
ESPACIO ABIERTO

La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización

Pablo Medina Aguerrebere



La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización*

The fight against stress in the Spanish worker: implications for the employee and the organization

A batalha contra o estresse no trabalhador espanhol: implicações para o empregado e a organização

Fecha de recepción: 24-04-09 Fecha de aceptación: 22-09-09

Pablo Medina Aguerrebere**

* Artículo de revisión de fuentes de primarias y secundarias y análisis bibliográfico y hemerográfico.

** Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, Universidad de Navarra; doctorando en Comunicación y Salud, Universidad de Navarra; docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Correo electrónico: pamedina@unav.es



Resumen

El objetivo de este artículo de revisión, basado en la consulta bibliográfica y de casos actuales de empresas españolas, es determinar qué estrategia debe usar una empresa para eliminar el estrés de sus trabajadores, así como los beneficios que ello supone para el trabajador y para la organización. La conclusión a la que se llega es que la estrategia debe ser global, que debe basarse en una actitud proactiva por parte de la organización y que una vez eliminado el estrés del trabajador, éste se identifica más con la organización y sabe trabajar mejor en equipo, lo cual se plasma en un aumento de su rentabilidad. La salud se convierte en un elemento de gestión empresarial coordinado por la dirección de la organización.

Palabras clave autor: salud laboral, agotamiento profesional, estrés, administración de personal, liderazgo, motivación.

Palabras clave descriptor: estrés en el trabajo, liderazgo, agotamiento profesional, administración de personal.

Abstract

The objective of this revision, based in the bibliographical consultation and the study cases of Spanish companies, is to determine what strategy must use a company to eliminate the stress of its workers as well as the benefits that it supposes not only for the worker but also for the organisation. The conclusion is that strategy must be global, that must be based on a proactive attitude on the part of the organization and what once eliminated the stress of the worker, this one identifies more with the organization, knows to work better as a team, which is shaped in an increase of its yield. Health becomes an element of corporate governance coordinated by the managers of the organization.

Key words author: occupational health, burnout, stress, personnel management, leadership, motivation.

Key words plus: job stress, leadership, burnout professional, personnel management.

Resumo

O objetivo deste artigo de revisão, com base em pesquisa bibliográfica e de casos atuais de empresas espanholas, é determinar qual a estratégia de usar uma empresa para eliminar o estresse de seus empregados, e os benefícios que acarreta para os trabalhadores e para organização. A conclusão é que a estratégia deve ser abrangente, deve ser baseada em uma atitude pró-ativa por parte da organização e que, após eliminar o estresse do trabalhador, este se identifica mais com a organização e sabe como trabalhar melhor em grupo que, por sua vez, resulta em aumento do rendimento. A saúde torna-se um elemento de gestão empresarial coordenada pela gestão da organização.

Palavras-chave autor: saúde ocupacional, esgotamento profissional, estresse, gestão de pessoal, liderança, motivação.

Palavras chave descritor: estresse no trabalho, liderança, esgotamento profissional, administração de pessoal.

1. Introducción

La salud es un valor muy apreciado por toda la población; de ahí que diversos sectores, incluido el laboral, se hayan hecho eco de esta situación y den cabida en su día a día

a iniciativas que persiguen el cuidado y la mejora de la salud de los miembros que participan en dichos sectores. En el ámbito profesional, es decir, en el sector de las empresas, la salud es un valor intangible

que se traduce cada vez con más frecuencia en iniciativas tangibles y concretas como la flexibilización horaria, los seguros de salud para empleados o la creación de espacios de trabajo respetuosos de la salud (eliminación de humos o ruidos).

Las empresas cada vez más se interesan por los temas de salud y las implicaciones que tienen en sus empleados, especialmente el caso del estrés, uno de los problemas de salud más presentes en el mundo laboral. La comprensión de este tema de forma precisa es una condición imprescindible para la aplicación de medidas prácticas que tengan repercusiones positivas en el empleado y en la organización en su conjunto. Por ello es necesario identificar cuáles son las implicaciones que tiene la gestión de la salud y del estrés en las empresas españolas, así como mostrar los beneficios que para la organización tiene que un empleado goce de buena salud. Esta reflexión se centra en el caso español, ya que resulta muy interesante ver cómo afectan las implicaciones de la salud en el país europeo que más empleo temporal tiene [1] y en el que más horas se trabaja de toda la Unión Europea junto con Reino Unido [2]. Además, España es un país con una presencia importante de empresas extranjeras [3], lo cual supone un aliciente cultural importante, ya que la salud no es percibida del mismo modo en todos los países.

