



Presentación del perfil laboral del Director de Bienestar Laboral para prevenir y combatir el estrés laboral

IO5 - Desarrollo del Manual del Director de Bienestar Laboral



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Tipo de documento:	Producto (Resultado Intelectual - IO)
Versión del documento:	1.0
Fecha de inicio de la preparación del documento:	2021-12-01
Fecha de finalización del documento (versión final):	2022-08-31
Clasificación:	Público
Fecha de inicio del proyecto:	2019-09-01
Fecha de finalización del proyecto:	2022-08-31
Fecha de inicio de la entrega:	M15
Entrega prevista:	M24

REGISTRO DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Versión	Fecha	Descripción	Autor
01	2022-02	Borrador para los socios	Victoria Shapkarina (FyG)
02	2022-04	Aplicación de las aportaciones y comentarios de los socios	Todos los socios
03	05-2022	Revisión y retroalimentación	Todos los socios
04	06-2022	Versión final	Todos los socios
05	07-2022	Versiones en las lenguas de los socios	Todos los socios

Autor principal: Victoria Shapkarina (FYG);

AUTORES COLABORADORES: Patrícia Costa y Sílvia da Silva (ISCTE-UIL); Annmarie Gorenc Zoran y Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Daiana Colledani (PSYCHO); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA); Vittoria Fontanesi (SINERGIE)

RESUMEN EJECUTIVO

El 5º resultado del proyecto WELLY tiene como objetivo desarrollar un Manual para Directores de Bienestar Laboral, así como un Kit de herramientas con diferentes herramientas prácticas y contenidos para completar la información disponible en el Manual.

Estos contenidos se dirigirán a dos grupos diferentes:

1. Investigadores y expertos en EFP que se ocupan de las cuestiones relacionadas con las condiciones de los lugares de trabajo y el bienestar de los empleados.
2. Profesionales activos en la gestión de RRHH, empresarios y directivos, así como personas que pretendan convertirse en Directores de Bienestar Laboral.

Por ello, este documento constará de dos secciones diferentes e interconectadas:

- Manual para Directores de Bienestar Laboral;
- Kit de herramientas para los Directores de Bienestar Laboral como anexo.

En el primer apartado se realiza un desarrollo de los contenidos necesarios para la implantación de la figura del Director de Bienestar Laboral según el perfil profesional certificado a nivel europeo, tal y como se ha establecido en el resultado anterior (IO4) del proyecto WELLY.

En consecuencia, el Manual se dividirá en las siguientes unidades:

- Introducción al Manual del Director de Bienestar Laboral para la aplicación práctica de medidas de prevención y lucha contra el estrés laboral en el entorno de trabajo.
- Unidad 1. Promover un enfoque holístico y proactivo para gestionar los problemas de salud y bienestar en el trabajo
- Unidad 2. Fomentar el trabajo en equipo de los profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo, la mejora del rendimiento laboral de los empleados y la disminución de las enfermedades y las ausencias
- Unidad 3. Estrategias para gestionar los problemas relacionados con la salud mental en el lugar de trabajo
- Referencias

En la segunda sección, la atención se ha desplazado hacia las herramientas prácticas y las actividades útiles para el Director de Bienestar Laboral con el fin de proporcionar un enfoque pragmático y funcional de la función que debe desempeñar en la empresa con el objetivo de prevenir y combatir el estrés laboral. Por lo tanto, se proporcionará como anexo una lista de materiales útiles relacionados con cada una de las unidades del Manual.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
Socios	6
INTRODUCCIÓN AL MANUAL PARA DIRECTORES DE BIENESTAR LABORAL	7
UNIDAD 1. PROMOCIÓN DE UN ENFOQUE HOLÍSTICO Y PROACTIVO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROBLEMAS DE SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO	9
1.1. Nociones de psicología industrial y sociología de las organizaciones	9
1.2. Promover la salud y el bienestar humano en el lugar de trabajo	12
1.3. Cómo incluir la felicidad laboral en la organización.....	16
1.4. Buenas prácticas y estudios de caso	19
UNIDAD 2. FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y DISMINUCIÓN DE LAS ENFERMEDADES Y LAS AUSENCIAS	22
2.1. Legislación e iniciativas sobre el estrés laboral	22
2.2. Discriminación e igualdad en el empleo	24
2.3. Gestión de la diversidad	29
2.4. Buenas prácticas y estudios de caso	33
UNIDAD 3. ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA SALUD MENTAL EN EL LUGAR DE TRABAJO	41
3.1 Papel del responsable de bienestar laboral.....	41
3.2 Herramientas prácticas	45
3.3. Intervención en la fase inicial.....	50
3.4. Estrategias útiles.....	53
REFERENCIAS	57
ANEXO I: KIT DE HERRAMIENTAS PARA EL DIRECTOR DE BIENESTAR LABORAL	59
ANEXO II: RESPUESTAS DEL KIT DE HERRAMIENTAS.....	80

Socios



FOS- Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu (Eslovenia)

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a
Responsabilità Limitata (Italia)

www.sinergie-italia.com



DRPDNM - Društvo za razvijanje
prostovoljnega dela Novo mesto
(Eslovenia)

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S. r. l. (Italia)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa
(Portugal)

www.iscte.pt



EPRALIMA - Escola Profissional Doalto Lima
- Cooperativa de Interesse Publico e
Responsabilidade LImitada (Portugal)

www.epralima.com



IED - Instituto de Desarrollo
Empresarial (Grecia)

www.ied.eu



FYG - Instalofi Levante S.L. (España)

www.fygconsultores.com

INTRODUCCIÓN AL MANUAL PARA DIRECTORES DE BIENESTAR LABORAL

Bienvenido/a al Manual para Directores de Bienestar para la aplicación práctica de medidas de prevención y lucha contra el estrés laboral en el entorno de trabajo.

