, explicando sus razones. Este gesto será apreciado por parte de los trabajadores y clientes al tratar con información real, encontrando la explicación a todo tipo de cuestiones a resolver.

### *II. RECOMPENSAS*

Los trabajadores que experimentan una falta de reconocimiento tienen el doble de posibilidades de dejar su empleo en el transcurso de un año, mientras que en el 20% de las empresas que poseen una cultura de reconocimiento más sólida, la tasa de rotación





es un 31% menor. Es importante que las empresas identifiquen las acciones y logros que estén directamente alineados con los objetivos y valores de tu empresa, reconocerlos y recompensarlos con la mayor frecuencia que se pueda.

Además, una gran estrategia, en mi opinión, es conseguir que todos lleguen a reconocer a cualquiera dentro de la plantilla, es decir, alcanzar un reconocimiento grupal, fomentando el compañerismo.

Por ejemplo, una recompensa podría llegar a ser el establecimiento de un día libre con el objetivo de la potenciación de la innovación personal. Es decir, si un empleado alcanza los objetivos previstos, recompensarle con un día libre para dedicarlo a desempeñar proyectos e ideas personales relacionados directamente con su propio trabajo. Tener la libertad de indagar en base a nuevas ideas, deriva en un mayor desarrollo profesional y creatividad, sumado a que la empresa se puede ver muy beneficiada del potencial de estas exploraciones.

### *III. RELACIONES SÓLIDAS ENTRE EMPLEADOS*

Para que los empleados se comprometan, es necesario que existan relaciones sólidas entre compañeros de trabajo. Sin embargo, estas relaciones no se desarrollan automáticamente. Fortalecer los vínculos entre éstos requiere esfuerzo, tiempo y, en ocasiones, actividades específicas centradas en la construcción de equipos. Además, los empleados no deberían acostumbrarse a dispersarse cuando su líder se ausente. De hecho, las empresas podrían obtener ventajas al adoptar una estrategia opuesta, promoviendo la creación de entornos que estimulen encuentros informales y espontáneos entre los empleados. Un ejemplo de espacio donde se potencia la solidez de las relaciones, podría llegar a ser la creación de áreas comunes para relajarse, con equipamiento cómodo, sofás, sillas, mesas, incluso algún juego de mesa para pasar el rato. Sin duda esto les obligaría a socializar mientras descansan, y tendrían conversaciones distintas a lo habitual.



#### IV. *ESTIMULAR LA AUTONOMÍA*

Realmente, a nadie le gusta recibir órdenes en cada paso que da, ahí es donde entra en juego la autonomía laboral. Si una empresa decide fomentar la autonomía en su ambiente laboral, los trabajadores cambiarán de pensamiento, pasarán de tener que estar pendientes y rendir cuentas respecto a sus obligaciones, a tener el deseo de hacerlo, asumiendo así nuevas iniciativas. Cuando un empleado tiene una mayor autonomía, siente que tiene un propósito en su trabajo, mayor poder. Además, la autonomía potencia a la creatividad, donde los trabajadores pueden experimentar nuevas ideas sin ninguna restricción. Llegados a este punto, el empresario puede aprovecharse del potencial creativo de sus trabajadores, haciendo crecer así la organización.

Una estrategia que puede llevar a cabo un empresario para fomentar la autonomía de sus empleados es crear el sentido de propiedad. Esto significa básicamente que sienten los trabajadores que la empresa es suya, no solo de los jefes, suponiendo un claro aumento del compromiso y aumentando la productividad. Por ejemplo, un supervisor inteligente reconoció las habilidades potenciales de un recién contratado graduado universitario y comprendió qué habilidades técnicas exclusivas serían valiosas para implementar un programa de desarrollo de talento en toda la organización. Al motivar al nuevo empleado a utilizar sus habilidades tecnológicas, el proyecto dejó de ser percibido como "algo que la empresa debe hacer" en la mente del empleado, y pasó a ser visto como "una oportunidad para aplicar lo aprendido en beneficio de miles de trabajadores". En cuestión de 3 meses, el sistema implementado por el empleado joven reemplazó un proceso obsoleto que había estado en revisión durante casi tres años, generando un ahorro de millones de dólares. Desde la perspectiva del recién graduado, esta iniciativa no era únicamente un proyecto de empresa, sino un proyecto personal.

