

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**25**  
AÑOS  
1993 | 2018



**UNIVERSIDAD  
DE ALMERÍA**

**" El estrés laboral y los resultados organizativos: un análisis de Cosentino S.A."**



**Defensa: Convocatoria Septiembre 2018**

**ALUMNA: CINAT, FLAVIA JOHANA  
TUTOR: JERÉZ GOMEZ, MARÍA PILAR  
COTUTOR: MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL ÁNGEL**

## RESUMEN

Los problemas psicosociales, incluido el estrés, son una de las principales causas de absentismo laboral en la actualidad. El objetivo principal de este estudio es determinar la relación entre el clima organizacional y el estrés de rol y su tipo de correlación, buscando entender cómo se relacionan. Luego analizaremos si el estrés de rol puede afectar positiva o negativamente a los indicadores de la organización.

La investigación posee una parte empírica con el estudio de una muestra de 702 trabajadores de la empresa multinacional Cosentino S.A. Este trabajo se realizó en colaboración con el grupo de investigación IPTORA de la Universidad de Almería, especialistas en el ámbito de la Psicología del Trabajo, por otra parte se analizaron las cuentas anuales de la compañía y sus índices de absentismo.

Se trata de una vinculación entre la psicología organizacional y la gestión y dirección de empresas, para contribuir al bienestar integral de los trabajadores sin descuidar la rentabilidad de las organizaciones.

## ABSTRACT

Psychosocial problems, including stress, are the main causes of absenteeism nowadays. The main objective of this study is to determine the relationship between the organizational climate and the role stress and its type of correlation. The secondary objective is to analyse the positive or negative effects in the indicators of the organization.

The research has an empirical part with the study of a sample of 702 workers of the multinational company Cosentino S.A. This work was carried out in collaboration with the IPTORA research group of the University of Almería, specialists in the field of Work Psychology. On the other hand, were analysed their annual accounts and absenteeism rates.

It is a connection between organizational psychology and the management of companies, to contribute to the integral wellness of the workers without leaving unattended the profitability of the organizations.

## Trabajo Fin de Máster

<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>	<b>2</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>III. RIESGOS PSICOSOCIALES UNA APROXIMACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. ESTRÉS LABORAL .....</b>	<b>10</b>
IV.1 DEFINICIONES .....	10
IV.2 ESTRÉS DE ROL Y SUS COMPONENTES.....	15
IV.3. CLIMA LABORAL COMO ANTECEDENTE DEL ESTRÉS .....	16
IV.3 .1 RELACIONES ENTRE CLIMA Y ESTRÉS .....	19
IV.3.2 MODELO TEÓRICO DE LA RELACIÓN ESTRÉS Y CLIMA LABORAL .....	22
<b>V. ESTRÉS Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS .....</b>	<b>27</b>
<b>VI. METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
VI.1 OBJETIVO GENERAL .....	35
VI.2 HIPOTESIS .....	35
VI.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	36
VI.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA .....	37
<b>VII. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>IX. REFERENCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>X. ANEXOS .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: MECANISMOS DEL ESTRÉS .....	13
Figura 2 PERSPECTIVAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
Figura 3: CARACTERÍSTICAS ESTRESANTES DEL TRABAJO.....	20
Figura 4: RECURSOS LABORALES.....	23
Figura 5 MODELO TEÓRICO DE DEMANDAS- RECURSOS.....	24
Figura 6: IMPACTO DE LAS VARIABLES EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
Tabla 1: Correlaciones de las variables clima organizacional y estrés de rol.....	42
Tabla 2 Regresión lineal simple entre el estrés de rol y el absentismo .....	43
Tabla 3: Regresión Lineal simple entre el estrés de rol y la productividad.....	44

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo actual atraviesa una transformación profunda en su modelo económico, sufriendo modificaciones en los procesos productivos y en las relaciones laborales, potenciadas por la globalización económica y la llamada sociedad del conocimiento donde los empleos se caracterizan cada vez menos por las exigencias físicas; el cambio tecnológico constante y acelerado de las tecnologías de la información. Esto trae consigo variaciones en la organización del trabajo y de la producción, buscando como idea central la flexibilidad para aumentar la productividad de los trabajadores y su adaptación a la globalización y a dichos cambios tecnológicos.

El capital humano se constituye como una fuente de ventaja competitiva y de eficiencia para las empresas y organizaciones (Wright, Gardner y Wright 2001), éstas dependen de las habilidades cognitivas y mentales de sus trabajadores tales como su creatividad, capacidad de relacionarse y sus intercambios de conocimientos, factores que se encuentran profundamente relacionados con el bienestar psicológico de las personas. Las exigencias del puesto de trabajo se han incrementado notablemente y los tiempos de respuesta se han reducido, colocando al trabajador en una posición más vulnerable.

Según Torres Ordóñez (2011), el capital humano es parte de los activos intangibles de la organización, reconocidos en una economía del conocimiento como la fuente sostenible de ventajas competitivas. Sin embargo, los activos intangibles, como el capital humano, deben vincularse con los activos tangibles para crear valor. Es por ello que el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización.

Las organizaciones deben hacer un análisis integral de los riesgos a los que están expuestos sus recursos y que pueden generar efectos negativos en sus resultados financieros, comenzando por identificarlos, analizarlos y determinar su probabilidad de ocurrencia y estimar sus posibles costos. Sus activos humanos de trabajo están expuestos a riesgos físicos y psicológicos que deben ser gestionados según Velandia y Pinilla (2013) con un verdadero compromiso de la dirección según los recursos y necesidades de cada organización.

Coincidiendo con Durán (2010) el bienestar psicológico no es solo un recurso de tipo estratégico si no también es una condición que puede potenciarse desde la misma empresa. Las empresas tienen influencia sobre sus ambientes de trabajo y son responsables de mantener la salud física y mental de sus trabajadores. En caso contrario pueden sufrir perjuicios cualitativos y cuantitativos en su productividad, lo que afectará a sus resultados de tipo financiero.

Esta investigación se propone analizar la relación entre el clima de las organizaciones y el estrés laboral y su tipo de correlación, para poder comprenderlos en conjunto y desarrollar acciones posteriores. El aporte del trabajo es utilizar estas variables para generar ambientes de trabajo más saludables y contribuyendo al bienestar de los trabajadores.

Como segundo aporte analizaremos los posibles efectos de estas variables en los resultados económicos y financieros de la empresa, para justificar su importancia dentro de la Dirección de recursos humanos. Una vez finalizado el estudio entregaremos al lector un breve listado de buenas prácticas como contribución extra.

La investigación posee una parte empírica centrada en el estudio de una muestra de trabajadores de Cosentino S.A., empresa española multinacional ubicada en la provincia de Almería, la cual se dedica a la producción y comercialización de superficies de piedra.

Este trabajo se realizó en colaboración con el grupo de investigación IPTORA de la Universidad de Almería, especialistas en el ámbito de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos, quienes trabajan en el clima de trabajo para mejorar el bienestar psicológico en todos los niveles de la organización y suscitar la satisfacción de los trabajadores. La investigación contó con la tutela del Dr. Mañas Rodríguez, Miguel Ángel, Investigador principal del mencionado grupo, en conjunto con la Dra. Jerez Gómez, María Pilar especialista en investigación en gestión de Recursos Humanos. Se trata de un estudio multidisciplinar entre los campos de la Psicología organizacional y la gestión y dirección de empresas.

## II. JUSTIFICACIÓN

Como hemos mencionado el contexto actual se caracteriza por su dinamismo, donde la única variable de tendencia constante es el cambio, los mismos ocurren de manera acelerada aumentando la competitividad y la incertidumbre; en el ámbito del trabajo se evidencia un entorno muy exigente, cambiante y competitivo con mayor inestabilidad e inseguridad, esto ha incrementado la intensidad del trabajo, lo que se asocia como causa de estrés. El estudio de los factores psicosociales y el estrés laboral es de gran interés a nivel mundial, por los efectos negativos que genera en la salud de las personas y su impacto en las organizaciones. Se trata de una de las prioridades en salud laboral, según han declarado distintas instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), la Unión Europea (UE) o la Agencia Europea de Salud y seguridad (OSHA).

A nivel Europeo los trabajadores están reportando un nivel creciente de problemas de salud mental. Según la “European Working Conditions Survey” realizada en el 2000, el estrés laboral fue el segundo problema más común de salud relacionado con el trabajo en la UE-15 (28%), solo superado por el dolor de espalda.

Según la publicación de la OIT “ El estrés un reto colectivo” elevados niveles de estrés pueden contribuir al deterioro de la salud, incluidos los trastornos mentales y de comportamiento, tales como, el agotamiento, el burnout, el desgaste, la ansiedad y la depresión, así como daños físicos, como la enfermedad cardiovascular y los trastornos musculoesqueléticos. Se está prestando cada vez más atención al impacto de los nuevos comportamientos de afrontamiento, como son el abuso del alcohol y las drogas, el hábito de fumar, la dieta poco saludable, la mala calidad del sueño, así como la asociación con un aumento del índice de accidentes en el trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo afirmó que el 70 % de los consumidores de alcohol y otras drogas no son desocupados o marginales, sino que tienen empleo (OIT, 1996). Entre los factores que explican la elevada incidencia del consumo de drogas entre la población trabajadora se destacan el ambiente laboral, la organización de los procesos productivos, la insatisfacción y el estrés, que pueden actuar como desencadenantes del consumo (jornadas laborales demasiado

prolongadas, trabajo por turnos rotativos, en condiciones climatológicas adversas, inestabilidad en el empleo, conflictividad laboral y mayor disponibilidad económica).

#### ENCUESTAS EUROPEAS

Analizando las percepciones que los trabajadores expresan en las encuestas a nivel nacional en España y en la Unión Europea podemos ver:

1. **V Encuesta Europea sobre las condiciones de trabajo:** La misma fue realizada en 2010 por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones laborales y de vida (Eurofound). Se entrevistaron a 44.000 trabajadores de 34 países. En la encuesta se observa que han aumentado los desafíos cognitivos que implica el trabajo, ya que el 68% de los trabajadores han aprendido algo nuevo en su trabajo.
2. **VIII Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo:** (INSHT, 2010) se realizó en 2009 a 9240 trabajadores españoles: De la misma se desprende que el 74.4% están satisfechos o muy satisfechos en su trabajo. En una escala de 1 a 10 las relaciones entre compañeros se valoran mejor que las relaciones con los jefes: 7 y 6 respectivamente. En cuanto al estrés, la puntuación es de 5.9. Los más jóvenes tienen menos estrés: 16 a 24 años (5.2) y los más estresados son los de 30 a 44 años (6.1). Teniendo en cuenta el nivel de estudios, los universitarios tienen más estrés (6.5) frente a los trabajadores que tienen estudios primarios (4.5).
3. **VII Encuesta Nacional sobre las condiciones de trabajo:** (INSHT 2011) Se realizó en España a 8992 trabajadores en sus domicilios. Entre sus conclusiones el 23.9% de los trabajadores han indicado que tienen mucho trabajo o se sienten agobiados (20.3% en 2007), el 46% debe trabajar muy rápido (44% en 2007), el 45.3% debe atender varias tareas a la vez (41.2% en 2007) y el 34.9% trabaja con plazos estrictos o muy cortos (33.5% en 2007). Respecto al grado de autonomía del 20% al 35% no puede elegir o modificar el método de trabajo, ritmo, orden de la tarea o poner en práctica sus propias ideas. En cuanto al apoyo social y reconocimiento indican que no reciben ayuda de compañeros, el 7.3% de los trabajadores, ni de sus superiores, el 16.9%; las mujeres perciben menos ayuda al igual que los mayores de 55 años.



Y por último, en cuanto al estado de salud, el 86.4% de los trabajadores ha indicado que su salud se ve perjudicada por el trabajo, sobre todo en cuanto a cansancio, agotamiento, trastornos musculoesqueléticos, estrés ansiedad o nerviosismo.

Por actividad, los más estresados son los que se dedican a actividades financieras y seguros (6.5), junto con los que se dedican a actividades sanitarias y servicios sociales (6.3). Los trabajadores menos estresados se dedican a actividades de hogar (4.4) y agricultura o ganadería (5.4).

Explorando estas encuestas, observamos que el estrés es una problemática recurrente mencionada por los trabajadores y que actualmente tiene una relevancia importante para el estudio del tema. Los datos de los institutos estadísticos europeos indican que es una de las causas de baja laboral más importantes, que está ampliamente extendido y que está en aumento (Eurofound 2005).

### III. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES: UNA APROXIMACIÓN

La OIT define los factores de riesgo psicosocial en 1984, de la siguiente forma “Son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral”.

Este término ha ido evolucionando a lo largo de los años, pasando desde estresores, factores de estrés, factores psicosociales a factores de riesgo psicosocial o riesgos psicosociales. Los términos “factores de riesgo psicosocial” (peligros psicosociales) y “riesgos psicosociales” se utilizan indistintamente en la literatura. Este término se utiliza para referirse a la integración entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales.

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España denominó a los factores psicosociales como “Aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendócrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación,

apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma de riesgos innecesarios, etc.) que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración. Posteriormente, Moncada junto con otros autores Moncada y otros (2005) agregaron que “los riesgos del medio ambiente de trabajo impactan sobre los sistemas biológicos y fisiológicos de los trabajadores, y en función de sus capacidades de resistencia o de adaptación pueden desencadenar mecanismos de defensa, pero si estos fracasan se producen daños a la salud del trabajador actuando a través de mecanismos psicológicos, que generan tensiones y estrés”.