A través de este Manual del Proyecto WELLY, aprenderá a **gestionar y promover el bienestar mental de los empleados** de una organización, así como a apoyarlos si experimentan problemas de salud en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, este Manual para Directores del bienestar en el trabajo proporcionará un enfoque holístico y proactivo para la **gestión de los problemas de salud y bienestar en el trabajo**, así como para **animar a** los profesionales de **la seguridad** y la salud en **el** trabajo a colaborar con otros, en particular con los especialistas en salud laboral y recursos humanos, para **mejorar el rendimiento laboral de los empleados y reducir las ausencias por enfermedad**.

Por lo tanto, este Manual cumple con los siguientes Resultados de Aprendizaje (RA):

- Identificar y abordar las causas de las lesiones y la mala salud en el lugar de trabajo, tal y como exige la legislación en materia de salud y seguridad;
- Abordar el impacto de la salud en la capacidad de los empleados para trabajar, por ejemplo, apoyar a los que tienen discapacidades y condiciones de salud, y la rehabilitación;
- Promover estilos de vida más saludables y, por tanto, incidir positivamente en la salud general de los trabajadores.

Además, también encontrará una **variedad de estrategias para gestionar los problemas relacionados con la salud mental** en el lugar de trabajo como fuente de ayuda práctica. El Manual también reconocerá el papel del Director de Bienestar Laboral como actor clave en el tratamiento de los problemas de salud mental de los miembros de sus equipos que se enfrentan a problemas de salud mental en el lugar de trabajo y subrayará la importancia de la intervención en una fase temprana.

Para ello, en las siguientes páginas encontrará el material didáctico relativo a las siguientes unidades didácticas:

- Unidad 1. Promover un enfoque holístico y proactivo para gestionar los problemas de salud y bienestar en el trabajo

- Unidad 2. Fomentar el trabajo en equipo de los profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo, la mejora del rendimiento laboral de los empleados y la disminución de las enfermedades y las ausencias
- Unidad 3. Estrategias para gestionar los problemas relacionados con la salud mental en el lugar de trabajo

Sin embargo, antes de entrar en detalles, es importante definir la **figura del Director de Bienestar Laboral** según el Curso de Formación de Directores de Bienestar Laboral del proyecto WELLY.

Este nuevo perfil profesional tiene una **función transversal** que aprovecha las competencias psicológicas, incluida la gestión de la diversidad (por ejemplo, raza, etnia, género, orientación sexual, estatus socioeconómico, edad, capacidad física, origen religioso; creencias de otras ideologías, etc.), especialmente cuando se trata de personas discapacitadas, ya que a menudo requieren ajustes específicos de su entorno de trabajo. Además, el responsable de bienestar laboral coopera con otros departamentos para **analizar los problemas que** causan o podrían causar **estrés laboral**, y para **reducir los riesgos psicosociales** y **mejorar el compromiso y la participación de los empleados**.

El estrés en el trabajo es uno de los principales retos a los que se enfrentan actualmente los directivos de las organizaciones europeas, lo que repercute negativamente en la salud y la productividad de los empleados.

En función de estas circunstancias, es necesario adoptar un enfoque activo para **reducir el estrés y promover el bienestar de los empleados con el fin de crear lugares de trabajo más saludables**. El proyecto WELLY introduce el Director del bienestar en el trabajo (DBL) como una función organizativa destinada a garantizar unas condiciones de trabajo saludables y la calidad de vida en el trabajo y, por lo tanto, el proyecto pretende contribuir a la mejora de la salud laboral, fomentar un enfoque proactivo, garantizar que las condiciones de trabajo diarias sean justas y saludables, y reducir los riesgos psicosociales, así como mejorar el compromiso, la productividad, el bienestar y la participación de los empleados.

UNIDAD 1. PROMOCIÓN DE UN ENFOQUE HOLÍSTICO Y PROACTIVO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROBLEMAS DE SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

1.1. Nociones de psicología industrial y sociología de las organizaciones

"El trabajo es básico para la condición humana, para la creación del entorno humano y para el contexto de las relaciones humanas. "

(Applebaum, 1992)

En el contexto actual, las organizaciones, a nivel nacional e internacional, sienten la presión de ser competitivas y sostenibles. Fenómenos como la globalización, las nuevas tecnologías y las constantes presiones en los ámbitos económico, político y social obligan a modificar profundamente los modelos tradicionales de gestión y gobierno adoptados.

Ante esta incertidumbre y volatilidad, las organizaciones buscan constantemente responder a estos retos de forma eficaz y disruptiva. La reinención constante está ahora en la agenda de las organizaciones en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible que premie a las organizaciones que son innovadoras, flexibles, adaptables y eficientes.

Todos estos cambios en el entorno externo e interno han provocado también cambios en los modelos tradicionales de trabajo y carrera. La forma en que las personas trabajan y ven el trabajo está cambiando constantemente. Hoy en día, la gestión de personas asume una clara posición estratégica dentro de las organizaciones.

En este sentido, es vital acercarse a la noción de psicología industrial para entender cómo todos estos cambios y alteraciones influyen en la centralidad del trabajo en la forma en que trabajamos y en cómo vemos el trabajo.