2. Relación entre trabajo y salud

2.1. Identidad del trabajador

La función social del trabajo es esencial ya que el trabajo es uno de los lazos de unión que existen entre el individuo y la sociedad. El empleado de la organización da mucha importancia a su trabajo, pero también al entorno social en el que vive. Ante esta realidad, las empresas intentan recuperar terreno y así

pasar a formar parte de la sociedad de forma clara. La conquista de la sociedad por parte de las empresas se plasma en iniciativas diversas como por ejemplo la creación de centros de ocio (Civican, de Caja Navarra), desarrollo de programas de voluntariado (Fundación Telefónica) o incluso el apoyo financiero para la celebración de eventos (Carrefour, patrocinador de la Exposición Universal de Zaragoza de 2008). Estas acciones permiten que el empleado se sienta más identificado con la empresa, la cual deja de ser sólo un lugar de trabajo para pasar a convertirse en un actor social de pleno derecho.

En cualquier caso, este factor de identidad del empleado está muy relacionado con los factores sociales del entorno de trabajo, los cuales son más importantes que el estilo de vida individual, en lo que al mantenimiento de una buena salud del empleado se refiere[4].

Así, para mejorar los entornos de trabajo, las empresas tienden a convertirlos en espacios vitales. En esta línea, destaca la aparición de empresas especializadas en la creación de gimnasios dentro de las organizaciones empresariales, en el uso de material de oficina ergonómico que aumenta el confort del empleado, o incluso en la creación de zonas ocio en las oficinas. En este último aspecto, las instalaciones de Google en Madrid constituyen un verdadero ejemplo de innovación (diseño del mobiliario, salas de descanso, etc.). Según el estudio *Innovation & Workplace: yesterday, today and tomorrow* [5], el diseño de la oficina es un factor determinante, ya que puede mejorar la productividad de los empleados en un 20%. A los factores del entorno se unen las iniciativas de las empresas, cuyo objetivo es la mejora del ambiente de trabajo y de la motivación del empleado. Entre dichas iniciativas destaca la realización de jornadas de equipo y actividades fuera del lugar de trabajo, la puesta



en marcha de planes de carrera a medida de cada empleado o la aplicación de programas de retribución por competencias. Por último, es importante señalar que la combinación de los factores del entorno y los del ambiente de trabajo hacen que el empleado se sienta más cómodo, lo cual mejora su estado mental así como su productividad laboral.

2.2. Salud mental del trabajador

El cuidado de la salud mental del empleado se ha convertido en una línea de acción promovida por muchas empresas, especialmente por los departamentos de Recursos Humanos. Refiriéndose al tema de la influencia del trabajo en la salud mental del empleado, Ozamiz [6], citando a Jahoda [7], dice que el trabajo no satisface solamente necesidades económicas, sino también otras como por ejemplo las consideradas por Jahoda “funciones latentes” del empleo:

- Aporta una estructura al tiempo de cada día;
- implica experiencias compartidas regularmente en contacto con otros;
- vincula al individuo con objetivos que lo trascienden, que van más allá de sus metas individuales;
- define aspectos de la identidad y estatus personal, y
- promueve y refuerza actividades.

La importancia del buen estado psicológico de los trabajadores ha llevado a varias empresas españolas a realizar sesiones y jornadas dedicadas a dicho tema. Así, una nueva tendencia es la generalización de la celebración de jornadas de *coaching* y psicología en las organizaciones, incluso la creación de escuelas de *coaching*, como la Escuela de Coaching de Ejecutivo del Norte, creada por Leiste Consultores y HFC Consultores.

2.3. Riesgos laborales

La población es cada vez más consciente de los riesgos de salud a los que está sometida en el entorno profesional, así como de los problemas de fiabilidad de ciertos sistemas sanitarios [8]. Los riesgos de sufrir accidentes en el trabajo están presentes a lo largo de toda la vida laboral de un empleado. De hecho, dichos riesgos comienzan en la carretera. Por eso, se empieza a desarrollar en España la tendencia del *covoiturage*, es decir, compartir un mismo coche por varios empleados para reducir costes, fomentar el espíritu de equipo y al mismo tiempo disminuir las posibilidades de sufrir accidentes.

3. Aceptación de la salud como elemento empresarial

3.1. El trabajo: un proyecto de vida

El trabajo tiene implicaciones vitales muy importantes, hasta el punto de que muchas personas organizan su vida según criterios profesionales; de ahí las consecuencias tan nefastas cuando una persona se queda sin empleo. El paro está relacionado con el trabajo temporal, en el sentido de que los dos son manifestaciones de la mala situación de un mercado laboral. España es el país europeo que más empleo temporal tiene [9], aunque esta situación se intenta solucionar desde el poder público, como lo demuestran distintas iniciativas entre la que cabe destacar la bonificación a una empresa por contratar alguien de forma indefinida. De este modo, se fomenta que las empresas privadas contraten a sus empleados con carácter indefinido y así se eviten truncamientos de proyectos profesionales, los cuales influyen enormemente en los proyectos vitales.