Siguiendo a Neffa, J. C. (2015) los riesgos psicosociales fueron abordados desde las perspectivas de diferentes ciencias o campos disciplinares, por un lado los epidemiólogos quienes buscaron demostrar los efectos en la salud a partir de estudios etiológicos, los psiquiatras quienes los definen con un listado de síndromes psiquiátricos, los cuales se encuentran establecidos en el listado de enfermedades internacionales, en esta perspectiva se torna más importante la sintomatología que las causas o los procesos que lo producen. Desde la ergonomía se busca conocer el trabajo humano para realizar adaptaciones al ser humano, reduciendo los riesgos, aumentando la seguridad, preservando la seguridad de los trabajadores y al mismo tiempo aumentando la eficiencia empresarial. Los licenciados en empresariales y especialistas en gestión de empresas han observado la relación directa entre la productividad, el compromiso y las recompensas materiales o morales con la percepción de “salarios de eficiencia”; estas variables influyen en el absentismo, la puntualidad, la rotación, buen clima social y resolución de conflictos, entre otros. La psicología cognitiva y comportamental estudia las consecuencias que tienen los riesgos psicosociales sobre los asalariados y las empresas y proporciona recomendaciones para que los trabajadores aprendan a gestionar su estrés, a soportarlo y que las empresas hagan prevención y traten de organizar el trabajo de manera que disminuyan las tensiones. La psicodinámica de trabajo, pone el acento en la necesidad de que la calidad del trabajo sea reconocida por los pares y la

jerarquía, que les proporcionen apoyo social y técnico y que al confrontar el trabajo prescripto con la actividad descubran las “estrategias defensivas del oficio”. Los psicólogos sitúan el problema de los RPST en un plano más amplio y al referirse a la violencia, el acoso moral u hostigamiento y el acoso sexual, señalan su naturaleza moral, el daño psíquico que provoca el acosador, quien a menudo es finalmente víctima de sus características de personalidad. Los economistas buscan las causas de los RPST en los procesos de trabajo, es decir el determinante del contenido y la organización del trabajo inherentes a la racionalidad económica vigente en las empresas y organizaciones.

Para estos riesgos podemos establecer una serie de determinantes estructurales como son las condiciones de contratación , la organización y el contenido del proceso de trabajo, y las relaciones sociales en el trabajo que son susceptibles de interactuar sobre el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores con impactos sobre la salud, psíquica, mental, social e incluso física de los trabajadores. Pero además existen determinantes que son individuales ya que los mismos riesgos pueden impactar de manera distinta a cada individuo, el impacto de los mismos va a depender del tiempo de exposición a los mismos, su frecuencia de repetición y de los recursos fuera del trabajo de los que pueda disponer el trabajador para procesarlos y enfrentarlos como ser su educación, formación profesional, o apoyo social y técnico de sus compañeros y/o familiares.

No es sencillo elaborar un listado de riesgo psicosociales. Aunque hay un relativo consenso sobre los más importantes como el estrés, la violencia (moobing) y el acoso sexual, podemos mencionar otros como son la inseguridad contractual, el burnout o desgaste profesional, las dificultades para conciliar la vida laboral y profesional, la intensidad y carga del trabajo, los horarios rotativos, los conflictos éticos y valores, etc. En el presente trabajo nos centraremos en el estudio del estrés en el trabajo.

## IV. EL ESTRÉS LABORAL

### IV.1 DEFINICIONES

No existe una definición única y consensuada en para el estrés, las distintas definiciones se han clasificado en función de la conceptualización del estrés como estímulo, como respuesta, como percepción o como transacción.

El término “estrés” fue utilizado por primera vez por Hans Selye en 1936 para definir el estrés en términos biológicos como “una respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier solicitud de cambio”. Su investigación condujo al estudio del estrés en las funciones cerebrales. Definió asimismo los “factores estresantes” como las circunstancias desencadenantes de una respuesta fisiológica y psicológica del organismo, para distinguir el estímulo de la respuesta.

En este sentido, un factor estresante puede ser un agente biológico, una condición medioambiental, un estímulo externo o un evento. El estrés puede referirse a una condición negativa o una condición positiva que responda a un factor estresante y que pueda tener un impacto en la salud mental o física y en el bienestar de una persona.

Para los autores Colligan y Higgins (2006) el estrés se define como el cambio en el estado mental o físico de una persona en respuesta a situaciones (estresores) que representan un desafío o una amenaza. Estos autores retoman los postulados de Hans Selye en su forma básica, que divide el estrés en dos categorías eustress y distress. El estrés es una reacción y si el estresor asociado ha sido cognitivamente evaluado como positivo o retador será eustress; por el contrario, si los estresores asociados a respuestas de estrés son evaluados de manera negativa se estaría hablando de distress.

Según Colligan y Higgins (2006), el punto de discusión entre estos dos tipos de estrés es demostrar que esta reacción puede ayudar a alcanzar metas propuestas; sin embargo, aclaran que dada una cierta cantidad de intensidad y duración de la activación, el estrés puede conducir al síndrome de burnout y a la enfermedad física.

Para la OIT, el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades

percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del mismo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa.

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”.

Entonces podemos observar que en el contexto laboral no es solamente una respuesta fisiológica a una situación estresante, sino también una interacción entre las demandas percibidas (evaluación cognitiva) en la situación, los recursos que el trabajador tiene para amortiguar el estresor y las características individuales del mismo. De esta interacción depende la respuesta fisiológica, comportamental, cognitiva y emocional del trabajador al estrés.

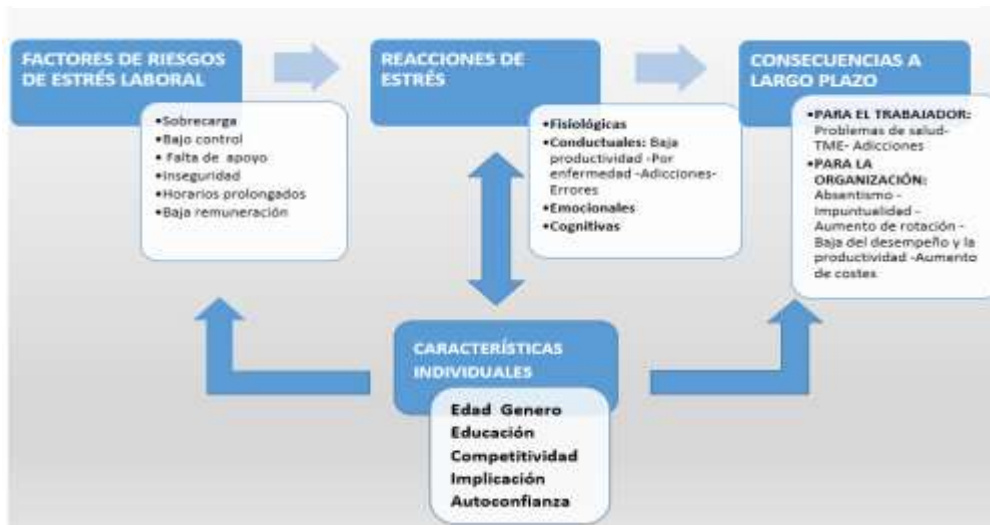
Karasek (1982) hace una distinción entre estrés como estado interno de la persona y la tensión laboral como el resultado de la interacción entre demandas y control del trabajador, que acorde con lo encontrado en Selye (1960) se comprende además, que el estrés es un estado del organismo que se hace manifiesto por un síndrome, el Síndrome General de Adaptación (SGA), que se compone de las fases de alarma (el alarmógeno o agente que interrumpe el funcionamiento estable del organismo), adaptación y resistencia (el organismo trata de volver a su estado de equilibrio normal) y agotamiento (se da cuando la fase de adaptación y resistencia se ven superadas por la acción del alarmógeno). Refiere el autor que no todos los estados de estrés llegan a la fase de agotamiento que es donde se puede generar la enfermedad del organismo al debilitar la respuesta de adaptación.

Así mismo se observa la asociación del concepto de estrés con variables como satisfacción laboral (Brattig, Schablon, Nienhaus y Peters, 2014; Khalatbari, Ghorbanshiroudi y Firouzbakhsh, 2013) y problemas musculoesqueléticos (Hauke, Flintrop, Brun y Rugulies, 2011) que llevan a pensar el estrés como causa o consecuencia de estas variables.

El autor español Peiró (2008) nos dice que “se entiende el estrés como un conjunto de reacciones de carácter psicológico, emocional y comportamental, que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (factores de riesgo psicosocial), ante las cuales su capacidad de afrontamiento es insuficiente, causando un desbalance que altera su bienestar e incluso su salud. Si bien la reacción de estrés está determinada por la gravedad misma de la situación, también está modulada por factores individuales y por el apoyo social...”.

A pesar de que el estrés es una reacción biológica para la supervivencia de la especie y del individuo, como mecanismo de alarma y respuesta, cuando la respuesta es crónica o excesivamente frecuente y persiste en el tiempo genera una serie de perjuicios para el organismo resultado del agotamiento de los recursos energéticos (Sandi y Calés, 2000). La respuesta de estrés, aguda o crónica puede llevar a ocasionar problemas directos en el cuerpo del trabajador como: trastornos musculoesqueléticos, enfermedades profesionales, Hipertensión arterial, problemas cardiovasculares, úlceras, síntomas del intestino irritable, depresión, ansiedad pudiendo llegar hasta la muerte en casos de trastornos cardiovasculares como el infarto o el suicidio. La figura que se muestra a continuación muestra una síntesis de este mecanismo:

**Figura 1: MECANISMOS DEL ESTRÉS**



FUENTE: Elaboración propia a partir de Houtman (2005)

Como se puede ver en la (Figura 1) el mecanismo del estrés se inicia con los factores de riesgo que pueden producir estrés, lo que según las características individuales o personales del sujeto pueden generar distintos tipos de reacciones físicas, conductuales, emocionales o cognitivas y pueden tener efecto a largo plazo para el trabajador afectado y para la organización en la que trabaja.

Las condiciones de trabajo estresantes están presentes comúnmente en trabajos muy demandantes o muy poco demandantes, trabajos con un ritmo rápido o bajo presión, falta de control sobre las cargas y procesos de trabajo, carencia de apoyo social o de colegas y/o supervisores de trabajo, discriminación, aislamiento, acoso psicológico, falta de participación en la toma de decisiones, pobre comunicación o flujo de información, inseguridad laboral, ausencia de oportunidades de crecimiento, horarios irregulares (especialmente turnos de trabajo) y remuneraciones bajas.

#### MARCO LEGAL DEL ESTRÉS LABORAL

A nivel internacional el convenio fundamental de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores número 155 y la recomendación que lo acompaña número 165 dispone: la adopción, aplicación y revisión de una política nacional coherente sobre la seguridad y salud en el trabajo para proteger la salud física y mental de los trabajadores y su bienestar. El objetivo principal de la política debería ser la prevención de los accidentes y las enfermedades ocasionado por, relacionado o que

ocurra durante la realización del trabajo; buscando minimizar como sea posible las caudas de los factores de riesgo.

A nivel Europeo existe una directiva marco sobre seguridad y salud en el trabajo (89/391/EEC). Aunque la Directiva no menciona de forma explícita al “estrés relacionado con el trabajo” o a los “riesgos psicosociales”, dispone que los empleadores garanticen la salud y seguridad en cada aspecto relacionado con el trabajo. Los estados miembros de la Unión Europea que hacen referencia a la necesidad de considerar los riesgos psicosociales o la salud mental son Austria, Dinamarca, Eslovaquia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Noruega y Suecia.

Las disposiciones específicas sobre los riesgos psicosociales no son muy comunes, y únicamente algunos países las han redactado; por ejemplo, el Real Decreto Belga sobre la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo (2014) define los riesgos psicosociales y las medidas preventivas que se deberían adoptar, el papel de los servicios de prevención y protección, y los derechos de participación de los trabajadores.

Analizando la legislación de España podemos encontrar en primer lugar en la constitución española diferentes artículos que hacen referencia, bien directa o indirectamente, a obligaciones, tanto empresariales como de los poderes públicos, relativas a la prevención de riesgos laborales. En el artículo 15 por ejemplo se reconoce el derecho fundamental a la integridad física y psicológica de cada persona.

Luego en la La ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (LPRL), constituye el marco de referencia sobre el que se articulan las políticas y prácticas preventivas donde se establece que el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos debe adoptar cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y de la salud de sus colaboradores. Esta normativa nos dice que la prevención de riesgos laborales debe integrarse al sistema general de la gestión de la empresa, realizando un plan de prevención con responsabilidades, funciones, procesos y recursos necesarios para



gestionarlos adecuadamente. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) adoptó varias notas técnicas preventivas, (NTP) sobre los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo, que pueden ayudar a identificar los riesgos y a establecer las medidas preventivas para abordarlos.

Si bien no existe una regulación o conjunto de normas específicas sobre el estrés laboral, la jurisprudencia española en diferentes ocasiones ha considerado al estrés como causa de diversos trastornos conductuales y personales. Ante la imposibilidad legal de considerarlo como enfermedad profesional se ha considerado como accidente de trabajo. Sentencias judiciales dictadas en Francia y España han considerado casos de suicidio del trabajador como accidente laboral, ante la incapacidad de clasificarlo como enfermedad profesional con importantes consecuencias económicas para las empresas.

Los Tribunales Superiores de Justicia del País Vasco, Galicia, Cataluña, Andalucía y Castilla y la Mancha han emitido sentencias donde indican como falta inexcusable casos de suicidio de empleados, siempre y cuando exista un vínculo entre el fallecimiento del interesado y su trabajo o responsabilidades. También se ha considerado como causa de incapacidad absoluta situaciones de estrés crónico y profunda insatisfacción con las condiciones laborales.