"La psicología organizacional es la ciencia de la psicología aplicada al trabajo y a las organizaciones".

(Kozlowski, 2012)

Como ya se ha abordado el concepto de trabajo evoluciona y sigue cambiando constantemente. En los últimos años, la psicología organizacional ha centrado su atención en tres tendencias principales (Kozlowski, 2012):

(A) El auge de la teoría, la investigación y los métodos multinivel

La psicología organizacional ya no se centra sólo en el individuo y sus características, sino que amplía su área de interés a las particularidades de los grupos y sus dinámicas en el contexto laboral, asociadas a temas como el liderazgo, el papel de la cultura organizacional y factores contextuales como las tecnologías y la estructura organizacional.

(B) Eficacia del equipo

La creciente atención a las dinámicas de grupo conduce también a la aplicación de conceptos de la psicología organizativa al estudio de la eficacia de los equipos. A saber, impulsado por el cambio en la estructuración del trabajo con el desplazamiento del enfoque de los individuos a los equipos en la búsqueda de la adaptación, la innovación y la mejora de la toma de decisiones utilizando la diversidad.

(C) Interés por los procesos de desarrollo y la dinámica del comportamiento

Las personas son (in)cuestionablemente complejas, lo que conlleva retos increíblemente complejos para gestionarlas según sus habilidades, necesidades, motivaciones, estilos, entre otros. Además, es vital integrar la gestión eficiente del capital humano con la necesidad de una gestión eficiente de los sistemas de trabajo, las tecnologías, la coordinación de grupos y actividades, las estructuras, el rendimiento, y otros.

Hoy en día puede decirse que la gestión no sólo se centra en la prosperidad de la empresa, sino también en la maximización de los intereses de la organización, del grupo y del individuo.

En la práctica, las tendencias destacadas anteriormente se expresan en varios niveles en la gestión de las personas en las organizaciones, no solo en lo que respecta a la gestión del personal con la definición de la estructura organizativa y las respectivas prácticas de reclutamiento y selección, sino también en lo que respecta a la gestión del rendimiento, con vistas a la alineación y la participación de los empleados de acuerdo con la estrategia

de la organización. En esta última, el foco está puesto en las políticas de formación y desarrollo personal, los sistemas de recompensa y carrera, y las prácticas de bienestar, entre otros (Kozlowski, 2012).

La literatura también ha prestado una mayor atención al bienestar como tema vital para la psicología organizativa. A menudo, este tema del bienestar aparece como un polo opuesto/tensión con la eficiencia organizativa. Es decir, refuerza la idea primaria de que los directivos, debido a la escasez de recursos, tienen que tomar decisiones incompatibles. Por el contrario, la investigación ha demostrado que las organizaciones saludables, que promueven el bienestar en todas sus formas, logran un mayor éxito económico y social (Guest, 2017).

Los beneficios de una estrategia de bienestar son evidentes en los niveles de productividad, la promoción de buenos indicadores de salud y seguridad en el trabajo y los altos niveles de bienestar de los empleados en general.

Como se destaca en la declaración inicial de este capítulo, es importante recordar que hoy en día las fronteras del trabajo se extienden más allá de los límites físicos del lugar de trabajo y adquieren un predominio en todos los ámbitos de nuestra vida. Más allá de los clásicos beneficios materiales, el trabajo asume también una forma de identidad y bienestar que merece ser enmarcada y priorizada en el ciclo de vida del empleado.

1.2. Promover la salud y el bienestar humano en el lugar de trabajo

" Los empresarios deben establecer una cultura que deje claro que la salud y el bienestar en el lugar de trabajo están entre las principales prioridades de la organización."

(Arena et. al, 2013)

Desarrollar y aplicar formas de promover la salud y el bienestar en el lugar de trabajo no es sólo una inversión para los empleados, sino también para los empresarios. La aplicación de un programa de bienestar, en el entorno laboral, puede promover la productividad y la conservación del empleo. Esto puede lograrse en gran medida mediante la mejora de las condiciones de trabajo, la reducción de los accidentes y las enfermedades laborales, y el cultivo y la promoción de una cultura de prevención de riesgos laborales (Arena et al., 2013).

Conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable es una característica clave del bienestar socioeconómico y del progreso en una sociedad moderna y próspera, al tiempo que contribuye de forma decisiva a promover el crecimiento económico y el empleo al garantizar la calidad y la productividad en el trabajo.

La salud mental puede verse afectada negativamente de diversas maneras por la vida laboral. Las relaciones con los compañeros, los supervisores y los empleadores, así como los retos de las obligaciones profesionales y los desafíos a todos los niveles, no dejan de afectar al estado mental de los empleados, así como a las relaciones interpersonales y familiares (Rajgopal, 2010).

No debemos olvidar que la tensión mental y el estrés repercuten en la salud física. Cuando el estrés y otros estados emocionales negativos (ira, ansiedad, depresión, miedo, incertidumbre) se vuelven crónicos, las consecuencias son más graves.

La prevención y el tratamiento de los problemas que afectan a la productividad de los ejecutivos, poniendo en peligro la seguridad y la salud en el trabajo se consideran imperativos, siendo los programas de apoyo a los empleados y la formación de una cultura correspondiente la solución óptima (Sheppard, 2016).