#### V. *RETROALIMENTACIÓN REGULAR*

Una estrategia que se puede implementar en la cultura organizacional y mejorar así el bienestar de los empleados, es la retroalimentación constante. Si el feedback es anual, no consigue proporcionar del todo las herramientas que los empleados necesitan para crecer y mejorar.



En un escenario ideal, es importante brindar comentarios de manera regular y fomentar que los trabajadores también puedan expresar los suyos. Enviar encuestas periódicas de participación es una excelente forma de obtener una comprensión oportuna de las preocupaciones y desafíos de tu equipo

## 5. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Aunque todas las empresas, ya sea consciente o inconscientemente, poseen una cultura organizativa, solo unas pocas se dedican a desarrollar un plan o un código de cultura propio que refleje su identidad de marca.

La cultura organizativa contribuye a fomentar la implicación de los empleados, mientras que la ausencia de una propuesta cultural conlleva una pérdida económica para las empresas, dado que no se establece una misión convincente ni relaciones laborales basadas en la confianza.

Indudablemente, la cultura organizativa está formada por distintos elementos que tienen un impacto en el bienestar de los trabajadores.

Concretamente son 7 los elementos que conforman una cultura organizativa saludable para las organizaciones, esa cultura que se define en todas las decisiones y acciones que se realizan en las empresas.

### VALORES

En el contexto de la cultura organizativa, los valores son fundamentales para fomentar comportamientos adecuados que contribuyan a la productividad laboral, el orden y el respeto entre los empleados. En resumen, los valores constituyen un conjunto compartido de creencias adoptado por la empresa para guiar de manera óptima el proyecto.



<b>NORMAS Y SANCIONES</b>	<p>Las empresas exitosas se distinguen por promover comportamientos productivos. Para lograrlo, es fundamental establecer reglas básicas que fomenten orden, estabilidad y colaboración entre los trabajadores, tanto interna como externamente.</p> <p>En este sentido, en el ámbito de la cultura organizacional, las sanciones se utilizan como una llamada de atención cuando se infringe una norma. Podríamos afirmar que las normas están presentes para crear hábitos que contribuyan a mantener un entorno agradable. Por otro lado, las sanciones recuerdan la importancia de cumplir con las normas establecidas.</p>
<b>CREENCIAS</b>	<p>Para experimentar una sensación de seguridad, es crucial forjar nuestras propias convicciones. En este sentido, las creencias representan esas verdades que moldean nuestra percepción del mundo.</p> <p>En el entorno laboral, para establecer una cultura organizativa eficaz, es crucial que los trabajadores compartan la convicción de que la dirección establecida por la empresa es la correcta. En otras palabras, si se promueve la noción de que el compromiso y una actitud positiva conducen a los mejores resultados, los empleados adoptarán esas actitudes y comportamientos necesarios. De esta manera, se fomenta la creación de una cultura organizacional positiva</p>
<b>SÍMBOLOS</b>	<p>En la cultura organizacional, los símbolos son expresiones visibles y relevantes que comunican los creencias y valores compartidas dentro de una empresa. Pueden adoptar diversas formas, como logotipos, colores, conductas de los líderes y otros elementos que blinden la identidad y los principios fundamentales de la organización. Esto influye en el propio bienestar laboral, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad.</p>
<b>LENGUAJE</b>	<p>El uso del lenguaje en el entorno laboral puede ayudar a establecer un ambiente de trabajo positivo. El uso de palabras y frases que sean respetuosas y motivadoras, puede fomentar un entorno laboral amigable y estimulante, contribuyendo al bienestar de los empleados.</p> <p>Por tanto, el lenguaje se relaciona directamente con el bienestar de éstos, facilitando un ambiente laboral positivo, una comunicación eficaz, solidificando las relaciones, y contribuyendo a resolver los posibles litigios entre trabajadores.</p>