Sintetizando, la legislación establece como responsable al empleador por el mantenimiento de espacios de trabajo saludables física y psicológicamente, protegiendo al trabajador de los riesgos psicosociales a los que se encuentra expuesto, siendo obligado a identificar, evaluar, controlar e intervenir sobre los riesgos psicosociales en el trabajo y en las condiciones que puedan generar estrés laboral. Puede ser demandado por estos motivos y los costos de una sentencia desfavorable son significativos para el dador de trabajo.

## IV.2 ESTRÉS DE ROL Y SUS COMPONENTES

Mansilla Izquierdo, F. (2011) afirma que se puede profundizar en el estrés laboral tipificándolo como estrés de rol, al producido exclusivamente por la ambigüedad de rol, el conflicto de rol y por la sobrecarga de rol. Esta tipología es específicamente la que se origina por el desempeño de roles en la organización. Un

rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición.

Citando a Mansilla (2011) menciona que “El trabajador con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de él (Ironson, 1992) (Sandman, 1992), es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de anclaje para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados; es decir, a la falta de definición por información incompleta, poco concisa, muy cambiante sobre objetivos del trabajo, responsabilidades, comunicación, relaciones de autoridad y procedimientos.

El conflicto de rol se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo, por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflicto con el propio sistema de valores y creencias y por conflicto entre los distintos roles individuales (Peiró, 2005). Otros han definido el conflicto de rol como la presencia simultánea de expectativas contradictorias asociadas a un rol.

En el presente estudio nos centraremos en el estrés de rol entendido como el conjunto de reacciones emocionales, fisiológicas y de carácter comportamental que se dan ante ciertas características o aspectos adversos del entorno de trabajo y que afectan al trabajador individualmente.

### IV.3. CLIMA LABORAL COMO ANTECEDENTE DEL ESTRÉS

Dentro del libro de Rodríguez, Romá y Peiró (1999) podemos encontrar que las definiciones propuestas para el clima laboral han evolucionado en el tiempo desde aquellas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones a esquemas cognitivos donde los factores individuales son los principales determinantes. De ellas podemos mencionar:

“Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”. Fienlander y Margulies (1969).

“Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo” Schneider y Hall (1972).

“Consenso de las descripciones individuales sobre la organización” Payne, Fineman y Wall (1976).

“Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo ...,un atributo individual que se aprende, es histórico y resistente al cambio” James y Sell (1981).

“El clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” Rousseau (1988)

En estas definiciones se hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima. Pero en contraposición existen autores que definen al clima como algo externo al individuo u objetivo (Payne y Pugh 1976), en el que se incluye una clase amplia de variables organizacionales más que psicológicas.

Mañas Rodríguez, Gonzalez Romá y Peiró (1999) mencionan que en la etapa de consolidación y acomodación del concepto se incluyen algunas definiciones en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones. Para medir este concepto hubieron autores que consideraron como unidad de análisis el individuo, James, Joyce y Slocum (1988) mientras otros afirmaban que la unidad de estudio es la organización, Glick (1985).

Los autores fueron estudiando las relaciones existentes entre el clima y diferentes variables, innovación, satisfacción laboral y el desempeño. Otros autores se centraron en la relación de este con la propensión al abandono, la motivación y el compromiso.

Siguiendo a Rousseau (1988) el clima como concepto tiene límites específicos que lo diferencian de otros constructos y otras percepciones. Los atributos que

persisten en todas sus conceptualizaciones son las percepciones descriptivas. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, resultantes de impresiones obtenidas mediante los sentidos. Las descripciones son la forma que tiene la persona de comunicar esas sensaciones.

Existen cuatro perspectivas sobre el clima organizacional la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural:

**Figura 2 PERSPECTIVAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Mañas, Roma, Peiró 1999)*

En este trabajo nos limitaremos al enfoque perceptivo del clima, siendo considerado este el enfoque más adecuado para el presente estudio por las connotaciones individuales del problema.

Siguiendo a Romá y Silla peiró (1999) el clima tiene diferentes facetas, como ser autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación. Como puede apreciarse las facetas son características psicosociales de los contextos laborales.

Estos autores mencionan que los factores antecedentes del clima pueden ser las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional o el liderazgo y sus consecuencias son satisfacción laboral, compromiso laboral y productividad. Estos supuestos han sido validados en diversas investigaciones empíricas como y algunos de los factores pueden tener efectos diferidos en el tiempo.

El clima de los equipos de trabajo puede explicar determinadas experiencias laborales subjetivas de alto impacto para las organizaciones como ser la satisfacción laboral, la tensión, la conducta de aportar ideas, el compromiso; estas experiencias influyen en el rendimiento laboral del empleado. Este análisis puede variar en los diversos niveles jerárquicos de la organización, y podemos considerar el enfoque individuo, grupo o la organización.

#### IV.3 .1 RELACIONES ENTRE CLIMA Y ESTRÉS

El propósito de este apartado es indicar a nivel general como se relaciona el estrés laboral con el clima de la organización y es por la existencia una interacción dinámica entre el medio ambiente de trabajo y los factores humanos. La Red europea de promoción de la salud en el trabajo en su guía de salud mental el (2008) menciona que una interacción negativa del trabajador con las condiciones puede dar lugar a trastornos emocionales, problemas comportamentales que pueden conllevar a enfermedades físicas o mentales. Por el contrario cuando existe un equilibrio entre los mismos se produce un efecto positivo en la autoestima, la motivación, la productividad, satisfacción y mejora la salud.

OIT (2016) En su publicación “Estrés un reto colectivo de la OIT (2016)” menciona a los Factores o condiciones organizacionales que pueden causar estrés en el trabajo, mencionando aquellos que pueden tener influencia en la salud de los trabajadores.

**Figura 3: CARACTERÍSTICAS ESTRESANTES DEL TRABAJO**

Medio ambiente de trabajo y equipo de trabajo	Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento o reparación del equipo y las instalaciones
Diseño de las tareas	Falta de variedad y ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o carente de significado, infrautilización de las capacidades, incertidumbre elevada.
Carga de trabajo / ritmo de trabajo	Exceso o defecto de carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo, niveles elevados de presión en relación con el tiempo.
Horario de trabajo	Trabajo en turnos, horarios inflexibles, horarios impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social.
<b>CONTEXTO DE TRABAJO</b>	
Función y cultura organizativas	Comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
Función en la organización	Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
Desarrollo profesional	Estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo
Autonomía de toma de decisiones (latitud de decisión), control	Baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo (el control, particularmente en forma de participación, es asimismo una cuestión organizativa y contextual más amplia).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social
Interfaz casa-trabajo	Exigencias en conflicto entre el trabajo y el hogar, escaso apoyo en el hogar, problemas profesionales duales.

*Fuente: OIT 2016 Estrés en el trabajo un Reto colectivo*

En la (Figura 3) dentro de las características estresantes del trabajo se diferencian dos tipos de categorías las que corresponden al contenido del trabajo y las que se refieren al contexto del trabajo. Las que corresponden al contenido, son condiciones del trabajo, las tareas inherentes al puesto y su organización. Dentro de ellos podemos encontrar los horarios de trabajo rotativos, la falta de horas de sueño y las relaciones sociales. Por otra parte se explican las características del contexto de trabajo, las que hacen referencia a la organización del trabajo y las relaciones laborales, como podrían ser la cultura, el rol en la empresa y las relaciones sociales dentro de la organización.

Se considera que las relaciones y los vínculos sociales ejercen una función moderadora de los efectos adversos de los riesgos psicosociales. El **apoyo social** en el trabajo consiste en vínculos y comportamientos espontáneos o voluntarios, entre individuos o grupos para emitir consejos, prestar ayuda técnico-profesional o emocional ante las demandas y exigencias de la organización que superan los recursos y capacidades de resistencia y adaptación de los trabajadores, o cuando un colega o un grupo atraviesa momentos personales o familiares difíciles o una crisis.

Para reforzar los vínculos de apoyo, existen estrategias empresariales de gestión de los recursos humanos para integrar a cada trabajador, reforzar los lazos y el compromiso con la organización.

Es de público conocimiento que los seres humanos ostentan una dimensión social y que el mayor tiempo de su vida activa transcurre como trabajador dentro de empresas u organizaciones, por eso son muy importantes las relaciones con pares, superiores, clientes, usuarios y con la entidad en su conjunto. Estas relaciones pueden dar lugar a la satisfacción y al bienestar como así también ser una fuente de conflictos o malestar, no se puede concebir que el trabajo sea saludable si impide la sociabilización. La experiencia de sentirse parte integrante y activa de un grupo o colectivo genera efectos positivos en el bienestar psíquico y mental. Para generar relaciones saludables y duraderas la comunicación es esencial, además la organización del trabajo debe promover el trabajo en equipo, actividades en conjunto y no fomentar la competencia interna. Los seres humanos son sociales por naturaleza, la organización debe procurar facilitar canales de comunicación formal e informal entre los trabajadores.

Las malas relaciones o conflictos entre los miembros del equipo, la falta de espíritu de grupo, reducción de contactos sociales, la dificultad para expresar emociones, ideas y opiniones y trabajar de forma aislado pueden producir elevados niveles de tensión. Por el contrario las buenas relaciones interpersonales, la comunicación abierta y fluida y el mutuo apoyo social pueden crear un clima laboral saludable.

Cuando las personas están en un estado de estrés, a menudo se sienten poco interesados, menos alerta y menos eficientes en la realización de sus tareas. Se intensifica la experiencia estresante si no hay ayuda disponible o un clima de apoyo de colegas o supervisores en el trabajo. Por lo tanto, el aislamiento social y falta de cooperación aumentan el riesgo de estrés prolongado en el trabajo. Por el contrario, trabajar las tareas con un alto grado de control personal y la variedad de habilidades, y un entorno de trabajo con las relaciones sociales fuertes, contribuye al bienestar y la salud de los trabajadores.

Por último según Mañas Rodríguez, Gonzalez Romá y Peiró (1999) el clima laboral tiene un efecto mediador entre variables estructurales y contextuales y variables resultado en el individuo, por lo tanto intervenciones o acciones dirigidas a modificarlo pueden tener efectos sobre terceras variables como el estrés, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el compromiso.

#### IV.3.2 MODELO TEÓRICO DE LA RELACIÓN ESTRÉS Y CLIMA LABORAL

El modelo teórico más validado que se utiliza para estudiar el estrés es el de Demanda- Control de Karasek (1979) el cual considera que hay dos características en el trabajo que actúan como principales fuentes de estrés ellas son: las demandas laborales y las exigencias psicológicas del trabajo y por otro lado el control que el trabajador tiene sobre las mismas.

Este modelo fue ampliado por Johnson, Hall y Theorel en 1990 para incluir el apoyo social como su tercera dimensión. En esta nueva formulación del modelo (demanda, control, apoyo social) son los puestos de trabajo exigentes, la poca autonomía o capacidad de control y el bajo apoyo social los que presentan un mayor riesgo para la salud.

Un modelo alternativo, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (ERI) (Siegrist, 1996), este modelo asume que la tensión laboral es el resultado de un desequilibrio entre el esfuerzo (trabajo extrínseco demandas y motivación intrínseca para satisfacer estas demandas) y recompensa (en términos de salario, recompensa de estima y perspectivas de promoción, seguridad laboral). La suposición básica es que la falta de reciprocidad entre el esfuerzo y la recompensa (es decir, condiciones de alto esfuerzo y baja recompensa) conducirá a la excitación y al estrés que a su vez puede conducir a riesgos cardiovasculares y otras reacciones de tensión.

#### MODELO DE DEMANDAS – RECURSOS

Basados en el modelo clásico de Demanda- Control de Karasek (1979) surge el modelo de demanda- recursos de trabajo (Bakker 2003; Demerouti 2001) éste se basa en la suposición de que cada ocupación o puesto de trabajo tiene sus propios factores de riesgo asociados con el estrés laboral. Estos factores se agrupan en dos



categorías generales (demandas de trabajo y recursos laborales) construyendo un modelo global que puede aplicarse a diversos entornos ocupacionales y actividades.

Las demandas de trabajo son aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que están asociadas con ciertos costos fisiológicos y/o psicológicos. Así por ejemplo una gran presión en el trabajo, un entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente con los clientes puede convertirse en un factor de estrés laboral aunque las demandas no sean negativas, ya que requiere un gran esfuerzo del que el empleado no se ha recuperado adecuadamente (Meijman y Mulder, 1998).

**Figura 4: RECURSOS LABORALES**



FUENTE: Elaboración propia a partir de Hobfoll (2001)

Los recursos del trabajo son aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que son funcionales para lograr los objetivos del trabajo, reducen las demandas del mismo y los costos psicológicos y fisiológicos asociados, estimulando el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Este modelo concuerda con las características del trabajo de Hackman y Oldham (1980) que enfatiza el potencial motivacional de los recursos de trabajo en el nivel de la tarea, incluida la autonomía, la retroalimentación y la importancia de la misma.

Además estas proposiciones concuerdan también en un nivel más general con la teoría de la conservación de recursos Hobfoll (2001) la que establece que la principal motivación humana se dirige hacia el mantenimiento y la acumulación de

recursos. En consecuencia, los recursos se valoran por derecho propio o porque son medios para el logro o la protección de otros recursos valiosos.

Los recursos laborales (Figura 4) pueden ubicarse en tres niveles de la organización en general (por ejemplo, salario, oportunidades profesionales, seguridad laboral), las relaciones interpersonales y sociales (por ejemplo, apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo, clima del equipo), la organización del trabajo (por ejemplo, claridad de roles, participación en la toma de decisiones); O en el nivel de la tarea (por ejemplo, variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación del desempeño).