3.2. Influencia de la empresa en la salud del trabajador

El funcionamiento de una empresa, así como su manera de organizarse, influye en la salud de los empleados del mismo modo que la forma de organizarse y trabajar del empleado influye en la salud de la organización [10]. Por eso, las empresas intentan que los ejecutivos encargados de equipos de profesionales pongan en práctica métodos de trabajo que no transmitan estrés. El estrés es un síntoma de que la empresa no sabe organizarse [11]. En España se desarrollan distintas iniciativas destinadas a mejorar las formas de *management*, como el proyecto Innoflex (proyecto europeo en el que participan El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y el Instituto Andaluz de Tecnología), el desarrollo de escuelas de *management* propias en cada empresa (Escuela de Management del BBVA) o la instauración de sesiones de aprendizaje sobre el tema como el proyecto “Es tiempo de” (Microsoft Ibérica).

3.3. Costes del mal management en la salud del empleado

Las malas actividades de gestión tienen consecuencias negativas, no sólo en la empresa, sino también en los empleados. A día de hoy, se hace necesario evaluar los costes y consecuencias que supone el mal *management*, entre los cuales se puede destacar el hecho de que los empleados se convierten en seres poco creativos que dedican toda su energía para cumplir su función profesional, sin aportar ninguna idea original [12]. Algunas empresas han intentado evaluar los costes de un mal *management*, para así concienciar a sus directivos de realizar buenas prácticas de dirección, e incluso otras, como Ibermutuamur, han puesto en marcha programas de investigación sobre el estrés laboral, su evaluación y su reducción.

4. El estrés: el problema de salud laboral más frecuente

4.1. Estrés en el trabajo

Es uno de los problemas de salud más comunes en el mundo laboral. El estrés es una consecuencia del proceso de adaptación que el individuo lleva a cabo para integrarse al entorno [13]. En el entorno profesional existe una tipología comportamental asociada a la competitividad profesional y a la regulación emocional, la cual divide a los individuos en A o B, siendo los A personas dinámicas, combativas y que buscan constantemente el éxito, y los B, personas más tranquilas [14]. La adaptación de un individuo al entorno laboral está influenciada por la presencia más o menos numerosa de estos dos tipos de individuos.

La consecuencia más grave del estrés en el trabajo es el suicidio de los empleados. Existe una relación entre el tipo de clase social y la tendencia al suicidio que se plasma en el hecho de que la posesión de bienes sociales, como por ejemplo un buen sueldo o un buen nivel de educación, constituye una barrera eficaz contra el suicidio [15]. Además, las personas con bajo apoyo social son más vulnerables a sufrir enfermedades físicas y mentales [16]. Una de las tendencias de salud de empresa es la adopción de medidas destinadas a evitar el suicidio de los trabajadores, para lo cual, programas como el desarrollado por la European Alliance Against Depression podrían revelarse como muy útiles.

4.2. Estrés en casa

Existe una relación sinérgica entre los factores desencadenantes de estrés en el trabajo y los desencadenantes de estrés en casa [17]. Por ello, se recomienda que los empleados



realicen actividades de ocio después del trabajo y antes de llegar a casa, no callarse en casa los problemas del trabajo, pero tampoco hablar de ellos de forma constante. Una de las tendencias más importantes de las empresas es ayudar a integrar la familia en el trabajo, lo cual se plasma en distintas iniciativas como por ejemplo la concesión de beneficios a los hijos de los empleados: ayudas para estudios y guarderías (becas para los hijos de los empleados de La Caixa), financiación de excursiones y viajes (Ruta Quetzal para los hijos de los empleados del BBVA), etc.

5. Dominio del estrés: factor identidad, tiempo y formación

5.1. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo constituye una técnica muy valiosa en el mundo empresarial ya que influye en las relaciones profesionales y humanas de los empleados, sin embargo, es muy difícil llevarla a la práctica. Para mejorar dichas interacciones y favorecer el trabajo en equipo, las empresas españolas apuestan por una pluralidad de iniciativas como las actividades de *outdoor training* (combinación de formación tradicional con ejercicios al aire libre), o la adopción de nuevas actitudes de trabajo como promocionar la creatividad, fomentar que la gente comparta más información, e incluso animar a los empleados a desarrollar otras habilidades profesionales además de las habituales. Es fundamental que los empleados tengan una actitud positiva puesto que las emociones positivas benefician al individuo desde un punto de vista físico [18]. Esta actitud positiva ayuda enormemente a la puesta en marcha de un verdadero trabajo en equipo en una organización.