<b>TECNOLOGÍA</b>	Este elemento puede ayudar a automatizar el trabajo repetitivo, reduciendo la carga laboral y agilizar los procesos. Además, aumenta la flexibilidad debido al trabajo remoto, o acceso desde distintas ubicaciones. Incluso potencia el desarrollo personal a través de cursos en línea.
<b>ARTEFACTOS</b>	Dentro de una empresa, los artefactos se refieren a los elementos fácilmente identificables. Éstos incluyen aspectos como los colores utilizados en el interior de las instalaciones, la vestimenta, el logotipo de la empresa y la arquitectura del lugar; los cuales son ampliamente reconocidos por los trabajadores. Un ejemplo sería que un entorno laboral cómodo, agradable y con un buen diseño puede contribuir al bienestar de los empleados, a diferencia de un espacio incómodo o poco atractivo que podría tener un impacto negativo en su bienestar

## 6. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EL CASO DE GOOGLE.

Una empresa referente en el ámbito es Google, de hecho es “la mejor empresa para trabajar” debido a los múltiples premios recibidos en honor a su cultura organizacional.

La misión refleja el compromiso de las entidades, es el propósito por la que toda empresa existe. En este sentido, la misión de Google es “organizar la información universal y permitir que sea accesible y útil para todos”. Este aspecto ofrece a los empleados un propósito compartido y una orientación clara. Les proporciona un propósito más allá de solo obtener ganancias o crear productos y servicios. Al contar con una misión inspiradora, los trabajadores de Google pueden entrelazar su trabajo diario con un objetivo más significativo, generando un mayor compromiso en su desempeño laboral.

La visión de una empresa es su visión a futuro, su dirección y lo que la impulsa. En este caso, la visión de Google es aspirar a convertirse en el motor de búsqueda más prestigioso y relevante del mundo. Esto deriva en que los empleados tengan motivación para alcanzar hitos prestigiosos dentro de la empresa.



El bienestar de los empleados se ve directamente afectado por el ambiente de trabajo, ya que un entorno positivo y colaborativo promueve la satisfacción laboral, el rendimiento y la motivación. En Google, se crea un ambiente laboral acogedor donde los empleados se sienten cómodos para dialogar y compartir ideas sin dificultades.

Además, el código de conducta de Google conlleva diversas directrices para que se cumplan todos los aspectos de la cultura organizacional, normas como prohibir el uso de drogas o alcohol en los espacios de la entidad, ofrecer igualdad en la oportunidad de empleo, o no invertir en organizaciones que compitan con Google.

Por último me gustaría destacar algunos de los valores que lleva a cabo Google y como influye en el comportamiento de los empleados. Es una empresa que fomenta una mentalidad innovadora y valora la creatividad. Los empleados son animados a pensar de manera audaz, asumir riesgos y buscar enfoques novedosos para enfrentar los desafíos. Esto crea un ambiente de trabajo estimulante donde se promueve la experimentación. Otro valor a destacar de esta empresa tan especializada en su cultura organizacional es la preocupación por el impacto social y medioambiental de sus operaciones. Se esfuerzan por actuar de manera ética y responsable, buscando generar un impacto positivo en la sociedad. Los empleados son motivados a participar en estas iniciativas y se les brinda la oportunidad de contribuir a causas medioambientales.

## **7. EL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDGAR SCHEIN, Y CÓMO PUEDE SER APLICADO PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.**

En 1980, Edgar Schein desarrolló lo que era para él la cultura organizacional, explicando el impacto de ésta en una empresa, en un enfoque de dinámica grupal.

Según Schein, las organizaciones desarrollan su cultura con el tiempo a través de la experiencia de los empleados en la adaptación a cambios, la respuesta al entorno externo y la resolución de problemas organizativos. Añade que la propia cultura empresarial afecta directamente a los sentimientos de los empleados y en su manera de actuar en la



organización. En este sentido, Edgar Schein concebía la cultura como algo mucho más complejo que la manera en que los trabajadores llevaban a cabo su labor en su puesto de trabajo, en consecuencia de sus responsabilidades y sistemas de recompensa; defendiendo que el éxito cultural iba ligado a un desarrollo paulatino donde los empleados emplean sus conocimientos empíricos para ir incorporando aspectos de una cultura positiva.

### ***Los tres niveles del modelo de Edgar Schein***

El modelo del mencionado durante las líneas precedentes, estaba basado en tres distintos niveles, los cuales describen el grado de visibilidad para cada observador.