**Figura 5 MODELO TEÓRICO DE DEMANDAS- RECURSOS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DEMEROUTI Y BAKKER 2013)

El modelo de demanda- Control- Recursos se explica con dos procesos subyacentes (Figura 5), en el primer proceso de deterioro de la salud, empleos mal diseñados o demandas laborales crónicas como la sobrecarga de trabajo, o las exigencias emocionales agotan los recursos mentales y físicos de los empleados y por lo tanto puede conducir a un estado de agotamiento y a un deterioro de la salud.

El segundo proceso es de naturaleza motivacional, según el cual los recursos del trabajo tienen potencial motivacional y conducen a un alto nivel de trabajo, excelente desempeño y participación activa. Los recursos laborales pueden jugar un papel motivador intrínseco que fomente el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo y uno extrínseco fundamental para lograr los objetivos del trabajo.

Los recursos de trabajo y las características del individuo pueden desempeñar el papel de amortiguador para varias demandas de trabajo diferentes. Hay muchos recursos potenciales, que pueden facilitar el logro de una meta o demanda específica, lo que implica que diferentes objetivos o demandas pueden verse influenciados por varios recursos.

El apoyo social es un recurso directo, ya que es funcional en el logro de los objetivos de trabajo. Por lo tanto, el apoyo instrumental de colegas puede ayudar a realizar el trabajo a tiempo y, por lo tanto, puede aliviar el impacto del trabajo sobrecarga en la tensión (Van der Doef y Maes, 1999). Además, el apoyo social protege a los empleados de los efectos patológicos que son consecuencias de experiencias estresantes (Cohen y Wills, 1985).

La proposición final del modelo es que los recursos de trabajo influyen particularmente en la motivación o el compromiso laboral cuando la demanda de trabajo es alta. De acuerdo con la teoría de la conservación de los recursos (COR) (Hobfoll, 2001), las personas buscan obtener, retener y proteger aquello que valoran, ya sean recursos materiales, sociales, personales o energéticos. La teoría propone que el estrés experimentado por los individuos se puede entender en relación con la pérdida potencial o real de los recursos.

En el marco de la teoría de los recursos de Hobfoll las personas aportan sus recursos colectivamente para evitar la pérdida de recursos. Aquellas que poseen un mayor conjunto de recursos son menos susceptibles a perderlos. Los trabajadores que no tienen acceso a fuentes de recursos fuertes, tienen más probabilidades de experimentar mayores pérdidas (“espiral de pérdida”) y los recursos fuertes conducen a una mayor probabilidad de que las personas potencien y arriesguen sus recursos para aumentarlos (“espiral de ganancia”).

Realizando una revisión bibliográfica sobre el modelo podemos decir que la mayoría de las investigaciones iniciales sobre el modelo demandas recursos que podemos encontrar en la literatura son de corte transversal. Los primeros estudios se llevaron a cabo en los Países Bajos con empleados de call center (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003), trabajadores industriales (Bakker, Demerouti, de Boer y Schaufeli, 2003) y de salud (Schaufeli y Bakker, 2004) los cuales proporcionaron pruebas sólidas de los supuestos del modelo.

Estos hallazgos se replicaron casi perfectamente para otros países, culturas y grupos ocupacionales, incluidos profesores finlandeses (Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006), voluntarios australianos (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007), (Korunka, Kubicek, Schaufeli, y Hoonakker, 2009), obreros chinos y los profesionales de la salud (Hu, Schaufeli y Taris, 2011) y los trabajadores comerciales chinos de propiedad familiar (Hu y Schaufeli, 2011).

En total, estos estudios transversales incluyeron 16 muestras, en 13 casos, se encontraron vínculos cruzados significativos entre los recursos laborales y el agotamiento o entre el agotamiento y los resultados organizacionales.

En cuanto estudios longitudinales se mencionan los siguientes: Un estudio de seguimiento de 3 años entre dentistas finlandeses (Hakanen, Schaufeli y Ahola, 2008) apoyó tanto el proceso motivacional como el proceso de deterioro de la salud. Los recursos laborales influyeron en la participación en el trabajo futuro, lo que, a su vez, predijo el compromiso organizacional; el trabajo exigente y el agotamiento previsto a lo largo del tiempo predijo la depresión futura. En un estudio similar entre gerentes holandeses, los aumentos en las demandas laborales y la disminución de los recursos laborales predijeron el agotamiento en un período de 1 año, mientras que los aumentos en los recursos predijeron el compromiso laboral (Schaufeli, Bakker y van Rhenen, 2009).

Peiro, J., y Rodríguez, I. (2008) en un estudio cualitativo de trabajadores sociales menciona que la falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo, encontraron que el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión, el burnout o agotamiento.

Por último, en algunos recientes estudios empíricos Mañas Rodríguez, Díaz-Fúnez, Pecino, López-Liria, Padilla, Aguilar-Parra (2018) basado en 706 trabajadores demuestran la influencia del estrés en el compromiso afectivo de los trabajadores, el clima laboral y el desempeño extra rol de los mismos.

## V. EL ESTRÉS Y SU EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

En el análisis de los efectos del estrés sobre indicadores económicos y financieros podemos mencionar que la red Europea de promoción de la salud en el trabajo (ENWHP) ha demostrado que la promoción de la salud psicosocial en el trabajo es beneficiosa para la empresa, trabajadores y sociedad. Reveló que invertir en la promoción de la salud en el trabajo es rentable ya que reduce la accidentabilidad y las enfermedades, lo que reduce la inversión para el cuidado de las mismas. Cada euro invertido en Salud en el trabajo genera un retorno de la inversión entre 2,5 y 4,8 euros en absentismos y de entre 2,3 y 5,9 euros en costes de enfermedad. Reduce el presentismo, es decir el hecho de acudir al trabajo enfermo y de no rendir de la misma forma que cuando se está sano que puede llegar a ser del 33% y, por último, reduce los costes de la seguridad social al reducir los costes sanitarios hasta un 26,1%. Se indican los últimos programas realizados por la empresa para la promoción de la salud de sus trabajadores en el Anexo 4.

Los problemas psicosociales, incluido el estrés, son una de las principales causas de absentismo laboral en la actualidad. De hecho, en Europa, se estima que más de uno de cada cuatro trabajadores sufre estrés y que el estrés representa más del 50% del absentismo en las empresas, lo que supuso 20 billones de euros en gastos adicionales para los 15 países de la Unión Europea en el 2002.

Según la Guía Laboral para la salud mental publicada por la ENWHP (2008) en Europa, los niveles de absentismo laboral, de desempleo y de solicitudes de incapacidad permanente relacionados con el estrés y los problemas de salud mental han ido en aumento, pudiéndose atribuir alrededor del 10% de los problemas crónicos de salud y de incapacidad a trastornos mentales y emocionales. El coste

económico de los trastornos de salud mental en Europa se estima en 240 billones de euros anuales.

Más de la mitad de los trabajadores denuncia que el estrés laboral es habitual en su lugar de trabajo. En torno a cuatro de cada diez trabajadores piensan que el estrés no se gestiona adecuadamente en su lugar de trabajo. Según la OMS, en el año 2020 la depresión será la segunda causa de incapacidad en el mundo.

En cuanto a los costes directos e indirectos, algunos países desarrollados evalúan el impacto económico del estrés relacionado con el trabajo, junto con los comportamientos asociados y los trastornos mentales. En Europa, el coste estimado de problemas de estrés relacionado con el trabajo es de 617 billones de euros anuales, que incluyen el coste para los empleadores del absentismo y el presentismo (272 billones de euros), la pérdida de la productividad (242 billones de euros), los costes para la sanidad pública (63 billones de euros) y los costes de las indemnizaciones por discapacidad de la seguridad social (39 billones de euros) Matrix Insight (2012). En el Reino Unido los días laborales perdidos por el estrés relacionado con el trabajo, la depresión o la ansiedad fue de 9,9 millones de días, equivalente al cuarenta y tres por ciento de los días laborables perdidos por enfermedad en el período de 2014/2015.

A nivel organizacional, la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins y Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008). Citando el artículo de Huselid (1997) “es muy difícil determinar si la Gestión de Recursos Humanos hace diferencia en los resultados comerciales. Una vieja máxima de los negocios sugiere que “no puedes administrar lo que no puedes medir”, por lo tanto uno de los grandes desafíos de los Directores en Recursos humanos es brindar información a la dirección de la empresa sobre indicadores clave.

Tradicionalmente el Director de Recursos humanos podía hablar en las reuniones de planificación y asignación de presupuesto de forma abstracta y conceptual sobre la moral de los empleados, la rotación y el compromiso, pero para cumplir con las exigencias de hoy en día, estos conceptos necesitan ser reemplazados con evidencias, las ideas por resultados y las percepciones con evaluaciones.

Luego de haber definido la estrategia de recursos humanos y los objetivos generales junto con las metas a alcanzar en la gestión del personal, una de las formas más objetivas de medir el avance y el desempeño son los Indicadores KPI, Un KPI (Key Performance Indicators) es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función al objetivo que se quiere alcanzar.

Weber y Thomas (2005) nos dicen que cada conjunto de KPI se define para la organización como una forma de medir el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos. Es recomendable que estos indicadores cumplan con los criterios Smart para establecer objetivos:

- Deben ser específicos, describir claramente lo que miden.
- Medibles: Debe ser posible asignarle un valor y comparable.
- Alcanzable: Realista y posible.
- Relevante: Alineado con la estrategia de la organización.
- Limitado en el tiempo: establecer los períodos de tiempo que abarcan para poder analizarlos y compararlos.

Como hemos mencionado, uno de los efectos del estrés laboral es el fenómeno del absentismo, para Samaniego, (1998), el absentismo consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo; no obstante, y de forma más precisa, podríamos indicar que aun estándose físicamente en el trabajo puede producirse absentismo laboral. Este hecho o modalidad que produce una disminución del rendimiento a pesar de acudir al lugar de trabajo, Molinera (2001) lo denomina absentismo presencial. Diversos estudios empíricos como el artículo de Boada i Grau, de Diego Vallejo, Agulló Tomás y Mañas Rodríguez (2005) han demostrado que la

tensión laboral, incrementa comportamientos en el empleado como excusarse para no ir a trabajar cuando se está algo cansado o cuando está desanimado.

El absentismo tiene un impacto evidente en los costes de la empresa (Brocal, 2016; Moreno y Báez, 2010) pueden mencionarse algunos de tipo cuantitativos como son el salario del trabajador, las contribuciones a la seguridad social y la reorganización de las tareas no realizadas por la persona que trabaja o las horas extras abonadas a los trabajadores que deben reemplazarlo y si se contrata otro individuo para sustituirlo se añade el coste del trabajador extra que lo reemplaza, entre los efectos cualitativos observamos el tiempo que deben dedicar directivos o jefes de departamento para reorganizar el sector, la disminución de la calidad del trabajo final y la capacitación del personal sustituto.

Los mismos autores afirman que el absentismo laboral tiene consecuencias colectivas y a nivel organización ya que de alguna forma u otra se sobrecarga a los demás compañeros debido a la ausencia o menor rendimiento del trabajador afectado; reduciendo la cantidad y/o calidad de la producción. El deterioro de los distintos aspectos genera un malestar psicológico para el resto de los empleados generando un círculo vicioso.

El “Employer Branding” definido por los autores Backhaus y Tikoo (2004) que es la marca de la empresa como empleador y la imagen que tiene una compañía hacia sus propios empleados o hacia posibles candidatos puede verse dañado a largo plazo por las condiciones de estrés y mal clima laboral donde se desempeña el personal.

Como hemos mencionado, dentro de los efectos más evidentes del estrés laboral encontramos al índice de absentismo, el mismo tiene un impacto directo en la productividad del recurso humano y una pérdida de eficiencia en los procesos. Por otro lado como se puede ver en la Figura 6 existen efectos cuya probabilidad de ocurrencia también pueden en un futuro afectar negativamente a los resultados financieros.



**Figura 6: IMPACTO DE LAS VARIABLES EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LA ORGANIZACIÓN**



El estrés laboral influyen en el absentismo, lo que produce un aumento de

*Fuente: Elaboración propia a partir de Samaniego (1998) Ordoñez (2011) y Cequea (2011)*

costes, una reducción de eficiencia del recurso humano y una reducción de la productividad que afecta directamente a los resultados financieros del negocio.

El aumento de costes generado por el Absentismo se evidencia en las horas abonadas al personal pero que no fueron trabajadas efectivamente y en las contribuciones de la seguridad social de las mismas; por otra parte el costo de reemplazar el empleado con uno sustituto o con horas extras del resto del personal. Este aumento de costes se verá reflejado en la cuenta de ganancias y pérdidas de la organización.

Por otra parte en indicadores económicos la reducción de la eficiencia se da por alcanzar los objetivos pero sin utilizar óptimamente los recursos lo que reduce los márgenes brutos de las ventas y por lo tanto la rentabilidad.

Por último la productividad de la mano de obra y del personal en general se ve reducida por utilizar mayor cantidad del recurso para obtener la misma producción o ventas totales, lo que reduce también el margen neto sobre ventas.

Potencialmente este fenómeno también puede generar demandas legales en contra de la empresa, pérdida de imagen y un espiral negativo en el resto de los miembros de los equipos de trabajo.

Para medir este impacto y según la literatura revisada, se sugieren una serie de indicadores clave (KPIs) y complementarios que permitirán evaluar en el tiempo y de forma transversal estas relaciones en una determinada organización. Los mismos cumplen con los criterios SMART. Con el seguimiento de estos indicadores clave es posible determinar el grado de contribución a los resultados de las mejoras en el clima organizacional y reducción de los niveles de estrés.