5.2. Identidad profesional del empleado

Cuando la identificación psicológica del empleado con su trabajo, así como los sentimientos de deber-obligación hacia el trabajo son altos, el estrés no influye en la satisfacción laboral [19]; es decir, la implicación en el trabajo amortigua la influencia del estrés en el trabajador. Por ello, muchas empresas realizan acciones como descuentos en productos de marcas colaboradas, políticas salariales personalizadas, o incluso ventajas fiscales (transporte al trabajo, vales de comida, seguros médicos, guarderías infantiles, cursos de reciclaje profesional, etc.). Según el estudio *Americans and Work: A multitude of Views* [20], los trabajadores veteranos son los más comprometidos con el trabajo, los más satisfechos y los menos “quemados” con su empleo, mientras que los jóvenes son los más infelices y los menos fieles a la empresa; de ahí la necesidad de la empresa de centrar en los más jóvenes sus esfuerzos por crear empleados identificados con la organización.

5.3 Horarios laborales y programas de formación

Respecto a los horarios, el objetivo de las acciones llevadas a cabo en este ámbito está centrado en organizar el tiempo de trabajo de tal modo que aumente la eficacia de cada empleado. En este contexto, la formación y educación del empleado es algo básico. De hecho, “en el ámbito laboral, la educación del trabajador es un factor determinante clave en el proceso productivo” [21: 198]. Por ello, la tendencia que cada vez se desarrolla más es el *e-learning*, que combinado con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación permite al empleado formarse de forma flexible en tiempo y espacio. Esta situación ha hecho que se usen, cada vez más, los simuladores tecnológicos como herramientas de aprendizaje, especialmente

en el sector sanitario donde los simuladores quirúrgicos cada vez están más generalizados. En España, esta tendencia del *e-learning* se ha plasmado en la creación, por parte de empresas, de centros educativos para los empleados, como es el caso de la Universidad Corporativa Unión FENOSA, que dispone de siete facultades –una por cada línea de negocio– y de una escuela de liderazgo.

6. Dominio del estrés: factor liderazgo

6.1. Liderazgo sobre personas: dinamismo y adaptación al cambio

En España, Javier Fernández Aguado, uno de los pensadores más reconocidos a nivel mundial en temas de *management*, ha creado un programa de dirección llamado *Will Management*, que está basado en la concepción de la empresa como una persona y en el estudio de la voluntad colectiva. El mismo autor afirma que “atacar a la verdad, mentir en las relaciones mercantiles, es socavar los cimientos de una de las realidades esenciales en el mundo mercantil: la confianza” [22: 14].

Además de la confianza, el factor clave en la actualidad es la unión del concepto de liderazgo con otros como el dinamismo, la flexibilidad y la adaptación. De hecho, el líder es, ante todo, una nueva forma de pensar en la que el concepto de adaptación sustituye al de rigidez [23]. No hay que olvidar que la jerarquía de una organización no es sinónimo de jerarquía de liderazgo, y que en cada organización existen líderes naturales que gozan de buenas capacidades de persuasión [24].

Los líderes deben ser dinámicos y saber adaptarse al cambio, no sólo porque la empresa, a nivel interno, lo demanda sino

porque el mercado también está sometido de forma constante a dicho cambio. La gestión del conocimiento y de la información a nivel interno de la empresa se convierte en un tema fundamental. Por ello, las empresas apuestan por el desarrollo de herramientas de gestión del conocimiento, por el fomento de la comunicación interna y por la creación de departamentos cuyo objetivo es estudiar el mercado y los cambios que tienen lugar en el mismo. Por último, hay que señalar que la función del liderazgo es vital en aspectos como la anticipación y la mejora del estrés [25].

6.2. Promoción del factor social

Las empresas promocionan, a través de distintas acciones, la creación de un entorno laboral en el que el aspecto social, vital e individual tenga más peso que el profesional, para así garantizar un buen estado motivacional y psicológico de los empleados. De este modo, en el contexto actual español, las iniciativas de las empresas por cuidar y proteger a sus empleados en general, y a sus líderes en particular, están en constante desarrollo.