"El cambio es un proceso continuo e interminable de la vida organizativa"

(Sheppard, 2016)

El lugar de trabajo puede ser un entorno mentalmente saludable, con estructuras de apoyo para todos los empleados. Una amplia gama de intervenciones puede promover la salud mental y prevenir el estrés, al tiempo que contribuye a mejorar la adaptabilidad/flexibilidad del lugar de trabajo.

Los resultados reales a largo plazo sólo pueden lograrse mediante estrategias integradas de promoción y prevención de la salud, que deben desarrollarse y aplicarse como parte de un esfuerzo coordinado por los responsables a todos los niveles. La combinación y coordinación de diversas intervenciones tanto a nivel individual como organizativo son esenciales para mantener la salud mental de los empleados. La utilización o combinación de los siguientes elementos depende de las necesidades de cada empresa:

(A) Reorganizar los procedimientos de trabajo ineficientes

Ante la creciente intensidad, los plazos más ajustados y las cargas de trabajo adicionales, ninguna empresa puede esperar que sus empleados aumenten su eficiencia. De hecho, el riesgo de desarrollar problemas psicológicos aumenta con consecuencias negativas para la salud mental de los empleados. En contra de la opinión popular, los estudios han confirmado que la reducción de la jornada laboral y la supresión de las horas extraordinarias no conducen automáticamente a una menor productividad (Arena et al., 2013). La optimización de los procesos de trabajo (por ejemplo, mediante la ampliación de las tareas, la rotación periódica de los puestos de trabajo o la flexibilidad de los horarios) y la reestructuración de las tareas para aliviar la presión (por ejemplo, la creación de puestos de secretaría para liberar al personal cualificado de las tareas administrativas) pueden ser un factor de motivación para los empleados a largo plazo (Hiba, 1998). Al mismo tiempo, estas medidas fomentan el bienestar mental de los empleados.

(B) Los empleados deben tener un mayor grado de control en el desempeño de sus funciones

Los trabajadores deben gozar de cierta autonomía en la organización de su trabajo. Los profesionales coincidieron hace tiempo en que la libertad que tiene cada trabajador para organizar su jornada laboral y llevar a cabo sus propias tareas e iniciativas es un importante factor de salud (Hiba, 1998). Una medida práctica para introducir este proceso es establecer objetivos específicos para cada empleado en lugar de sugerencias detalladas sobre el procedimiento a seguir.

(C) Implicar a los empleados en los procesos de toma de decisiones y en la resolución de problemas

Los empleados deben participar en los procesos de toma de decisiones, especialmente en las que les afectan, ya sea mediante evaluaciones, estadísticas, informes, encuestas o en reuniones y talleres. Este punto es un requisito fundamental para mantener la salud mental de los trabajadores.

(D) Equilibrar el esfuerzo con la recompensa

También existe una fuerte correlación entre el desequilibrio entre esfuerzo y recompensa y el impacto negativo en la salud mental. Dentro de lo razonable, los empresarios pueden tomar medidas para minimizar el desequilibrio, por ejemplo, pagando un salario decente a los empleados peor pagados.

(E) Aclarar las funciones y las expectativas

Es importante que los empleados sepan claramente qué pueden esperar de la organización y cuáles son sus deberes y responsabilidades. Si los empleados sienten que su empleador no ha cumplido lo prometido, pueden reaccionar con una menor motivación, lealtad y rendimiento.

(F) Fomentar y reforzar el apoyo social

Por supuesto, el apoyo social no se puede regular así. Lo que sí se puede hacer es diseñar unas condiciones organizativas que fomenten y refuercen una cultura de apoyo dentro de la empresa: aplicar una política de información y toma de decisiones transparente, basada en un enfoque abierto y transparente, un diálogo abierto y una colaboración de confianza.

Ofrecer, por ejemplo, oportunidades de realizar actividades después del trabajo o dedicar tiempo a ayudar a los compañeros, anima a los empleados a apoyarse mutuamente.

(G) Educación y formación continua

El aprendizaje permanente y la formación continua forman parte de toda buena estrategia de desarrollo del personal. Al ofrecer oportunidades de desarrollo personal, también pueden tener potencial para promover la salud y el desarrollo personal de los empleados.

En las últimas décadas, el carácter cada vez más global de las distintas economías y la evolución de la tecnología laboral han provocado rápidos cambios en la naturaleza del trabajo, que afectan al contenido, la organización y la intensidad. El trabajo requiere ahora cada vez más habilidades e innovación, comunicación e inteligencia social. Estos rápidos cambios son potencialmente beneficiosos para los empleados, pero sus habilidades cognitivas, sociales y psicológicas pueden verse afectadas por ellos. La salud mental es fundamental tanto para el desarrollo de estas habilidades como para su uso efectivo en el trabajo.

1.3. Cómo incluir la felicidad laboral en la organización

"Todos los individuos persiguen la felicidad, aunque, el significado de ésta varía según el individuo. Por lo tanto, lo que esperan y desean tener en su trabajo y a lo que se adaptan mejor es diferente entre los trabajadores."

(Silva, 2020)

La vida laboral está experimentando muchos cambios, especialmente en las naciones más ricas, por lo que la comprensión de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y del Personal (WOPP) puede contribuir al desarrollo de las organizaciones y de las personas, en las que la Orientación a la Felicidad es fundamental no sólo para el bienestar general de los individuos, sino también para el rendimiento individual y organizativo.