Estos índices se verán reflejados en las cuentas de Ganancias y Pérdidas de la compañía sobre todo en el aumento de costos generado, reduciendo los márgenes de beneficio y por lo tanto el resultado neto del negocio según Weber, A., & Thomas, R. (2005).

#### **INDICADORES PRINCIPALES:**

a) **ÍNDICES DE ABSENTISMO:** Este indicador no financiero mide las horas de trabajo pactadas y que efectivamente no fueron trabajadas. El cálculo y seguimiento de dicho índice en el tiempo puede darnos información sobre el impacto de este fenómeno en la organización.

El absentismo tiene dos medidas frecuencia y duración. Las organizaciones pueden recopilar datos sobre las bajas de los trabajadores, teniendo en cuenta si se tratan de licencias legales médicas o por excusas o fingimientos u otras causas.

El seguimiento individual de este índice requiere de métodos de recopilación de información detallada que pueden verse obstaculizadas en empresas de más de 100 trabajadores. Sin embargo nos brindará información útil para la toma de decisiones.

El índice se calcula como el cociente de las horas perdidas sobre las pactadas por contrato netas de vacaciones o festivos no laborales.

Este índice se puede subdividir en forma más analítica según la causa que originó la ausencia y evaluar las tendencias de cada persona o de la organización en general en el tiempo.

- b) **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD:** La productividad de un recurso puede medirse como el cociente entre la producción total o resultado neto obtenido sobre el recurso utilizado. Este índice de productividad puede calcularse para toda la organización, por sectores u unidades productivas y hasta por empleado. La evolución del índice en el tiempo nos brinda información sobre la productividad de la plantilla en el tiempo.

Este indicador es financiero por su incidencia directa en la cuenta de resultados de la organización y su relación con la rentabilidad de los activos del negocio.

- c) **ÍNDICE DE EFICIENCIA:** La eficiencia implica alcanzar los objetivos propuestos minimizando los recursos utilizados, puede evaluarse con el cociente de la producción total obtenida o las ventas de la unidad de negocio con las horas de mano de obra utilizadas en un período de tiempo, anual, mensual o trimestral.

- d) **CÁLCULO DE COSTES LABORALES DEL AUSENTISMO:** Cálculo de horas perdidas del personal y sus contribuciones a la seguridad social y cuantificarlas. Este coste debe ser diferenciado para observar su evolución por sectores y por empleados.

- e) **RENDIMIENTO COMERCIAL DEL RECURSO HUMANO:** Número de ventas por empleado afectado a la operación comercial de la empresa en un período de tiempo. El análisis de este índice debe ser complementado con la evolución de ventas de toda la organización o por equipos de trabajo, debe analizarse cuidadosamente ya que sus variaciones pueden originarse por cambios en la demanda o en el mercado. Este índice influye directamente en el margen neto de las ventas.

#### **INDICADORES COMPLEMENTARIOS**

- f) **ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO DEL RECURSO HUMANO:** El índice del valor agregado de los recursos humanos se calcula como el cociente entre el valor añadido generado por la organización y los costos laborales de su obtención,

como crítica considera como única fuente de valor añadido a los recursos humanos y considera que es el activo generador de valor por excelencia.

- g) **ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO:** Como riesgo contingente tenemos las posibles demandas que pueden realizarnos los trabajadores afectados por riesgos psicosociales y estrés laboral dentro de la organización, demandas que de resultar a favor del trabajador implican grandes costes para la empresa. Estos riesgos pueden ser analizados y gestionados, estimando el valor del daño probable, su probabilidad de ocurrencia y fijando valores y estrategias para minimizarlo según el umbral de tolerancia de cada organización.
- h) **MEDICIÓN DE IMPACTO DE PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS:** El impacto de las acciones o programas específicos aplicados para mejorar la salud integral de los trabajadores se puede medir calculando el ROI (Phillips, 1997) midiendo la contribución de valor que generan las intervenciones o programas de gestión del capital humano, surge del cociente entre los beneficios totales obtenidos con el programa y los costos totales del mismo por 100.
- i) **ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL:** Las encuestas internas de Clima laboral nos pueden dar una medición de las percepciones de los trabajadores sobre la organización y detectar fortalezas y posibles puntos de mejora, para realizarlo se pueden utilizar cuestionarios modelos o realizar uno a medida de la organización. Además de su confección es importante su seguimiento y comparación en el tiempo para observar variaciones. En el caso de la empresa objeto de estudio, encontramos información de su encuesta de clima a nivel internacional realizada en el año 2014, resumiendo los resultados en el Anexo 4.

Debemos mencionar que en las acciones cualitativas y de mejora de ambientes laborales, existen efectos indirectos, diferidos, que se reflejarán en los indicadores financieros a largo plazo o que modifican la cultura de la organización y cuestiones cualitativas de difícil medición objetiva. Y por otra parte ciertos fenómenos son complejos y de dificultosa medición coincidiendo con el autor Torres Ordóñez (2011).

En nuestro análisis empírico nos centraremos en analizar la relación del estrés de rol con los indicadores de absentismo y productividad total de la plantilla de empleados de la compañía.

## VI. METODOLOGÍA

### VI.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este estudio es determinar la relación entre 2 variables: Clima laboral y Estrés de rol y su tipo de correlación en una muestra de 705 trabajadores de la empresa Multinacional Cosentino S.A, información detallada sobre la empresa, su actividad se encuentra en los Anexos 1,2 y 3.

Como objetivo secundario analizaremos si la variable estrés de rol puede afectar positiva o negativamente a los resultados económicos y financieros de la empresa.

### VI.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las hipótesis que se van a contrastar en el presente estudio:

**H1: El clima laboral se relaciona de forma significativa y negativa con el estrés de rol. Concretamente:**

- **H1a)** Dentro del clima laboral la dimensión de apoyo, tiene una relación significativa y negativa con las dimensiones de ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol de la variable estrés de rol.
- **H1b)** Dentro del clima laboral la dimensión de innovación tiene una relación significativa y negativa con las dimensiones de ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol de la variable estrés de rol.
- **H1c)** Dentro del clima laboral la dimensión de objetivos tiene una relación significativa y negativa con las dimensiones de ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol de la variable estrés de rol.
- **H1 d)** Dentro del clima laboral la dimensión de reglas tienen una relación significativa y negativa con las dimensiones de ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol de la variable estrés de rol.

**H2: El estrés de rol tiene un efecto sobre los resultados económicos de la organización.**

- **H2a)** Un aumento en la variable estrés de rol produce un aumento en el absentismo.
- **H2b)** Un aumento en la variable estrés de rol tiene una relación negativa con la productividad.

**SUPUESTOS APLICADOS:** Los niveles de estrés de rol medidos en la muestra crecieron un 2% anual en los 3 años del análisis.

### VI.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En la primera parte de este estudio se evaluará de forma transversal una muestra de 705 empleados de los cuales 642 eran hombres y 62 mujeres, es decir 91.2% de los encuestados eran y 8,8 % mujeres, todos trabajadores en la empresa multinacional Cosentino S.A ubicada en la localidad de Cantoria en la Provincia de Almería.

En cuanto a la edad de los encuestados un 22,5% tienen hasta 25 años, un 31,2% tiene entre 26 y 35 años, el 29,7% tiene entre 36 y 45 años, un 15% tiene de 46 y 55 años y solo un 1,4% entre 56 y 64 años.

Respecto a la modalidad de contratación 4,4% son trabajadores temporales a tiempo parcial, 27,9 % son trabajadores temporales a tiempo completo, un 3% poseen contratos indefinidos a tiempo parcial y un 62,5% son trabajadores indefinidos a tiempo completo.

Un 64,4% tenía al momento de la encuesta menos de 5 años de antigüedad, un 12,2% entre 5 y 10 años, un 13,9% entre 10 y 15 años y un 9,2% superaba los 15 años en la empresa.

En orden a la formación académica y nivel máximo de estudios alcanzados, de las personas encuestadas un 59,4% tenía educación secundaria o Formación profesional de grado medio, un 22,7% Bachillerato o Formación profesional de grado superior, 4,5% habían realizado una diplomatura técnica, 4% de los encuestados han completado una carrera universitaria, licenciatura o grado, solo un 2,4% poseía un

Máster universitario y por último solo una persona tenía doctorado universitario completo.

Las encuestas fueron aplicadas en el año 2016 por miembros del grupo de investigación IPTORA de la Universidad de Almería, tratándose de una fuente de datos primaria.

Para el segundo análisis de tipo financiero se utilizaron fuentes de datos secundarias, mencionando entre ellas las cuentas anuales de la empresa depositadas en los registros públicos desde el año 2009 hasta el año 2016 y los balances de responsabilidad social de la compañía emitidos desde 2013 hasta 2017 inclusive. En este trabajo análisis se acotará a los años 2015,2016 y 2017. Esta información detallada puede visualizarse en los Anexos 2 y 3.

#### VI.4. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

El Cuestionario elaborado y utilizado por el grupo de investigación para este diagnóstico está compuesto por las variables de clima organizacional y estrés de rol, siendo un instrumento de análisis que proporciona una “radiografía” sobre el colectivo del Personal encuestado. A continuación veamos la descripción detallada de las variables Clima Organizacional y estrés de rol y sus correspondientes dimensiones.

##### VI.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional ha sido medido mediante el cuestionario FOCUS-93. Este cuestionario fue desarrollado por el equipo europeo de investigación FOCUS (“*First organizational Climate/Culture Unified Search*”) (Van Muijen et al., 1999). Este cuestionario se fundamenta en el marco teórico que toma como base la *Aproximación de Valores en Competencia* de Quinn y Rohrbaugh (1983), esta aproximación sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa

la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima para describir las organizaciones: apoyo, innovación, orientación hacia las reglas y orientación hacia las metas.

La escala utilizada para la evaluación de esta variable estaba compuesta por 12 ítems. Para todos los ítems del cuestionario sobre "*Clima Organizacional*", las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 7 puntos, desde "*1: Totalmente en desacuerdo*" hasta "*7: Totalmente de acuerdo*". La media obtenida es de 7,57 (d.t. = 1,0374), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,946.

- *Clima de Apoyo*

La dimensión "*Apoyo*" mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas. Esta dimensión fue evaluada a través de 3 ítems. Uno de los ítems de esta escala era "*Los compañeros se ayudan mutuamente para sacar el trabajo adelante*". La media obtenida es de 7,89 (d.t. = 1,1149), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,913.

- *Clima de Innovación*

La dimensión "*Innovación*" mide el grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas. La Escala consta de 3 ítems, siendo un ejemplo de estos ítems: "*Se ponen en práctica nuevas ideas para mejorar el trabajo y sus resultados*". La media obtenida es de 7,46 (d.t. = 1,2271), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,911.

- *Clima de Metas u objetivos*

La dimensión Clima de Metas mide el grado en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se compone de 3 ítems. Un ítem de esta escala era "*La consecución de objetivos se evalúa sistemática y periódicamente*". La media obtenida es de 7,46 (d.t. = 1,2335), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,907.



- *Clima de Reglas*

La dimensión de Clima de Reglas mide el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas. Esta dimensión se representaba por 3 ítems. Uno de los ítems de la escala es “¿Con qué frecuencia las instrucciones se dan por escrito?”. La media obtenida es de 7,41 (d.t. = 1,1261), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,828.

#### VI.4.2. ESTRÉS DE ROL

El Estrés de Rol es definido como el conjunto de reacciones emocionales, fisiológicas y de carácter comportamental que se dan ante ciertas características o aspectos adversos del entorno de trabajo. En este caso nos hemos focalizado en el estrés laboral relacionado con el rol del trabajador, definiéndose a través de tres dimensiones que corresponden con las subescalas con que se midió dicha variable: ambigüedad, conflicto y sobrecarga.

Esta variable fue medida mediante el cuestionario de Rizzo, House y Lirtzman (1970), adaptado a la Universidad de Almería por el Equipo de Investigación de este proyecto integrado en la Unidad “IPTORA”. El constructo tiene tres dimensiones: “Ambigüedad de rol”, “Conflicto de rol”, “Sobrecarga de rol” y “Justicia informacional”. El cuestionario para evaluar esta variable está compuesto por 17 ítems.

Para todos los ítems del cuestionario sobre “Estrés de rol” las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 5 puntos, donde “1: Muy en desacuerdo”, “2: Algo en desacuerdo”, “3: Indiferente”, “4: Algo de acuerdo” y “5: Muy de acuerdo”. La media obtenida es de **6,50** (d.t. = 0,7187), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,906.

- *Ambigüedad de Rol*

La dimensión “ambigüedad de rol” mide el grado de incertidumbre que el trabajador que desempeña un puesto tiene respecto al mismo. Compuesta por 6 ítems (ej., “Conozco bien el grado de autonomía en mi trabajo”). La media obtenida es de **7,78** (d.t. = 0,7307), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,901.

- *Conflicto de Rol*

La dimensión “*conflicto de rol*” mide el grado de estrés producido cuando el trabajador recibe demandas incompatibles por parte de otros miembros de la organización. Compuesta por 8 ítems (ej., “*Recibo encargos sin disponer de los medios para realizarlos*”). La media obtenida es de **5,83** (d.t. = 0,9205), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,877.

- *Sobrecarga de Rol*

La dimensión “*sobrecarga de rol*” mide el grado de estrés producido ante las demandas que diferentes personas a una persona que desarrolla un rol y que no pueden ser atendidas al mismo tiempo. Compuesta por 3 ítems (ej., “*Tengo demasiado trabajo como para hacerlo todo bien*”). La media obtenida es de **5,69** (d.t. = 1,1361), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,915.