7. Dominio del estrés: factor motivación

7.1. Formación del directivo en habilidades de motivación

“Uno de los medios más frecuentemente utilizados para producir cambios de la conducta en la empresa es la formación de los trabajadores” [26: 103]. Sin embargo, los programas de formación no sólo se aplican a empleados, sino también a directivos, ya que de ellos depende que la organización sepa motivar o no a sus empleados. Por eso, últimamente, cada vez más empresas



españolas apuestan por la formación de directivos en estas habilidades de liderazgo y de motivación. De hecho, según Infova [27], en los últimos años, el liderazgo está muy presente entre los temas de formación más demandados por las empresas españolas, siendo los temas más solicitados: 1) liderazgo y gestión de equipos; 2) liderazgo lateral (influencia lateral); 3) habilidades directivas ligadas al *coaching*; 4) consistencia personal; 5) gestión del desempeño; 6) competencias como el compromiso y la visión; 7) cohesión y trabajo en equipo; 8) gestión de proyectos; 9) gestión del tiempo, de la energía y de las prioridades; 10) creatividad e innovación; 11) gestión y dirección del cambio; y 12) comunicación, persuasión y presentaciones. En este contexto, resulta interesante que los directivos trabajen el uso correcto del lenguaje desde un punto de vista emocional, toda vez que este tema influye en el desempeño profesional. El estrés modifica la forma de trabajar a través, por ejemplo, del tipo y tono de lenguaje usado, lo cual tiene implicaciones emocionales y motivacionales [28].

7.2. Estudio de la motivación del empleado

Las organizaciones ayudan a los empleados a tener un buen estado de motivación, ya que ello repercute en las dos partes: organización y empleado. La motivación del empleado tiene implicaciones muy importantes para la organización; de ahí la importancia de que la organización estudie cuál es el estado de motivación de sus empleados. A pesar de todo, es importante señalar que el factor sueldo sigue siendo uno de los factores de motivación más importantes. Así, aunque los factores intrínsecos de motivación ayudan a que el empleado valore más a la organización, sin embargo, sólo las expectativas salariales parecen ser un factor determinante en el compromiso con la organización [29]. Esta situación es especialmente importante en España, ya que es el único país de la

OCDE en el que se ha producido un retroceso en el poder adquisitivo, debido a que el salario real medio ha bajado un 4% entre 1995 y 2005 [30].

8. Dominio del estrés: herramientas online

Internet se ha convertido en una herramienta muy interesante a la hora de ayudar a la organización a luchar contra el estrés sufrido por sus empleados. Una de las razones por las que las empresas apuestan por los blogs es por la posibilidad que estos medios ofrecen de tener un contacto más personal y directo con sus públicos, especialmente con los clientes [31, 32]. Esta herramienta permite estrechar más el contacto existente entre los empleados y la organización. Además, los cambios tecnológicos que tienen lugar como consecuencia de la generalización de la Web 2.0 afectan al modo de funcionamiento de las propias organizaciones [33]. Por tanto, muchas empresas han comenzado a instaurar herramientas 2.0 a nivel interno como método de mejora de ciertos procesos de trabajo, pero también de las relaciones personales existentes entre los empleados.

“Las relaciones interpersonales de apoyo entre los miembros y entre éstos y sus supervisores protegen del síndrome del *burnout*” [34: 36]. Por ello, la creación de herramientas *online* que aseguren una comunicación entre los directivos y el resto de empleados, y entre los mismos empleados, es una tendencia cada vez más generalizada en España, que se plasma no sólo en la creación de intranets, sino también de blogs de empresas y de comunidades *online* que facilitan la transmisión de ese apoyo mutuo, a la vez que fomentan el conocimiento y el espíritu de equipo. Estas herramientas *online* también tienen como objetivo la transmisión de valores de

comportamiento entre los empleados. Esta función es especialmente interesante ya que la transmisión de valores como la sinceridad y la amistad ayuda a reducir el estrés de los empleados [35]. Además, es fundamental que las empresas estén en contacto con los *users-generated contents*, es decir, las personas (empleados de la organización) que nutren de contenido el Web 2.0. Al fin y al cabo, este tipo de usuarios constituye el corazón de las comunidades *online* [36].

Aunque un blog puede adoptar distintas formas, como un diario, un servicio de noticias, una colección de enlaces hacia otros sitios web, o incluso un álbum de fotos, lo más importante es que dicho blog fomente el carácter relacional [37]. En el mundo laboral este aspecto es muy importante ya que una empresa es una máquina de crear y gestionar relaciones profesionales a nivel interno y externo [38]. En otras palabras, el blog y el resto de herramientas 2.0 aplicadas al mundo de la empresa tienen como objetivo fomentar y mejorar el aspecto relacional entre los empleados de una organización y de este modo evitar el *burnout*.