- **Artefactos.** Con este nivel hace referencia a los aspectos y características de una empresa fácilmente sentidas, escuchadas, y vistas por todos los miembros. Los llamados artefactos comprenden desde muebles de una oficina, hasta el código de vestimenta o las instalaciones.

Edgar Schein sitúa este nivel en la parte superior de una pirámide, facilitando al observador externo e interno información referente a la superficie cultural, dando a entender que es el nivel más visible de toda la cultura organizacional. Aunque los artefactos son fácilmente identificables, es crucial reconocer que su interpretación puede ser subjetiva. En otras palabras, un individuo puede atribuir un significado a un artefacto que puede diferir de la intención original de la organización.

- **Valores propugnados.** Estos valores son unos indicadores menos visibles pero más profundos que el nivel anterior. Incluyen diversos factores, como los estatutos de empresa, los valores, los contratos, la visión, o la misión. Si una empresa desea realizar un cambio sustancial en su cultura, puede modificar los valores respaldados, los cuales brindan más información que los artefactos. Conforme el personal se va identificando con ellos, los artefactos también ejercen influencia sobre la filosofía primordial de la organización a lo largo del tiempo.



Si los altos cargos exhiben valores contradictorios con la visión, y misión de la organización, es muy probable que se adopten por los trabajadores, desalineando así los valores que se pretendían alcanzar, con los que existen realmente.

- Creencias subyacentes. Estos son los indicadores más profundos, pues reflejan cómo opera la organización en el ámbito interno y cómo percibe el entorno. Los trabajadores tienen sus propias creencias subyacentes, aquellas que son manejadas por su subconsciente, que no están escritas ni registradas en ninguna parte.

En este contexto, deriva en un gran impacto en la cultura de una organización, siendo ideas y creencias firmes, difíciles de revertir o volver a aprender.

Hay diversos tipos de culturas organizacionales, por ejemplo Facebook fomenta la autonomía de sus empleados motivando a explotar habilidades personales, y Amazon todo lo contrario, donde los empleados trabajan horas y horas buscando la productividad empresarial.

### ***Puntos clave del modelo cultural de Schein***

El modelo de Edgar trata de desarrollar la influencia de una cultura organizacional sobre la dinámica de grupo. Basándose en que toda cultura se desenvuelve y evoluciona con el tiempo, conforme los trabajadores emplean medidas para resolver problemas básicos, y que, si son efectivas, se transmite a nuevos trabajadores.

## **8. CONCLUSIÓN**

Durante mi investigación y desarrollo de mi Trabajo de Fin de Grado sobre el impacto de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados, he podido profundizar en un tema que considero de vital importancia en el ámbito laboral actual. A medida que exploraba los diferentes aspectos que influyen en el bienestar de los empleados, como el ambiente físico, la carga de trabajo, las relaciones interpersonales y los programas de



bienestar, me di cuenta de que todos estos elementos están intrínsecamente relacionados con la cultura organizacional.

Elegí este tema en particular porque, en mi experiencia personal y en conversaciones con otros profesionales, he observado cómo la cultura organizacional puede marcar una gran diferencia en la forma en que los empleados se sienten en su lugar de trabajo. La cultura organizacional no se limita solo a los aspectos tangibles, como la iluminación, los niveles de sonido o la seguridad en el puesto de trabajo, sino que también engloba los valores, las normas, las creencias, los símbolos y el lenguaje utilizados dentro de una organización.

Conforme iba indagando, pude identificar varios factores clave que demuestran el impacto significativo de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados. En primer lugar, la cultura organizacional influye en la percepción del ambiente físico por parte de los empleados. Un ambiente de trabajo saludable y seguro puede mejorar el bienestar general de los empleados y su productividad. Además, una cultura organizacional que promueva la participación y la colaboración fomenta relaciones interpersonales sólidas entre los empleados, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y estimulante. En cuanto a la carga de trabajo, una cultura organizacional equilibrada y orientada al bienestar puede ayudar a evitar la sobrecarga y el agotamiento de los empleados.

Además, la presencia de programas de bienestar en la cultura organizacional demuestra un compromiso real con el cuidado de los empleados. Estos programas pueden incluir actividades de promoción de la salud, programas de ejercicios físicos, asesoramiento y apoyo emocional, entre otros. Estas iniciativas contribuyen al bienestar general de los empleados y fomentan una cultura de cuidado y apoyo dentro de la organización.