Para obtener el valor total de la variable de carácter transversal en la organización, se agruparon las dimensiones con operaciones estadísticas y obteniendo la media aritmética representativa del nivel de estrés de rol en ese momento, medida de 0 a 100 considerando que todas las dimensiones tenían la misma ponderación. Se incluye como supuesto una variación del 2% anual ascendente para poder realizar la correlación lineal del segundo análisis.

Se considera a ésta variable independiente.

#### VI.4.3. ABSENTISMO

El índice de absentismo publicado por la compañía en su Balance de responsabilidad social corporativa del año 2017 fue calculado como el cociente de Número de horas o jornadas perdidas y el número total de trabajadores por días naturales de jornadas pactadas en España. Se disponen de datos de los años 2015,2016 y 2017.

Para el modelo de regresión lineal simple se la considera como variable dependiente de los niveles de estrés de rol, considerando que no existen otras influencias.

#### VI.4.4. PRODUCTIVIDAD TOTAL

Calculado a partir de los valores informados en las cuentas anuales de la compañía no consolidados, como el cociente entre el resultado neto del negocio y el total de empleados en plantilla en España. Se utilizarán los datos de los años 2015,2016 y 2017.

Los valores fueron ponderados por el porcentaje correspondiente a la muestra de la población total de trabajadores.

Para el modelo de regresión lineal se la considera como variable dependiente de los niveles de estrés de rol, considerando que no existen otras influencias.

## VII. RESULTADOS

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos para el primer análisis de las correlaciones de las variables Clima organizacional y estrés en cada una de las dimensiones que las componen.

**TABLA 1: CORRELACIONES DE VARIABLES CLIMA LABORAL Y ESTRÉS DE ROL**

### ► Correlaciones

[Conjunto\_de\_datos2]

		Correlaciones						
		Apoyo	Innovación	Objetivos	Reglas	Ambigüedad DeRol	ConflictodeRol	SobrecargadeRol
Apoyo	Correlación de Pearson	1	,424**	,405**	,368**	-,194**	-,185**	-,128**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	706	706	706	706	706	706	706
Innovación	Correlación de Pearson	,424**	1	,658**	,598**	-,442**	-,351**	-,228**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	706	706	706	706	706	706	706
Objetivos	Correlación de Pearson	,405**	,658**	1	,566**	-,352**	-,372**	-,199**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	706	706	706	706	706	706	706
Reglas	Correlación de Pearson	,368**	,598**	,566**	1	-,462**	-,294**	-,191**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	706	706	706	706	706	706	706
AmbigüedadDeRol	Correlación de Pearson	-,194**	-,442**	-,352**	-,462**	1	,257**	,239**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	706	706	706	706	706	706	706
ConflictodeRol	Correlación de Pearson	-,185**	-,351**	-,372**	-,294**	,257**	1	,532**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	706	706	706	706	706	706	706
SobrecargadeRol	Correlación de Pearson	-,128**	-,228**	-,199**	-,191**	,239**	,532**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	706	706	706	706	706	706	706

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Tabla 1: TABLA DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS DE ROL

En la (Tabla 1) se demuestra que la dimensión apoyo del clima organizacional tiene una correlación significativa y negativa con las dimensiones ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol.

La dimensión innovación del clima organizacional tiene una correlación significativa y negativa con las dimensiones ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol.

La dimensión objetivos del clima organizacional tiene una correlación significativa y negativa con las dimensiones ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol.

La dimensión reglas del clima organizacional tiene una correlación significativa y negativa con las dimensiones ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol.

Como resultado del análisis realizado para la segunda hipótesis presentamos las siguientes tablas:

**TABLA 2: REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE EL ESTRÉS DE ROL Y EL ABSENTISMO**

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,974 <sup>a</sup>	,949	,899	,04899

a. Variables predictoras: (Constante), ESTRESDEROL  
b. Variable dependiente: ABSENTISMO

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,045	1	,045	18,750	,144 <sup>a</sup>
	Residual	,002	1	,002		
	Total	,047	2			

a. Variables predictoras: (Constante), ESTRESDEROL  
b. Variable dependiente: ABSENTISMO

*Tabla 2 Regresión lineal simple entre el estrés de rol y el absentismo*

**TABLA 3: REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE EL ESTRÉS DE ROL Y LA PRODUCTIVIDAD TOTAL**

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,315 <sup>a</sup>	,099	-,802	1587,73067

a. Variables predictoras: (Constante), ESTRESDEROL

b. Variable dependiente: PRODUCTIVIDADTOTAL

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	277743,498	1	277743,498	,110	,796 <sup>a</sup>
	Residual	2520888,693	1	2520888,693		
	Total	2798632,191	2			

a. Variables predictoras: (Constante), ESTRESDEROL

b. Variable dependiente: PRODUCTIVIDADTOTAL

*Tabla 3: Regresión Lineal simple entre el estrés de rol y la productividad*

En estas regresiones lineales simples realizadas considerando los datos obtenidos de las cuentas anuales de la empresa y la medición del estrés de rol de carácter transversal con una variación del 2% anual, podemos observar que como se ve en la (Tabla 2) existe un coeficiente de correlación alto y significativo entre el estrés de rol y los índices de absentismo de la compañía, sin embargo el nivel de significancia es mayor a 0,05 lo que nos indica que no es válido generar un modelo predictor del comportamiento de la variable dependiente.

Con respecto al estrés de rol y la productividad como podemos ver en la (Tabla 3) el coeficiente de correlación es de 0,315 la relación lineal entre las variables es muy pequeña y no parece que exista otro tipo de relación entre ellas. Además la significancia según el análisis es mayor a 0,05 lo que nos indica que no es válido generar un modelo lineal entre las variables mencionadas.

## VIII. CONCLUSIONES

Las conclusiones principales que podemos obtener del siguiente trabajo son las siguientes: en la primera hipótesis, según la muestra analizada, se comprueba que las cuatro dimensiones del clima laboral muestran una correlación estadística negativa y significativa con las tres dimensiones del estrés de rol. Lo que nos permite afirmar que existe una relación negativa y significativa entre las variables de clima organizacional y estrés de rol.

Con respecto a la segunda hipótesis, con la muestra analizada, no se comprueba que las variaciones del estrés de rol tengan un efecto directo en los indicadores de la organización. Pero se revela la existencia de una correlación significativa entre el estrés de rol y el índice de absentismo. A pesar de dicha correlación no es posible determinar una ecuación para predecir el comportamiento del absentismo en función al estrés. Por otro lado el absentismo puede verse afectado por otras variables por lo que sería necesario ampliar el análisis para tener una conclusión más contundente.

En el análisis del estrés de rol y la productividad total por empleado no se ha encontrado una relación significativa entre las variables por lo que no se puede afirmar que los aumentos o disminuciones en el estrés de rol se relacionan con los índices de productividad total.

Como limitaciones al estudio podemos decir que no se pueden generalizar los resultados al total de la población de los trabajadores a pesar del tamaño de la muestra y que en el análisis económico-financiero se trabajó con los datos disponibles, aplicando algunos supuestos para poder aplicar los métodos estadísticos.

La encuesta y estudio aplicado por el grupo de investigación en el año 2016 es de corte transversal y lo más adecuado para el análisis de estas variables es un estudio de tipo longitudinal en el tiempo. Se ha estimado la variación del estrés de rol en el tiempo. Además por la confidencialidad del tema se dificulta el acceso a la información detallada sobre el absentismo y otros valores de la organización.

Por último, estas variables pueden tener efectos a medio y largo plazo que no son medibles en forma directa y requieren de un análisis longitudinal.

Por la relación negativa de las variables y el marco teórico analizado podemos decir que el clima organizacional puede ser un recurso amortiguador o mediador para que el trabajador reduzca sus niveles de estrés y mejore su capacidad individual de afrontamiento.

Según el modelo de demanda- control- recursos de Demerouti y Bakker (2013) el clima organizacional utilizado como recurso organizacional puede desencadenar el proceso positivo de motivación aumentando el bienestar y el compromiso e influyendo en el rendimiento de los trabajadores, además pueden jugar un papel motivador intrínseco que fomente el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo amortiguando las demandas del trabajo y los efectos negativos del estrés.

Según la teoría de los recursos de Hobfoll (2001) al tener recursos fuertes los trabajadores estarán dispuestos a arriesgarse para potenciarlos y generar así un espiral de ganancias que mejore aún más el clima organizacional.

Es posible que el estrés de rol esté relacionado en forma directa con el absentismo y que los aumentos y disminuciones del nivel de estrés en la compañía tengan un efecto positivo o negativo en el índice de absentismo respectivamente.

No se comprobó la existencia de un modelo teórico del efecto del absentismo y el estrés laboral en los resultados de la compañía.

Por último combinando ambas hipótesis podemos afirmar que mejoras en el clima laboral podrán reducir los niveles de estrés de la compañía, reduciendo los índices de absentismo que impactan directamente en los resultados financieros de la empresa. Se trata de una vinculación o asociación entre la disciplina de psicología de las organizaciones y sus conocimientos sobre el individuo humano y la gestión de empresas y la maximización de los beneficios de la sociedad.

Como futuras líneas de investigación podemos incorporar al presente estudio análisis de carácter transversal de las mismas variables. Además profundizar en las diferencias entre las capacidades de adaptación al estrés por género o por años de



antigüedad en la organización. Complementando se podría profundizar en los mecanismos individuales de confrontación del estrés de cada trabajador.

Como implicaciones prácticas para la gestión de empresas podríamos decir que realizando acciones o aplicando políticas para mejorar en las distintas dimensiones del clima, podríamos ayudar al trabajador a reducir el estrés laboral. Mejorando el apoyo social, colaboración y espíritu de ayuda dentro de los equipos de trabajo se pueden mitigar los efectos del estrés laboral. Fomentando la innovación y la aportación de ideas e involucrando al trabajador para obtener mejores resultados, podremos lograr que el mismo se sienta involucrado y contenido dentro de la organización. Las metas y objetivos pueden reforzar el proceso de motivación y ayudar a superar los momentos de sobrecarga de trabajo. Y por último, las reglas y procedimientos nos ofrecen la posibilidad de evitar conflictos o ambigüedades al momento de ejecutar el trabajo reduciendo su incertidumbre.

Un clima de apoyo entre compañeros de trabajo, superiores, clientes puede reforzar el proceso motivacional y conducir a los trabajadores a estar más comprometidos y dar su máximo potencial. Para ello es necesario asegurar la existencia de adecuados canales de comunicación formal e informal y generar continuamente espacios de comunicación para transmitir información precisa y constructiva.

Considerar que el estrés en el trabajo es inevitable pero puede prevenirse y gestionarse dentro de la organización. Es posible administrar el entorno laboral para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y el clima organizacional puede ser una herramienta útil para trabajar en ello.

Si las organizaciones, los trabajadores, sus representantes aplican las recomendaciones de los organismos internacionales y se comprometen en hacer todo lo posible para minimizar el estrés en el trabajo y lograr una mejor "calidad de vida laboral" no solo se asegurarán una fuerza de trabajo saludable y productiva sino unos beneficios económicos estables para las compañías y el país en su totalidad. Para mejorar la eficiencia en los procesos organizativos es útil la implementación de

buenas prácticas, por lo que se entrega al lector un decálogo para reducir los niveles de estrés en las organizaciones y empresas presentado en el Anexo 5.

Por último, es necesario hacer una breve mención al valor del trabajo humano y su relación con la salud física, psíquica y mental y social de lo cual depende que el trabajo no sea vivido como una tortura y sea una fuente de felicidad para los trabajadores.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold B. Bakker, E. D., Evangelia Demerouti (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Artazcoz, L., Escribá Agüir, V. y Cortés, I. (2006). El estrés en una sociedad instalada en el cambio . *Gaceta Sanitaria* 20.
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (Desarrollo profesional internacional , 9 (5)). Conceptualizar e investigar la marca del empleador. *Desarrollo profesional internacional* , 9 (5), 501-517.
- Becoña-Iglesias, E. (2003). Tabaco, ansiedad y estrés . *Salud y drogas*, 3, 70-92.
- Belkic, K. L., Landsbergis, P. A., Schnall, P. I., & Baker, D. Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? A critical review of the empirical evidence, with a clinical perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 30, 85-128.
- Bones Rocha, K., Pérez, K., Rodríguez-Sanz, M., Borrell, C., & Obiols (2010). Prevalencia de problemas de salud mental y su asociación con variables socioeconómicas, de trabajo y salud: resultados de la Encuesta Nacional de Salud de España. *Psicothema*, 389-395.
- Castellà, T., Fernández, L., García, N., Lázara, M., Llorens, C., Menéndez, M., & Moncada, (2005). Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales. Guía del delegado y delegada de prevención.
- Cequea Null, M. M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584.
- De Roda, A. B. L., & Fuertes, F. C. (1992). Apoyo social percibido: Su efecto protector frente a los acontecimientos vitales estresantes. *Revista de Psicología Social*, 7, 53-59.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Eurofound. (2012). , *European Foundation for the Improvement of Living and working conditions (2012). Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work, E.-O. (2007). *Annual Report*. Bruselas.
- González Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas Rodríguez, M. A. (2000). The validity of affective work team climates. *Research Gate*, 97-109.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