Según Ana Sofia Silva, *Orientación a la felicidad y al trabajo decente: Un estudio de perfiles en los trabajadores portugueses*, 2020, saber que los individuos pueden ser más felices y productivos a pesar de las lagunas existentes, requiere comprender todo el concepto de felicidad y el papel que desempeña en nuestro éxito como seres humanos y como trabajadores para que estas lagunas se cubran.

La felicidad tiene muchas definiciones, desde filósofos y pensadores religiosos, hasta psicólogos, pero de acuerdo con Silva (2020) fue Aristóteles y Aristipo, en su intento de definir el concepto de felicidad, que resultaron dos perspectivas diferentes de la felicidad:

- Hedonismo: la idea de maximizar las buenas experiencias, el placer y los sentimientos;
- Eudaimonia - experiencias subjetivas, de avance hacia la autorrealización (relacionadas con el sentido).

El psicólogo norteamericano Seligman, en 2001, añadió una tercera a estas dos vías: la búsqueda del compromiso, influenciado por el trabajo de Csiksentmihalyi (1990) sobre el flujo, que *representa el estado psicológico de completa absorción y pleno dominio en actividades muy desafiantes y altamente calificadas* (Person, Park y Seligman, 2005 en Silva, 2020).

En la teoría de la felicidad de Seligman

El flujo tiene lugar cuando la persona está muy comprometida con una actividad... tan concentrada... en la actividad que tiene entre manos que la persona siente que el tiempo pasa rápidamente y pierde el sentido de sí misma, la tarea es lo único que importa.

(Silva, 2020)

Según Silva (2020) Peterson, Park y Seligman desarrollaron una escala para medir la Orientación a la Felicidad considerando estos tres caminos y la forma en que los individuos abordan la vida, es decir, las tres formas de abordar la vida representan las tres dimensiones de la Orientación a la Felicidad. A pesar de que estas tres dimensiones son igualmente importantes en el papel que desempeñan, son compatibles y permitieron la definición de los diferentes perfiles (Perfil de Vida Plena y Perfil de Vida Vacía) estudiados, que están alineados con la percepción de felicidad de los participantes, y que conforman sus orientaciones en la búsqueda de la felicidad y el bienestar (Peterson et al., 2005 en Silva, 2020).

En 2017, Siurana, Pais, dos Santos y Mónico, validaron la Orientación a la Felicidad para la población portuguesa. Según Silva (2020), el concepto evalúa la felicidad de un individuo en función de sus preferencias respecto al concepto interpersonal tridimensional:

- **Placer:** relacionado con la tradición hedonista que defiende la búsqueda continua del máximo placer al menor coste;
- **Significado** - relacionado con la tradición de la eudemonía que representa la realización de actividades significativas que producen el autodesarrollo;
- **Compromiso:** se refiere al estado psicológico que sigue a la realización de tareas altamente implicadas, puede estar relacionado con el flujo.

En consecuencia, para entender la importancia de la Orientación a la Felicidad, primero hay que comprender la importancia del concepto de Felicidad, y su papel vital en el éxito y el trabajo de la vida de los seres humanos.

"Encuentra un trabajo que te haga feliz y no tendrás que volver a trabajar".

Confucio

Todos los seres humanos buscan la felicidad, y la percepción de la felicidad varía de una persona a otra debido a la percepción que cada persona tiene sobre lo que le hace feliz. Por eso es importante entender las percepciones individuales de la felicidad y cómo éstas repercuten en la comprensión que los individuos tienen sobre su contexto laboral, específicamente en referencia a: trabajo productivo, ingresos adecuados, protección social, etc. Según la Organización Internacional del Trabajo (2008), esto proporciona los medios necesarios para que los seres humanos prosperen y tengan una vida digna y plena (Silva, 2020).

Por último, la felicidad organizativa es un concepto complejo que hay que considerar como un activo estratégico en la gestión de las organizaciones. Las personas felices trabajan de forma más eficiente, están más comprometidas y motivadas; suelen tener espíritu de equipo y tienden a ayudarse más entre sí, lo que contribuye a un entorno laboral tranquilo y, en consecuencia, a una mayor productividad.

"...el reconocimiento de que el trabajo realizado se lleva a cabo de forma significativa, y la conexión entre el trabajo y el desarrollo personal y profesional será más fuerte para los que tienen una Vida Plena en comparación con los que tienen una Vida Vacía según la Orientación a la Felicidad"

(Rodrigues, 2018 en Silva, 2020)

1.4. Buenas prácticas y estudios de caso

Estudio de caso: Intera

Tamaño: 25 empleados (5F, 20M)

Sector de actividad: Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Principales actividades: Desarrollar e introducir Intrix (aplicación de gestión empresarial)



Para más información:

www.intrix.si

<https://sl-si.facebook.com/intera.si>

Estudio de caso: Baxter

Tamaño: 51 empleados

Sector de actividad: Salud / Venta y distribución

Principales actividades: Entregar productos médicos, ofrecer soluciones a toda la comunidad



Baxter

Para más información:

<https://www.baxter.com/>

Estudio de caso: YKK Portugal

Tamaño: de 50 a 99 empleados

Sector de actividad: Industria textil / Fabricación

Actividades principales: produce y comercializa cremalleras adaptadas a las más diversas aplicaciones



Para más información:

<https://ykk.pt/>

UNIDAD 2. FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y DISMINUCIÓN DE LAS ENFERMEDADES Y LAS AUSENCIAS

El trabajo del Director de bienestar se realiza dentro de las **directivas** y reglamentos **tanto europeos como nacionales**. Conocer el contenido de la legislación permite a los profesionales dirigir su trabajo en consecuencia y proporciona directrices tanto para la promoción como para la gestión del bienestar en el trabajo.