9. Dominio del estrés: lucha contra la adicción al trabajo

“La adicción al trabajo está tan unida al síndrome de estrés que podría denominarse adicción al estrés: el adicto al trabajo es realmente un buscador de estrés” [39: 253]. En esta línea, según el estudio realizado en 2007 por Harris Interactive para *Financial Times* a 6.561 personas residentes en Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España, la mayoría de los europeos quieren trabajar más horas y se muestran reticentes al control gubernamental sobre el número máximo de horas de trabajo por semana. Por tanto, parece que en los países

de la Unión Europea la adicción al estrés es un tema que está muy presente, dado el interés que tienen todos los europeos en trabajar más horas. Sin embargo, este dato no se puede comprender sin tener en cuenta otros factores culturales como por ejemplo el poder adquisitivo de los ciudadanos, que en muchos casos es escaso y por tanto constituye la verdadera razón del deseo de trabajar más horas. En cualquier caso, la creación de una ética bien fijada en la empresa podría ayudar a combatir de forma eficaz la adicción al trabajo [40].

10. Dominio del estrés: actitud global e implicaciones para la gestión organizacional y la salud pública

10.1. Acción global contra el estrés

Para tratar el tema de la salud del empleado es necesario un enfoque global del individuo y de su relación con la organización. Es importante tener en cuenta tanto el aspecto organizacional como el individual para resolver de forma eficaz los problemas de estrés [41]. En esta línea, algunas de las iniciativas desarrolladas por las organizaciones españolas para que sus empleados no se vean afectados por el estrés son la puesta a disposición del trabajador de equipos médicos dentro de la empresa, la contratación de masajistas, la realización de terapias de grupo o incluso la organización de cursos de gimnasia antiestrés. En muchas ocasiones, las iniciativas destinadas a evitar el estrés en los trabajadores son distintas según se trate de hombres o mujeres. Al fin y al cabo, existen diferencias entre el hombre y la mujer en lo que se refiere a los síntomas que provocan estrés, la percepción de éste y las acciones realizadas para mitigarlo [42].



10.2. Implicaciones para la dirección de la organización y para la salud pública

El enfoque global desde el cual es recomendable afrontar el estado de salud y estrés de los empleados requiere el compromiso real y sincero de los directores de las empresas españolas con dicho tema. Este compromiso se plasma de cuatro modos distintos: a) compromiso multidimensional, b) aplicación de una actitud innovadora, c) búsqueda de objetivos globales, y d) promoción del trabajo en equipo.

En primer lugar, la organización adquiere un compromiso multidimensional en la lucha contra el estrés del trabajador, ya que se trata de un tema transversal que tiene repercusiones en toda la organización y a todos los niveles. Este enfoque multidimensional resulta especialmente interesante debido a que permite “explotar mejor los recursos intangibles que están convirtiéndose cada vez más en la principal fuente de las ventajas competitivas en las economías contemporáneas” [43: 27], lo cual encaja perfectamente con la salud, que si bien se puede materializar en distintas acciones concretas, sin embargo no deja de ser un intangible.

En segundo lugar, la dirección de una institución que apuesta por la protección de la salud del empleado aplica un enfoque innovador que se plasma en actividades y comportamientos originales, puesto que las iniciativas innovadoras repercuten positivamente en el empleado. Los cambios organizacionales y laborales generados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han llevado a la puesta en marcha de actividades innovadoras que “influyen positivamente en varios aspectos como el grado de autonomía de los trabajadores, su estabilidad profesional y la cantidad de información a la que tienen acceso” [44: 170]. En este contexto, los líderes de la institución tienen un rol de-

cisivo, porque su papel es clave a la hora de “desarrollar en los empleados la confianza necesaria para que sugieran e implementen nuevas ideas” [45: 288].

En tercer lugar, la salud, al influir en la actitud del empleado, tiene un rol importante al ayudar a la institución a conseguir los objetivos globales que tiene asignados. Para la consecución de dichos objetivos resulta imprescindible que cada empleado conozca los valores institucionales que guían a la organización. El cuidado de la salud del empleado puede ser visto como uno de los valores organizacionales alrededor de los cuales la organización estructura sus políticas institucionales y de *management*. Esta decisión la adopta la dirección de la organización, debido a que los valores de la institución están determinados por los altos mandos de la institución y “jerárquicamente impuestos” [46: 405]. En cuarto y último lugar, la dirección de la organización necesita ver en el trabajo en equipo un elemento estratégico que está relacionado con el estado de salud y motivación del empleado. Este dato es importante para los directivos habida cuenta que los componentes que influyen en “el compromiso de los grupos de trabajo son más significativos en un contexto colectivo que en un contexto individual” [47: 445]. Además, en la promoción de dicho trabajo en grupo, la salud influye como elemento que genera motivación y compromiso en el empleado.