- Houtman, I. L. (2005). *Work-related stress*. Loughlinstown: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40, 171-188.
- I Grau, De Diego Vallejo, Tomás y Mañas Rodríguez (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales. *Psicothema*, 212-218.
- Izquierdo, F. M. (2010). *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos>
- Jiménez, B. M., & León, C. B (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A., Russell, R. S., & Theorell, T. (1982). Physiology of stress and regeneration in job related cardiovascular illness. *Journal of Human Stress*, 8(1), 29-42.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S., & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Mansilla Izquierdo, F. (2011). Consecuencias del estrés de rol. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(225), 361-370.
- Mañas Rodríguez, M. Á., Salvador, C., Boada i Grau, J., González, E., & Agulló Tomás, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19.
- Moreno Jiménez, B. (. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).
- OIT, O. I. (2016). Estrés en el trabajo un reto colectivo.
- Organization, OMS- World Health (2002). Informe sobre la salud en el mundo: 2002: reducir los riesgos y promover una vida sana.
- Organization, OMS- World Health (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*.
- Organization, OMS- World Health (1997). *Promoción, W. D. D. L. de la salud en el lugar de Trabajo Luxemburgo*. Obtenido de Documento técnico: <http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo>

/Documentos%20ENWHP/Documentos%20estrategicos/Ficheros/22\_1%20Declaracion\_%20Luxemburgo.pdf

- OSHA, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo- EU. *El estrés relacionado con el trabajo. Facts Agencia Europea para la Seguridad y la salud en el trabajo-22*. Obtenido de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/22>
- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017). Work stress: a review study. *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, *13(1)*, 81-90.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, *77(6)*, 963.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (Papeles del psicólogo, 29(1)). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *2008*, 67-82.
- Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (2013). Preventive stress management in organizations. American Psychological Association.
- Rodríguez, A. M. H., & Perilla, L. E. (2015). Retos investigativos en psicología de la salud ocupacional: el estrés laboral. *Facultad Nacional de Salud Pública: El escenario para la salud pública desde la ciencia*, *33(2)*, 252-261.
- Rodríguez Mañas, M.A, Gonzalez Romá, V. G., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias (Vol. 22)*. Universidad Almería.
- Romá, V. G., y Peiró Silla J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, *52(2)*, 269-285.
- Samaniego, C. (1998). bsentismo, rotación y productividad. In *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ediciones Piramide*, 247-258.
- Sánchez, C. H. (2013). Tesis doctoral: Percepción de riesgos psicosociales, estrés, ansiedad, variables de salud y conciliación de la vida laboral-familiar en trabajadores y trabajadoras. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Sandi, C., y Calés, J. M. (2000). *Estrés: consecuencias psicológicas, fisiológicas y clínicas*. Madrid: Sanz y Torres.
- Schaufeli, W. B. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *15(2)*, 147-172.
- Schaufeli, W. B. (2002). ¿ Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? *Prevención, trabajo y Salud*, *20(1)*, 4-9.
- Schaufeli, W. B. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.
- Schneider, B. (. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational dynamics*, *9(2)*, 52-65.

- Selye, H. (1998). Basic issues in occupational stress research . *Advances in psychological science: Social, personal, and cultural aspects*, 1, 307.
- Thomas, W., Colligan, M. S. W., y Higgins, M (2006). Workplace stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-87.
- Torres Ordóñez, J. L. (2011). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.
- ENWHP Red europea de promoción de la salud en el trabajo (2008). *Guía sobre salud mental*. ENWHP.
- Trabajo, INSHT Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid.
- Valdez, V. D. (2015). Tesis doctoral: Factores de riesgo psicosociales, estrés y sus consecuencias individuales y organizacionales: modelo demanda-control de karasek (1979). Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Velandia, J. H. M., y Pinilla, N. A (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31.
- Weber, A., & Thomas, R. (2005). Key performance indicators. Measuring and Managing the Maintenance Function, Ivara Corporation, Burlington.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel psychology*, 875-901.

## X. ANEXOS

### ANEXO 1: COSENTINO S.A. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Esta empresa ha pasado de ser una empresa familiar a ser un grupo internacional con presencia en más de 40 países, dispone de filiales en los cinco continentes.

Esta organización nació en 1930 inicialmente se dedicaba a la explotación de canteras y la elaboración de productos artesanales de piedra natural en la localidad de Macael Almería. Esta población se ubica en la sierra de los Filabres cuyo mármol es apreciado en todo el mundo por su calidad y pureza. En la década de los 70 se incorpora a la empresa la segunda generación familiar, provocando el crecimiento de la firma Cosentino. En la década de los 80 suministró mármol para destacados proyectos de construcción de la Costa del Sol. La dy transformación del tradicional Mármol “Blanco Macael” y decidieron emprender una estrategia de diversificación y expansión internacional, a través de inversiones en investigación y posterior comercialización de nuevo productos basados en la piedra natural.

Los avances obtenidos en la investigación de nuevos productos llevaron a la firma a desarrollar y patentar un nuevo material al que denominaron “Marmolstone” que si bien no tuvo el éxito inicial deseado sentó las bases para nuevos procesos de investigación y desarrollo. Dentro de una visita comercial la empresa descubre en Israel el uso del cuarzo como materia prima y aplica este elemento a sus actividades de I + D, lanzando en 1990 el producto SILESTONE, convirtiéndose en el producto estrella, con un rápido crecimiento que lo posicionó en el primer fabricante mundial de esta superficie.

SILESTONE es un aglomerado de cuarzo natural y cristal pigmentado y ligado con resina de poliéster. Entre sus propiedades se puede mencionar un bajo coeficiente de absorción de líquidos, un bajo desgaste por rozamiento, una buena resistencia frente a productos químicos y un gran coeficiente de flexión. Este producto se suele utilizar como encimeras de cocinas y baños, escaleras de pieza única, pavimento y revestimiento de fino espesor, amplia gama de colores y desarrollo de colores corporativos a pedido.

El parque industrial de Cosentino ubicado en Cantoria constituye el centro productivo, administrativo y logístico donde el grupo controla y supervisa el sistema de distribución de todo el mundo. En dicho parque se encuentran las oficinas centrales y las fábricas de producción que se suma a la ubicada en Vitoria Brasil.

Cosentino tuvo un rápido crecimiento y debió reorganizar su estructura, en un primer momento se decidió externalizar la gestión de los Recursos Humanos, mientras continuaba centralizando la labor administrativa de contratación del personal; esta situación rápidamente llevó a un conflicto de filosofía de ambas instituciones, conflictos que rápidamente repercutieron en una mala o deficiente gestión del capital humano.

La empresa comprobó que la externalización de proceso no era compatible con el desarrollo de futuros objetivos de la empresa; realizó una planificación de los recursos humanos con una consultora especializada en la materia, se diseñó el plan del director de Recursos humanos donde se definieron las líneas a seguir identificando las prioridades de Gestión: Selección, Formación, Desarrollo, Gestión del personal, Gestión del desempeño, retribución y administración.

Posteriormente se crea el Departamento de Recursos humanos que se divide en cuatro áreas para ajustarlo a sus necesidades: área de reclutamiento y selección, área de formación, área de administración y el área de seguridad laboral.

Para cualquier empresa que quiera ser competitiva, la Gestión de los recursos Humanos, es una pieza clave ya que posibilita el buen funcionamiento de la empresa. La gestión de los recursos humanos se ocupa de un gran activo de la empresa, las personas, y puede definirse como una inversión en los individuos para obtener la máxima rentabilidad. Las consideraciones teóricas de recursos humanos deben ser adaptadas a cada empresa para lograr el efecto esperado y en ciertos casos puede apoyarse en empresas expertas en el tema para la creación del departamento. Los departamentos de Recursos humanos de las empresas pasaron de tener una función meramente administrativa a ser órganos consultivos y coordinadores, paulatinamente fue absorbiendo funciones que le pertenecían a la alta dirección. En el caso de Cosentino llevaron adelante un proceso ejemplar tanto en su I+ D como en



el proceso de globalización adoptado y al enfrentarse a las exigencias del mercado y a la normativa laboral en materia de seguridad se volvió fundamental el papel de la dirección estratégica del personal.

#### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD**

En la actualidad, Grupo Cosentino distribuye sus productos y marcas en más de 80 países y gestiona de forma directa, desde su sede central en Almería (España), instalaciones propias en más de 30 de esos países. La multinacional cuenta con 7 fábricas de producción (6 en España y 1 en Brasil); 13 fábricas de elaboración de encimeras de cocina y baño (12 en Estados Unidos y 1 en España); 1 plataforma logística inteligente (en España), 2 hubs de distribución (en Estados Unidos), y más de 120 unidades de negocios repartidas en diversas localizaciones comerciales por todo el mundo. Su apuesta por la internacionalización los ha llevado a estar presentes en los 5 continentes.

**Misión:** Ser la empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con nuestros clientes superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño.

**Visión:** Liderar el mercado global de superficies a través de la acción de las marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionen diseño, valor e inspiren la vida de nuestros clientes.

#### **Valores:**

**Unión:** Cosentino es UNO: una empresa, un proyecto, una familia que continúa teniendo la misma misión, visión y los principales objetivos y valores.

**Auto exigencia:** *Apuesta por la mejora continua y la innovación. Busca la excelencia y la aportación del valor. Son firmes y perseverantes para alcanzar sus objetivos y seguir creciendo.*

**Flexibilidad:** Se enfrentan continuamente a nuevos retos y se adaptan a nuevas situaciones, diversas culturas y civilizaciones, buscando en todo momento la mejora continua.

**Modestia:** *sentimiento de humildad, de falta de engrimamiento o de vanidad.*

**Internacionales:** *Se encuentran presentes en todo el mundo.*

**Sensibilidad:** Capacidad de escucha y búsqueda de diálogo con colaboradores, compañeros, clientes, proveedores, mercados y resto de grupos de interés. Se adaptan a las particularidades de cada mercado para poder crecer, muestran capacidad de reacción y se anticipan ante las nuevas necesidades.

## ANEXO 2: PERSONAL EN PLANTILLA Y SU EVOLUCIÓN

### **PLANTILLA DE PERSONAL Y SU EVOLUCIÓN**

La empresa cuenta actualmente con 1743 empleados su evolución durante los últimos 8 años fue ascendente salvo en el año 2011 donde hubo una reducción que puede deberse a la crisis económica y financiera iniciada en 2009. Gran porcentaje de su plantilla pertenece al personal operativo de la empresa alcanzando el 65%, seguido por mandos medios y titulados con un porcentaje del 24%.

**TABLA: PLANTILLA DE PERSONAL**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Total de empleados</b>	<b>1887</b>	<b>1743</b>	<b>1467</b>	<b>1247</b>	<b>1145</b>	<b>1033</b>	<b>1022</b>	<b>1072</b>	<b>1019</b>
Mujeres	289	268	245	204	189	179	193	203	192
Hombres	1647	1501	1440	1149	1020	848	829	869	827
Porcentaje por Genero Femenino	15,3%	15%	17%	16%	17%	17%	19%	19%	19%
Porcentaje por Genero Masulino	87,3%	86%	98%	92%	89%	82%	81%	81%	81%
Variación interanual	8%	19%	18%	9%	11%	1%	-5%	5%	

Fuente: Elaboración Propia en Base a las Cuentas Anuales Base de Datos SABI.

**TABLA: ESTRUCTURA JERÁRQUICA**

Estructura de la empresa	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	PORCENTAJE EN ESTRUCTURA 2017
Mandos medios y titulados	575	414	271	248	225	265	274	245	259	33%
Administrativos	134	129	109	100	88	86	94	99	100	8%
Comerciales	73	73	49	61	54	63	74	54	61	4%
Operarios	1089	1127	1038	838	778	619	610	643	588	62%
<b>Total de empleados</b>	<b>1887</b>	<b>1743</b>	<b>1467</b>	<b>1247</b>	<b>1145</b>	<b>1033</b>	<b>1052</b>	<b>1041</b>	<b>1008</b>	

Fuente: Elaboración Propia en Base a las Cuentas Anuales Base de Datos SABI.

## ANEXO 3: ANÁLISIS DE CUENTAS CONTABLES

### MONTOS DE GASTO EN PERSONAL Y EN CARGAS SOCIALES

De las Cuentas Anuales se extrae el apartado de Gastos en Personal que se compone por los subconceptos Sueldos, Salarios y Asimilados por un lado y Cargas sociales por el otro. Cargas Sociales a su vez se compone de la Seguridad Social a cargo de la empresa que incluye los compromisos sociales con hacienda por tener personal en relación de dependencia y el concepto agregado de “Otros gastos sociales” que suponemos incluye inversiones para preservar la salud integral de los trabajadores. La inversión en este concepto asciende a un 6 % promedio considerando los 8 años.

**TABLA: GASTOS EN PERSONAL**

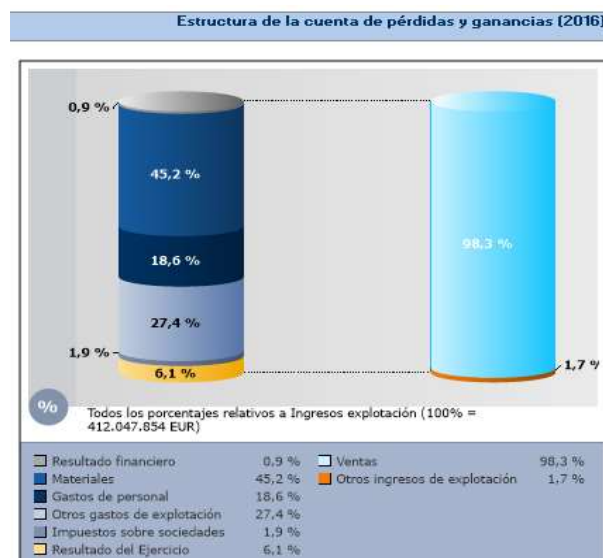
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Gastos en personal Totales</b>	<b>-76.807.232,00</b>	<b>-63.515.906,00</b>	<b>-54.205.168,00</b>	<b>-49.414.707,00</b>	<b>-46.166.698,00</b>	<b>-43.365.663,00</b>	<b>-43.877.693,00</b>	<b>-39.911.441,00</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-57.096.518,00	-48.284.245,00	-41.128.985,00	-37.496.500,00	-35.604.685,00	-33.051.451,00	-33.838.845,00	-30.339.266,00
b) Cargas sociales	-19.710.714,00	-15.231.661,00	-13.076.183,00	-11.918.207,00	-10.562.013,00	-10.314.212,00	-10.038.848,00	-9.572.175,00
b.1) Seguridad Social a cargo de la	18.753.047,00	14.470.626,00	12.553.465,00	10.969.960,00	9.938.387,00	9.568.834,00	9.532.070,00	8.841.518,00
b.2) Otros Gastos sociales	957.667,00	761.035,00	522.718,00	948.247,00	623.626,00	745.378,00	506.778,00	730.657,00
Porcentaje de Otros Gastos en	5%	5%	4%	8%	6%	7%	5%	8%

Fuente: Elaboración Propia en Base a las Cuentas Anuales Base de Datos SABI.