Además, el tratamiento de la **diversidad en el lugar de trabajo se** beneficia de marcos jurídicos que influyen en dimensiones más objetivas del trabajo (como las cuestiones contractuales), así como en otras más subjetivas, como la inclusión o el civismo. Esta unidad ofrece un breve resumen de la legislación pertinente en los países europeos y destaca sus mensajes clave.

2.1. Legislación e iniciativas sobre el estrés laboral

Normas internacionales del trabajo

Las normas internacionales del trabajo están en el ámbito de **la OIT** y pueden consistir en:

- | **Convenios:** tratados internacionales jurídicamente vinculantes que pueden ser ratificados por los Estados miembros.
- | **Recomendaciones:** directrices no vinculantes.

Recordatorio

- OIT significa Organización Internacional del Trabajo
- La OIT es una importante institución internacional.

Directiva 89/391

La fecha de **1989** marca la introducción de medidas para fomentar la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo.

La innovación incluye lo siguiente:

- contribuye a inculcar una cultura de la prevención
- racionaliza y simplifica los sistemas legislativos nacionales
- pretende establecer un nivel de seguridad y salud igualitario en beneficio de todos los trabajadores
- obliga a los empresarios a adoptar las medidas preventivas adecuadas para que el trabajo sea más seguro y saludable
- introduce como elemento clave el principio de la evaluación de riesgos y define sus principales elementos (por ejemplo, la identificación de los peligros, la participación de los trabajadores, etc.)

EU-OSHA ofrece un **resumen del contenido de la Directiva Marco:**

El objetivo de esta Directiva es introducir medidas para fomentar la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo. Se aplica a todos los sectores de actividad, tanto públicos como privados, excepto a las actividades específicas de los servicios públicos, como las fuerzas armadas, la policía o determinados servicios de protección civil. El empresario tiene la obligación de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo y no puede imponer costes económicos a los trabajadores para lograr este objetivo. Asimismo, el hecho de que el empresario recurra a servicios o personas externas competentes no le exime de sus responsabilidades en este ámbito.

Los principios generales de prevención enumerados en la directiva son los siguientes:

- evitar riesgos
- evaluación de los riesgos
- combatir los riesgos en su origen
- adaptar el trabajo al individuo
- adaptación al progreso técnico
- sustituir lo peligroso por lo que no lo es o lo es menos
- desarrollar una política global de prevención coherente
- priorizar las medidas de protección colectivas (sobre las individuales)
- dar instrucciones adecuadas a los trabajadores".

(De: [EU-OSHA](#))

2.2. Discriminación e igualdad en el empleo

La discriminación en el trabajo es uno de los temas más discutidos en la agenda de gestión de personas. Promover un entorno inclusivo y representativo es fundamental para el éxito de una organización y la prosperidad de la sociedad.

Discriminación

Definición:

"toda distinción, exclusión o preferencia basada en la raza, el color, el sexo, la religión, la opinión política, la ascendencia nacional o el origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la ocupación" (Convenio nº 111 de la OIT, artículo 1).

EEO - Igualdad de oportunidades en el empleo

Definición:

"significa que todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus capacidades y a beneficiarse de las oportunidades en igualdad de condiciones, sin verse limitados por estereotipos o prejuicios" (Convenio nº 111 de la OIT, artículo 1).

iVaya más allá!

ESLOVENIA

La discriminación es más común en Eslovenia en el proceso de empleo y en el acceso a los bienes, según el informe 2020 del Defensor de la Igualdad.

- La Constitución de la República de Eslovenia
- La Ley de Relaciones Laborales
- La Ley de Protección contra la Discriminación
- La Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
- La Ordenanza sobre medidas para facilitar el ejercicio de los derechos de los trabajadores de la Unión Europea y de los miembros de sus familias
- El objetivo de la Ley de Empleo y Rehabilitación de Personas con Discapacidad
- Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad
- Ley sobre el uso de la lengua de signos eslovena
- Ley sobre la Comunidad Gitana en la República de Eslovenia

PORTUGAL

Lei nº29/2012: Trabalhador Estrangeiro

Régimen jurídico de entrada, permanencia, salida y expulsión de extranjeros del territorio nacional.

Enlace: <https://dre.pt/application/conteudo/175291>

Ley nº7/2009

Código del Trabajo referido a los artículos: 23º a 32º, Igualdad y no discriminación; artículo 66º a 83º, Trabajo infantil; artículo 33º a 56º, Asistencia a la maternidad y paternidad; artículo 85º a 88º, Trabajador discapacitado.

Enlace:

<https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>

CITE, Práticas Laborais Discriminatórias

Derechos y deberes de los trabajadores en materia de igualdad y no discriminación.

Enlace: <http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

ESPAÑA

El **principio de igualdad y el derecho a no ser discriminado** están consagrados en el artículo 14 de la Constitución Española, y en su extensión al ámbito laboral en los artículos 4.2 e) y 17 del Estatuto de los Trabajadores.

Serán nulas las conductas o normas que den lugar a situaciones de **discriminación directa o indirecta por razón** de edad, discapacidad, sexo, origen, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, afiliación sindical, parentesco con personas pertenecientes o relacionadas con la empresa e idioma. El estatuto de los trabajadores especifica que serán nulas las disposiciones estatutarias, las cláusulas de los convenios colectivos, los acuerdos individuales; y las decisiones unilaterales del empresario, aunque no es una lista de *numeros clausus*.