En mi investigación, también descubrí que la incorporación de elementos que mejoran la cultura organizativa, como la transparencia, las recompensas y la estimulación de la autonomía, puede tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados. Una cultura basada en la transparencia y la comunicación abierta promueve la confianza y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora su bienestar general. Además, la



capacidad de los empleados para tomar decisiones y tener cierto grado de autonomía en su trabajo aumenta su satisfacción y motivación.

Al reflexionar sobre mi elección de tema, puedo afirmar con certeza que el impacto de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados es un tema relevante y actual en el entorno laboral. La cultura organizacional no solo influye en el bienestar individual de los empleados, sino que también tiene un efecto en la productividad y el rendimiento general de la organización. Por lo que, es esencial comprender la importancia de cultivar una cultura organizacional saludable que promueva el bienestar de los empleados.

En resumen, mi investigación sobre el impacto de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados me ha llevado a comprender que una cultura organizacional sólida y positiva puede tener un efecto significativo en la satisfacción, el compromiso y la salud de los empleados. Es esencial que las organizaciones reconozcan la importancia de invertir en una cultura saludable que promueva el bienestar de sus empleados, ya que esto no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización en su conjunto.



## 8. Bibliografía

Pursell, Shelley. (2023). "Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos". <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Villegas, F. (2023c). Employee Care: What it is & Ways to Improve It. *QuestionPro*. [https://www-questionpro-com.translate.google.com/blog/employee-care/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=rq#:~:text=Taking%20good%20care%20of%20your,being%20at%20this%20trying%20time.](https://www-questionpro-com.translate.google.com/blog/employee-care/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq#:~:text=Taking%20good%20care%20of%20your,being%20at%20this%20trying%20time.)

BOE. (1944) Ley de Contrato de Trabajo. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1944/055/A01627-01634.pdf>

BOE. (1980) Estatuto de los Trabajadores. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1980-5683>

Valenzuela, F. (2023). Descubre la cultura organizacional de tu empresa [+ Modelo]. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.es/blog/cultura-organizacional/#:~:text=Tener%20una%20cultura%20organizacional%20consolidada,de%20los%20objetivos%20de%20negocio.>

*Cómo afecta la iluminación a la seguridad en el trabajo - Genia Energy Solutions*. (s. f.). Genia Energy Solutions. <https://geniaenergysolutions.com/iluminacion-y-seguridad-en-el-trabajo/#:~:text=Una%20iluminaci%C3%B3n%20incorrecta%20no%20solo,%20cansancio%20irritabilidad%20etc>

Ruido y Salud. (2023). Dibacat. [https://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=72b1d2fd-c5e5-4751-b071-8822dfdfded&groupId=7294824](https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=72b1d2fd-c5e5-4751-b071-8822dfdfded&groupId=7294824)

*¿Qué efectos causa el ruido en la salud auditiva? – SEORL-CCC*. (s. f.). <https://seorl.net/efectos-ruido-salud-auditiva/#:~:text=El%20nivel%20de%20ruido%20recomendado,hay%20riesgo%20de%20p%C3%A9rdida%20inmediata>

*Daphnia 65: Efectos de las altas temperaturas en la salud de los trabajadores y estrategias de protección*. (s. f.). <http://www.daphnia.es/revista/65/articulo/1271/Efectos-de-las-altas-temperaturas-en-la-salud-de-los-trabajadores-y-estrategias-de-proteccion>

*Ergonomía*. (s. f.). Hospital del Trabajador. <https://www.hospitaldeltrabajador.cl/detalle-noticia/2019/ergonomia#:~:text=La%20ergonom%C3%ADa%20es%20el%20conjunto,y%20posibilidades%20del%20ser%20humano.>

Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo. (2019). (OIT). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_686762.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf)



*Impacto económico de los accidentes y las enfermedades de trabajo* | ISTAS. (s. f.). <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/impacto-economico-de-los-accidentes-y-las-enfermedades-de-trabajo>

Universidad Politécnica de Madrid. (s. f.). [https://www.upm.es/?id=4f1769b55fbcc710VgnVCM10000009c7648a\\_\\_\\_\\_&prefmt=articulo&fmt=detail](https://www.upm.es/?id=4f1769b55fbcc710VgnVCM10000009c7648a____&prefmt=articulo&fmt=detail)