Por último, la apuesta de las organizaciones por el cuidado del estrés de sus empleados tiene varias implicaciones en la salud pública española, entre las que destaca la mejor percepción de las organizaciones y el mayor conocimiento que tiene el ciudadano sobre la salud. El compromiso de una empresa con la salud del empleado tiene efectos positivos en la salud pública como, por ejemplo, la reducción del número de personas que sufren

patologías ligadas al estrés, así como la mejor percepción de la organización por parte de la sociedad, ya que ésta identifica a la institución como una empresa que cuida correctamente a sus empleados. Esta actitud implica un respeto a la salud que es muy valorado en nuestros días, de hecho, “este respeto y protección a la salud debe ser garantizado tanto por los individuos y la colectividad como por el Estado” [48: 89]. En segundo lugar, el contacto directo del empleado con una institución en la que se cuida y promociona la salud le permite a éste conocer mejor el tema, lo cual repercute positivamente en la salud pública, al formar las organizaciones empresariales a ciudadanos conocedores de un tema tan complejo como la salud y de este modo facilitar las relaciones de dichos ciudadanos con los hospitales. Al conocer mejor el tema, el individuo puede comunicarse mejor con el personal médico, algo fundamental en la relación médico-paciente. “El tipo de comunicación mantenida entre el paciente y el médico sobre temas médicos puede impactar potencialmente en los resultados médicos físicos y psicológicos y en los problemas, así como en los errores médicos y en las malas prácticas” [49: 20].

Conclusión

La conclusión de este artículo de revisión consiste en que las implicaciones y beneficios aportados por la salud al mundo empresarial justifican la consideración de la salud como un elemento de *management* que la dirección de la organización debe gestionar correctamente para lograr que los empleados estén satisfechos y motivados, y de este modo, al ser los empleados más rentables (la ausencia de estrés les hace trabajar mejor en equipo e identificarse más con la institución), la organización mejore su funcionamiento de manera óptima. La gestión de la salud como elemento empresarial se basa en una

vía de acción global y proactiva en la que se tienen en cuenta tanto los elementos de la organización (planes de formación de los empleados, políticas de horarios laborales, técnicas de liderazgo y *management* aplicadas por los dirigentes, trabajo en equipo y canales de comunicación puestos a disposición del empleado) como los del individuo (identidad profesional, identidad personal y aspecto motivacional).

Referencias

1. Esade-Randstad. I Informe: Calidad en el trabajo en la Europa de los quince. Madrid: Esade-Randstad; 2007.
2. Centre de Recerca Econòmica i Social de Catalunya. Anuario sociolaboral de la UGT de Cataluña 2007. Barcelona: Centre de Recerca Econòmica i Social de Catalunya; 2007.
3. Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid. Informe sobre inversiones extranjeras 1998-2008. Madrid: Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid; 2009.
4. Van den Berg T. The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2008; 81 (8): 1.029-36.
5. Aguirre Newman Arquitectura. *Innovation & Workplace: yesterday, today and tomorrow*. Madrid: Aguirre Newman Arquitectura; 2009.
6. Ozamiz JA. El significado del trabajo en la sociedad informatizada: reflexiones sobre la incidencia de la salud mental en las empresas del conocimiento. Bilbao: Universidad de Deusto; 2005.
7. Jahoda M. The impact of unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bull. Br. Psychol. Soc*. 1979; (32):309-14.
8. Bailly A, Periat M. *L'État et la santé*. Paris: Anthropos; 1991.
9. Graaf-Zijl M. Economic and social consequences of temporary employment. Amsterdam: Tinbergen Institute Research; 2006.
10. Ringler J. Santé et management. En: Logos, editor. *Actes du Colloque International Stress, Santé et Management*. Paris: Logos; 1992. pp. 78-87.
11. Piñuel y Zabala, I. *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea, D. L.; 2001.