La legislación nacional española en línea con este principio podría ejemplificarse con lo siguiente:

- Ley 3/1989, de 3 de marzo, por la que se amplía el permiso de maternidad a 16 semanas y se establecen medidas para promover la igualdad de trato de las mujeres en el trabajo

- Ley 11/1990, de 15 de octubre, de modificación del Código Civil, en aplicación del principio de no discriminación por razón de sexo.
- Real Decreto 1686/2000, de 6 de octubre, por el que se crea el Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo
- Convenio nº 111 de la OIT sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación
- Real Decreto @-@ Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación
- Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, sobre igualdad salarial entre mujeres y hombres.

Además, tiene un peso importante la jurisprudencia del Tribunal Supremo y del Tribunal Constitucional en materia de **discriminación e igualdad en el trabajo**, destacando sentencias como las SSTC 7/1990, de 18 de enero, y 177/1993, de 31 de mayo, sobre condiciones contractuales más beneficiosas; la STC, Pleno, S 29/2012, de 1 mar. 2012 (Rec. 2651/2005), sobre igualdad en el acceso a las plazas de policía; O STC 325/1994, de 12 de diciembre, por discriminación por razón de enfermedad.

ITALIA

El principio de igualdad de trato exige que los empresarios no discriminen a los empleados por motivos de: sexo, estado civil, raza, discapacidad, orientación sexual, religión, convicciones o creencias personales o edad.

Durante el transcurso de la relación laboral, los empresarios deben respetar el principio general de **igualdad de trato** para todo el personal, en lo que respecta a sus condiciones de empleo y trabajo. Es ilegal que un empleador discrimine en todas las fases de la relación laboral, es decir: la contratación, la promoción, la remuneración y el despido o con respecto a la admisión a un programa de formación o aprendizaje.

La norma antidiscriminatoria abarca, *entre otros*, los siguientes ámbitos:

- **Participación en una organización sindical o en una huelga** (Ley italiana nº 300/1970)
- **Origen racial y étnico** (Decreto Legislativo italiano nº 215/2003, por el que se aplica la "Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000")
- **Religión, creencias, discapacidad, edad y orientación sexual** (Decreto Legislativo italiano nº 216/2003, por el que se aplica la "Directiva 2000/78/CE del Consejo de 27 de noviembre de 2000")
- **Género, embarazo y estado civil** (Decreto Legislativo italiano nº 198/2006, modificado por el Decreto Legislativo italiano nº 5/2010 de aplicación de la

"Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio de 2006").

La **ley antidiscriminación** prohíbe tanto la discriminación directa como la indirecta. La discriminación **directa** se produce cuando una persona recibe un trato menos favorable que otra específicamente por un motivo de discriminación. La discriminación **indirecta se produce** cuando una disposición, un criterio o una práctica aparentemente neutros colocan a una persona en una situación de desventaja con respecto a otras personas.

En cuanto al **acoso sexual** que se produce en el lugar de trabajo, el art. 2087 del Código Civil italiano establece la obligación del empresario de hacer lo necesario para salvaguardar la integridad física y mental del trabajador.

El artículo 3 de la Constitución italiana establece la igualdad de todos los ciudadanos ante la ley sin diferencia de sexo, raza, lengua, religión, opiniones políticas o posición personal y social.

El Estatuto de los Trabajadores (Ley 300, de 20 de mayo de 1970) invalida cualquier acuerdo o acción del empresario que constituya una discriminación por razones de sexo, lengua, religión u opinión política (art. 15).

La Ley 903 de 9 de diciembre de 1977 establece la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

La Ley 108 de 11 de mayo de 1990 invalida el despido por motivos discriminatorios, como la raza, el sexo, la lengua, las opiniones políticas y sindicales o la religión.

Otros tipos de discriminación ilegales son: La discriminación por SIDA (Ley 135 de 5 de junio de 1990); la discriminación por edad (art. 37 de la Constitución); y la discriminación por discapacidad (Ley 104 de 5 de febrero de 1992).

El art. 48 del Tratado CEE suprime toda discriminación laboral, salarial y de otras condiciones de trabajo para todos los ciudadanos de los países de la Unión Europea. La Ley 40 de 6 de marzo de 1998 afirma la igualdad entre los demás trabajadores extranjeros con residencia legal en Italia y los trabajadores italianos.

GRECIA

La igualdad de trato se refiere al reconocimiento, la comprensión, la aceptación y la apreciación de las diferencias entre las personas, manteniendo el respeto por la edad, el sexo, la clase social, la etnia, las capacidades físicas y mentales, la raza, las preferencias sexuales y las creencias religiosas.

El principio de igualdad y sus ámbitos de aplicación se recogen en una serie de normas, tanto en leyes como en decisiones ministeriales individuales. Las principales leyes son las siguientes:

- La Ley 4097/2012 establece el marco legal para la implementación y promoción de la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ejercicio del trabajo autónomo.
- La transposición de las Directivas 2000/43 y 2000/78 se llevó a cabo mediante la Ley nº 3304/2005, que se limitó a la repetición de los motivos de discriminación contemplados en la misma. En concreto: por razón de origen racial o étnico, creencias religiosas o de otro tipo, discapacidad, edad u orientación sexual en el ámbito del empleo y el trabajo, con el fin de garantizar la aplicación del principio de igualdad de trato. La actual Ley nº 4443/2016 adopta la prohibición de las discriminaciones específicas, pero añade otras nuevas -relacionadas con (a) el color, (b) el origen nacional, (c) los antecedentes genealógicos, (d) las enfermedades crónicas, (e) el estado civil, (f) la identidad de género, (g) las características de género. También sustituye el término "orientación sexual" (por anacrónico) por el de "orientación sexual".
- La Ley 3896/2010 establece el marco jurídico para la aplicación y el fomento de la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en materia de empleo y trabajo.