Gonzalez, Jesús Cruz. (2021). Características del entorno laboral que mejoran el bienestar de los empleados y usuarios en residencias de ancianos. Universitat de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/137446/6/jgonzalezcruzTFM0621memoria.pdf>

Los 8 mejores programas de bienestar para empresas. (2022, 23 marzo). [Psicología y mente]. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/mejores-programas-bienestar-para-empresas>

BH Bienestar Un programa para empresas saludables, autor en Cuidamos el BIENESTAR EMOCIONAL de los empleados. (s. f.). Cuidamos el BIENESTAR EMOCIONAL de los empleados. <https://www.bhbienestar.es/author/patricia/>

Villasenor, M., & Villasenor, M. (2020b, agosto 26). Adoptando un enfoque holístico de bienestar para tu empresa - Del Life Wellness. *Del Life Wellness* -. <https://delilife.mx/2020/08/adoptando-un-enfoque-holistico-de-bienestar-para-tu-empresa/>

Castro, S. (2023). Qué es el Mindfulness: ¿Es lo mismo que meditar? *Instituto Europeo de Psicología Positiva*. <https://www.iepp.es/que-es-el-mindfulness/>

*¿Qué son las políticas de conciliación vida familiar-laboral?* (s. f.-b). UNICEF. <https://www.unicef.org/uruguay/historias/que-son-politicas-conciliacion-vida-familiar-laboral#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20conciliaci%C3%B3n%20vida%20familiar%20D%20laboral%20se%20definen%20como,%3A%20tiempo%2C%20finanzas%20y%20servicios.>

Udiz, G. R. (2021). Cuatro políticas de conciliación que podrías aplicar en tu empresa. *Sage Advice España*. <https://www.sage.com/es-es/blog/cuatro-politicas-de-conciliacion-que-podrias-aplicar-en-tu-empresa/>

Ojeda, P. (s. f.). *Conciliación, determinante para no tener más hijos*. Inese. <https://www.inese.es/el-42-de-los-espanoles-afirma-que-la-conciliacion-es-determinante-para-no-tener-mas-hijos/>

De Sevilla, D. (2023b, marzo 21). Sólo el 35% de los trabajadores tiene facilidades para conciliar, según Infojobs. *Diario de Sevilla*. [https://www.diariodesevilla.es/economia/Solo-trabajadores-facilidades-conciliar-Infojobs\\_0\\_1776723774.html](https://www.diariodesevilla.es/economia/Solo-trabajadores-facilidades-conciliar-Infojobs_0_1776723774.html)



UNIVERSITAT  
JAUME I

Empresariales, D. E. C. (s. f.). *10 maneras simples de mejorar la cultura organizacional en tu empresa*. <https://blog.up.edu.mx/10-maneras-simples-de-mejorar-la-cultura-organizacional-en-tu-empresa>

Initiative, Y. L. O. T. A. (2021, 23 septiembre). *4 maneras de fomentar la transparencia en tu organización - Young Leaders of the Americas Initiative*. Young Leaders of the Americas Initiative. <https://ylai.state.gov/4-maneras-de-fomentar-la-transparencia-en-tu-organizacion/>

Redacción, & Redacción. (2021, 12 junio). ▷ *Autonomía en el trabajo: 6 Formas de aumentarla. Con Emprendimiento*. <https://conemprendimiento.com/liderazgo/autonomia-en-el-trabajo/>

Zendesk. (2023, 7 febrero). *8 tipos de cultura organizacional que debes conocer. Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>

Gitnux. (2023). *Los 7 elementos de una cultura organizativa saludable para tu empresa • GITNUX. GITNUX*. <https://blog.gitnux.com/es/elementos-de-la-cultura/>

*Nuestro planteamiento – Cómo funciona la Búsqueda de Google*. (s. f.). *Búsqueda de Google - Descubre cómo funciona la Búsqueda de Google*. <https://www.google.com/intl/es/search/howsearchworks/our-approach/>

Cuofano, W. I. G. (2023). *¿Qué es el Modelo de Cultura Organizacional de Schein? El modelo de cultura organizacional de Schein en pocas palabras. FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/es/modelo-scheins-de-organizacion>