### RELACIÓN ENTRE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN Y LOS COSTOS LABORALES

Los gastos en personal representaron el 18,6% de sus ingresos en el año 2016.

## GRÁFICO ESTRUCTURA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS



Fuente:Base de Datos SABI.

**TABLA: INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**

Ingresos de explotación	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
a) Ventas	400.775.443	359.965.325	286.555.501	260.710.674	239.869.132	219.853.519	234.258.254
b) Prestaciones de servicios	4.073.303	5.462.797	5.100.283	3.420.430	1.396.592	1.408.765	112.873
<b>Totales Ingresos de explotación</b>	<b>404.848.746</b>	<b>365.428.122</b>	<b>291.655.784</b>	<b>264.131.104</b>	<b>241.265.724</b>	<b>221.262.284</b>	<b>234.371.127</b>

**TABLA INGRESOS NETOS DEL NEGOCIO Y PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA PLANTILLA**

<b>PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
A1) Resultado neto de explotación	50485552,00	36273755,00	32797787,00
Empleados en Plantilla	1887,00	1743,00	1467,00
PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO EN PLANTILLA	26754,40	20811,10	22357,05
<b>ACOTADO A LA MUESTRA</b>	9952,64	8380,63	10697,85

**PRODUCTIVIDAD COMERCIAL**

<b>Productividad de los comerciales</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
a) Ventas	215.207.131	234.258.254	219.853.519	239.869.132	260.710.674	286.555.501	359.965.325	400.775.443
Empleados afectados a comercial	61	54	74	63	54	61	49	73
Productividad de la fuerza de ventas	3527985,754	4338115,815	2970993,5	3807446,54	4827975,444	4697631,164	7346231,122	5490074,562



### **NIVELES DE ABSENTISMO EN LA COMPAÑÍA**

En su balance de Responsabilidad social del año 2017 la empresa Cosentino S.A. calculando el índice de absentismo como:

Jornadas perdidas en España/ (n° de trabajadores) tenemos, que en el año 2015 fue de 1,4 en el año 2016 1,49 y en el año 2017 de 1,7.

**TABLA: ÍNDICE DE ABSENTISMO**

<b>ABSENTISMO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ÍNDICE DE ABSENTISMO</b>	1,4	1,49	1,7

Fuente: Balance de Responsabilidad social Cosentino S.A. 2017

### **ESTRÉS DE ROL AGRUPACIÓN DE VARIABLES**

#### **Medias**

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\usuario\Downloads\Cosentino - Empleados.sav

#### **Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTRESROL	706	100,0%	0	,0%	706	100,0%

#### **Informe**

ESTRESROL

Media	N	Desv. típ.
42,12	706	12,019

### **ESTRÉS DE ROL Y ABSENTISMO**

<b>AÑO</b>	<b>ESTRÉS</b>	<b>ABSENTISMO</b>
2015	41,2776	1,4
2016	42,12	1,49
2017	42,9624	1,7



## ESTRÉS DE ROL Y PRODUCTIVIDAD TOTAL AJUSTADA POR LA MUESTRA

AÑO	ESTRÉS	PRODUCTIVIDAD TOTAL
2015	41,28	10697,85
2016	42,12	8380,63
2017	42,9624	9952,636

## ANEXO 4: ACCIONES REFERENTES A BIENESTAR INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES

### SEGURIDAD FÍSICA Y PSICOLÓGICA DE SUS EMPLEADOS

En los balances de Responsabilidad Social Corporativa del grupo, en adelante BRSC, se ve reflejado un gran compromiso con el bienestar integral de la plantilla de trabajadores.

Por una parte se explica las condiciones de Seguridad Física y por otra parte las Cuestiones Relativas al Bienestar integral.

### SALUD INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES

La empresa ha establecido un conjunto de reglas cardinales para evitar todo tipo de accidente de trabajo, redactadas de acuerdo al estudio detallado de los incidentes ocurridos en los últimos años y focalizando en desarrollar comportamientos claves que los empleados deben cumplir estrictamente. Dentro de ellos se mencionan las intervenciones en los equipos de trabajo, el uso de equipos de protección individual EPI'S, auditoria y seguimiento de los procesos.

El análisis de riesgo es un proceso permanente e integrado en las operaciones del Grupo Cosentino. Además han elaborado una Guía de Buenas prácticas la que fue



divulgada entre los marmolistas del sector, recogiendo cuestiones legales y de salud y difundida mediante charlas y sesiones formativas.

Fuente: Balance de Responsabilidad Social Cosentino

Fomentar los hábitos saludables y trabajar en la salud mental y física de los trabajadores se expresa como una de las principales preocupaciones de la empresa. En los años 2011 2012 el Grupo Cosentino ha realizado un acuerdo con la empresa PYSA especializada en Salud Psicosocial para ofrecer un programa de asistencia y apoyo psicológico, Proyecto Mens, al servicio de todos los empleados y sus familiares. Este programa pretendió ayudar a superar situaciones difíciles, afrontar crisis y duelos, detectar posibles factores de tensión, prevenir el estrés, superar los conflictos laborales y familiares, disminuyendo las dependencias no productivas de los trabajadores. Este proyecto ofrecía una línea gratuita de atención 24 horas, 365 días al año, para el apoyo psicológico. Esta atención era realizada por profesionales de manera confidencial y anónima.

En el año 2015 se incorporaron programas como:

- Protocolo de ayuda para actividades deportivas. Donde se establece la concesión de ayudas a empleados que participen en actividades deportivas regladas.
- Cosentino en Marcha: Carrera o marcha senderista que se organizan para miembros de la empresa y sus familias
- Charlas Saludables: charlas informativas sobre alimentación saludable o los efectos saludables de dejar de fumar.

El proyecto Offices creaba áreas de descanso dentro de las fábricas donde los empleados podían tomar un café o un refresco, ideales para la reposición física y psíquica de los colaboradores.

También se aplicaron una serie de acciones concretas de apoyo al personal para equilibrar su vida profesional y familiar como por ejemplo horarios voluntarios

adaptado a las necesidades de cada empleado y puesto de trabajo sumado a la implantación de guarderías en los núcleos de trabajo más importantes.. Además se establecieron mecanismos y procedimientos necesarios para evitar o resolver cualquier situación de acoso o discriminación por género. El protocolo de prevención del acoso tiene los siguientes principios:

- Toda persona tiene derecho a recibir un trato correcto, respetuoso y digno, y a que se respete su intimidad y su integridad física y moral.
- Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Considerando el acoso como riesgo emergente en el ámbito laboral, se comprometen a asignar los medios humanos y materiales necesarios para prevenirlo y hacerle frente.
- Buscan lograr un entorno laboral exento de riesgos adoptando las medidas necesarias para prevenir la aparición de conductas de acoso.
- Reconocer la importancia de desarrollar acciones formativas e informativas que ayuden a prevenir conductas de acoso y permitan garantizar un entorno de trabajo saludable, libre de este tipo de conductas.

El Departamento de prevención realiza periódicamente encuestas y estudios anónimos para velar por su cumplimiento y medir su eficacia.

### **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

En el año 2014 se realizó la primera encuesta de clima global que alcanzó a todos los empleados ubicados en más de 30 países. Fueron encuestadas 861 personas siendo el 69% de la plantilla declarada en ese año. En la encuesta se evalúan percepciones del prestigio de la empresa y la satisfacción de pertenecer a ella, aspectos de comunicación, desarrollo y carrera profesional, retribuciones. Las valoraciones del 5 al 8 arrojan un promedio general de Satisfacción Laboral de 7 puntos siendo el aspecto valorado en forma más baja el fomento de actividades para mejorar las relaciones con compañeros y la conciliación de la vida personal y familiar.

**Encuesta  
Clima**

	CANTORIA FÁBRICA	CANTORIA STAFF	IBERIA	EUROPA Y EXPORT	USA	LATAM	TOTAL	CUOTA DE PARTICIPACIÓN
Nº encuestados	93	158	41	90	397	82	861	34%
Satisfacción global	6,6	6,7	7,0	7,1	7,1	7,1	7,0	

Cosentino tiene establecidos canales para comunicarme y transmitir mis inquietudes.

6,7

Me siento cómodo en mi espacio de trabajo.

7,4

Dispongo de todas las herramientas adecuadas y en perfecto estado para el desarrollo de mi actividad.

7,0

El entorno de trabajo está limpio y ordenado.

7,9

Dispongo de espacios comunes y dotados para un uso satisfactorio.

7,6

La empresa se preocupa por ofrecerme un paquete retributivo atractivo más allá del salario.

6,6

En materia de retribución, conozco las ventajas fiscales que me ofrece la empresa.

6,3

Creo que la empresa reconoce la fidelidad y compromiso hacia Cosentino.

6,6

Creo que Cosentino es un proyecto único y Global.

7,2

Recomendarías a una persona de tu entorno venir a trabajar a Cosentino.

7,4

Cosentino me permite conciliar la vida laboral con la familiar y personal.

6,0

La empresa fomenta actividades para mejorar la relación con otros compañeros.

5,4

SATISFACCIÓN GLOBAL 7,0

Fuente: Balance de Responsabilidad Social Cosentino año 2014

## ANEXO 5: DECÁLOGO BUENAS PRÁCTICAS PARA SU INCLUSIÓN EN LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

### **INCLUIR AL ACTIVO HUMANO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Se incluye al talento y a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible. Los conceptos de calidad y mejora se aplican tanto al producto como al equipo humano que forma la organización. Se busca tener ambientes de trabajo saludables para potenciar el máximo rendimiento del trabajador. La organización fomenta la creatividad y el aprovechamiento de la experiencia de sus trabajadores.

### **GESTIONAR EL RIESGO**

Considerar que el estrés y los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestas las organizaciones son inevitables pero pueden prevenirse, gestionarse y mitigar sus efectos. Es posible gestionar el entorno laboral para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Es esencial:

- ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA
- PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN
- INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES Y SUS REPRESENTANTES
- PROCESO DE REVISIÓN Y MEJORA CONTINUA
- SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR COMO FILTRO DE LAS DECISIONES

1. Las organizaciones deben evaluar y gestionar preventivamente los riesgos Psicosociales al igual que cualquier otro riesgo.
2. Se debe adoptar un enfoque preventivo contando siempre con la colaboración y participación activa de los trabajadores involucrados y sus representantes a nivel colectivo.

## BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

- ✓ Fomentar los espacios de **COMUNICACIÓN** en todos los niveles de la organización buscando consejo, escucha, empatía, comprensión y contención.
- ✓ Informar, preparar y formar a los mandos medios en cuestiones de **GESTIÓN DE EQUIPOS** y clima organizacional .Aumentar la sensibilización.
- ✓ Generar canales para el aporte de ideas de **INNOVACIÓN** y mejora continua en la organización en todos los niveles.
- ✓ Comunicar y hacer explícito el **VALOR DEL TRABAJADOR** para la organización, evaluar su desempeño, ser claro en las metas propuestas, darle feedback y devoluciones sobre su actuación.
- ✓ Evitar cultura presencialista pasiva y fomentar la **PARTICIPACIÓN** en las decisiones.
- ✓ Fijar claramente los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización, haciendo constar la **APORTACIÓN** de cada nivel y su relevancia para el logro de los objetivos comunes
- ✓ Enriquecer las tareas, incorporando **AUTONOMÍA**, variedad y potenciando habilidades para aumentar la significatividad del puesto de trabajo.
- ✓ Evitar y resolver **CONFLICTOS** con los superiores, con los compañeros, con los subordinados, políticas de socialización resolutivas.
- ✓ Aplicar técnicas de negociación de roles y **APORTE** de los trabajadores a la gestión de la empresa y rediseño organizacional.
- ✓ Reorganizar las jornadas de trabajo, conocer y buscar la **FLEXIBILIDAD** ante las necesidades de los trabajadores en cuanto a turnos y jornadas.
- ✓ Integrar a las familias en la organización para reforzar el **APOYO** a los trabajadores.
- ✓ Estimular y apoyar **HÁBITOS SALUDABLES** en cuanto a nutrición, deporte, adicciones, cuidado personal.

## INTERVENCIONES PARA REFORZAR LOS RECURSOS INDIVIDUALES

Programas para aumentar los recursos individuales de los trabajadores:

- Resolución de conflictos y negociación.
- Asertividad.
- Organización de las tareas en el tiempo.
- Inteligencia emocional y gestión de emociones.
- Técnicas de relajación y de Meditación para reducir estrés ansiedad y tensión.
- Programas de atención psicológica al empleado.
- Mindfulness como disciplina para desarrollar la atención plena y una actitud de aceptación constructiva, disminuyendo así muchas fuentes de estrés y frustración.

***Un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del ambiente laboral.***