12. Mignard J. Le coût de la performance. Les syndromes de l'entreprise contemporaine. En: Logos, editor. Actes du Colloque International Stress, Santé et Management. Paris: Logos; 1992. pp. 16-25.
13. Albert E. L'individu dans l'entreprise. En: Logos, editor. Actes du Colloque International Stress, Santé et Management. Paris: Logos; 1992. pp. 34-45.
14. Consolli S. L'individu dans l'entreprise. En: Logos, editor. Actes du Colloque International Stress, Santé et Management. Paris: Logos; 1992. pp. 34-45.
15. Bourgoin N. Suicide et activité professionnelle. Population (French Edition). 1999; 54 (1): 73-101.
16. Robles Ortega H, Peralta Ramírez MO. Programa para el control del estrés. Madrid: Pirámide, D.L.; 2006.
17. Schieman S, Branch Mc Brier D, Van Gundy K. Home-to-work conflict, work qualities and emotional distress. Sociological Forum. 2003; 18 (1): 137-64.
18. Zautra A. Emotions, stress and health. Oxford; New York: Oxford University Press; 2003.
19. López-Araujo B. El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. Psicothema, Revista de Psicología. 2008; 19 (1): 81-87.
20. The Century Foundation. Americans and work: a multitude of views. New York: The Century Foundation; 2006.
21. García Mora MB. Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España: un análisis de los beneficios monetarios y no monetarios en el mercado de trabajo mediante modelos logit ordenados. Valencia: Universidad de Valencia – Facultad de Economía; 2003.
22. Fernández Aguado J. Liderar en tiempos de incertidumbre = leadership in times of uncertainty = essere leader in tempi d'incertezza. Madrid: Mind Value; 2005.
23. Bommensath M. Manager l'intelligence de votre entreprise. Paris: Les Éditions d'Organisation; 1987.
24. Shaffer J. The leadership solution. New York: McGraw-Hill; 2000.
25. Levinson H. Power, leadership and the management of stress. Professional Psychology, Research and Practice. 1980; 11 (3): 497.
26. López Mena L. Intervención psicológica en la empresa. Barcelona: Martínez Roca; 1989.
27. Infova. Visión de la formación de directivos y profesionales en España. Madrid: Infova; 2006.
28. Bonnet M. Introducción a la realidad emocional y su repercusión en el estrés. En: Bonnet M, Llacuna J, Puccini M, editores. ¡Qué estrés!: estudio sobre las emociones y su relación con el estrés. Madrid: Griker Orgemer; 2007. pp. 17-38.
29. Moon JM. Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector and managerial level. Public Performance & Management Review 2000; 24(2): 177-194.
30. Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE). Prestaciones et salaires. Paris: OCDE; 2007.
31. Saíz F. Los blogs de empresa: una herramienta de comunicación de doble filo. En: Flores Vivar J, editor. Blogalaxia y periodismo en la red: estudios, análisis y reflexiones. Madrid: Fragua; 2008. pp. 149-55.
32. Orihuela Colliva J. La revolución de los blogs: cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente. Madrid: La esfera de los libros; 2006.
33. Jiménez Cano R, Polo F, editores. La gran guía de los blogs. Barcelona: El Cobre; 2007.
34. Pérez Jáuregui MI. Cuando el estrés laboral se llama burnout: "quemarse en el trabajo". Buenos Aires: Universidad de Libros; 2000.
35. Berman EM, West JP, Richter MN. Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). Public Administration Review. 2002; 62(2): 217-30.
36. Beck T. Web 2.0: user-generated content in online communities. A theoretical and empirical investigation of its determinants. Hamburgo: Diplomica Verlag; 2007.
37. Franco Álvarez G. Tecnologías de la comunicación: producción, sistemas y difusión digital. Madrid: Fragua; 2005.
38. Bressand A, Distler C. La planète relationnelle. Paris: Flammarion; 1995.
39. Alonso Fernández F. Las nuevas adiciones. Madrid: Tea; 2003.
40. Porter G. Work, work ethic, works excess. Journal of Organizational Change Management. 2004; 17 (5): 424-39.
41. Braconnier E. L'individu dans l'entreprise. En: Logos, editor. Actes du Colloque International Stress, Santé et Management. Paris: Logos; 1992. pp. 34-45.
42. Jick TD, Mitz LF. Sex differences in work stress. The Academy of Management Review 1985; 10 (3): 408-20.
43. Strikwerda J, Stoelhorst JW. The emergence and evolution of the multidimensional organization. California Management Review 2009; 51(4): 11-31.
44. Antonioli D, Mazzanti M, Pini P. Evidence for a local production system innovation, working conditions

- and industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*. 2009; 30 (2): 157-81.
45. Strauss K, Griffin MA, Rafferty AE. Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*. 2009; 20: 279-91.
46. Paarlberg LE, Perry JL. Values management: aligning employee values and organizations goals. *The American Review of Public Administration*. 2007; 37: 387-408.
47. Felfea J, Yanb WH. The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*. 2009; 15(3): 433-50.
48. Jara Navarro MI. Ética de la salud como ética de la vida. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*. 2001; 1 (1): 86-102.
49. Wright KB, Sparks L, O'Hair D. *Health communication in the 21st century*. Malden: Blackwell Pub; 2008.