Esta última ley es de gran importancia ya que amplió las competencias del Defensor del Pueblo en materia de igualdad profesional de género. La Ley 3896/2010 sobre la "Aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de trabajo y empleo" refleja sistemáticamente un nuevo marco normativo más amplio para una aplicación más eficaz del principio de igualdad de trato entre ambos sexos en el ámbito laboral mediante un sistema de protección jurídica ampliada e instrumentos jurídicos innovadores. Esta ley incorpora al derecho griego la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006.

La ley mencionada se aplica (artículo 1) a los **trabajadores por cuenta ajena**, a los **candidatos a un empleo** o a **la formación profesional** en cualquier relación laboral o forma de empleo, tanto en el sector público como en el privado y en las profesiones liberales. La ley también abarca a quienes reciben formación profesional de cualquier tipo y forma, y cubre la igualdad de acceso a los regímenes profesionales de **seguridad social**. Al mismo tiempo, se reformula el término de **acoso sexual** (artículo 2), la **discriminación** directa e indirecta, así como el **acoso**.

2.3. Gestión de la diversidad

La diversidad y la heterogeneidad de las personas pueden ser un punto fuerte de una organización. Las personas de diferentes orígenes aportan innovación y rompen el statu quo.

El concepto de diversidad se refiere a la diversidad de las personas que componen una empresa. Cada individuo es único, pero también tiene algo en común con otros individuos. El concepto de diversidad se refiere a la tolerancia, el respeto y la consideración que una empresa muestra hacia cada individuo.

La gestión de la diversidad es el desarrollo activo y consciente de procesos estratégicos, de comunicación y de gestión con visión de futuro para aceptar y utilizar las diferencias y similitudes como potenciales de valor añadido. Es una forma de gestionar las organizaciones. Se basa en el reconocimiento de que la diversidad abre formas alternativas de entender y actuar que ayudan a mejorar el clima y las relaciones en el entorno laboral, la salud y la seguridad de los trabajadores, un mejor rendimiento empresarial y la reputación de las organizaciones. Promueve un entorno en el que todos se sienten útiles y aceptados. (Keil et al, 2007)

La diversidad de la mano de obra se debe a la naturaleza cambiante del empleo, la ampliación de la Unión Europea y la globalización, y se refleja en el envejecimiento de la mano de obra, la migración y el aumento de la movilidad, y nos hemos vuelto más sensibles a los problemas de las minorías (mujeres, personas con discapacidad...).

Los objetivos de la política de diversidad son invertir en los empleados y en la igualdad de oportunidades, prevenir la discriminación, adaptarse al cambio demográfico, prevenir la escasez de competencias, maximizar el potencial y promover la diversidad como un activo que contribuye al éxito individual y organizativo. (Greif, 2009)

Las políticas y programas de acción afirmativa tienen como objetivo promover el empleo de grupos de personas que, debido a sus circunstancias personales, son minoritarios en el mercado laboral y corren el riesgo de ser discriminados. La acción afirmativa puede diseñarse tanto a nivel nacional como a nivel de organización o empresa.

Ejemplos de políticas de discriminación positiva:

- Noruega: proporción mínima de mujeres (40%) en los consejos de administración de las sociedades anónimas.
- Eslovenia: porcentaje de personas discapacitadas empleadas en grandes empresas, por sectores.
- EE.UU.: el gobierno federal sólo celebrará determinados acuerdos con empresas que tengan un plan de fomento del empleo de grupos minoritarios.

La gestión de la diversidad se lleva a cabo, al menos en parte, en los tres niveles, es decir, el macro (nivel nacional o internacional), el meso (nivel regional y de diversas asociaciones) y el micro (nivel individual de la empresa). La gestión de la diversidad, como una de las estrategias de RRHH, tiene lugar a nivel de empresa. De hecho, un marco legal apropiado y los programas de acción afirmativa son a menudo un prerrequisito o una etapa preliminar para gestionar la diversidad en las empresas.

Los beneficios de la diversidad son (según el estudio "Costes y beneficios de la diversidad" de la Comisión Europea)

- reforzar los valores culturales dentro de la organización
- mejorar la imagen de las organizaciones
- ayudar a atraer y retener a personal altamente cualificado
- mejora de la motivación y el rendimiento de los empleados
- mejora de la motivación y de las relaciones entre los empleados

¿Por qué la diversidad?

- porque la discriminación está prohibida por la ley
- porque refuerza los resultados económicos de la organización; una política de diversidad optimiza la gestión de los recursos humanos, amplía su reserva de contratación y, por tanto, atrae y retiene a los mejores talentos. Los empleados aportan talentos e ideas individuales, y aumentan la eficacia y la adaptabilidad al mercado. Los empleados diversos permiten una mejor comunicación con una red de clientes diversa, lo que a su vez permite la apertura de nuevos mercados. Una política de diversidad también mejora la reputación de la organización.

- porque mejora la cultura organizativa de la empresa; una política de diversidad promueve valores positivos (inclusión, apertura, respeto a la diversidad), lo que a su vez fomenta un mayor bienestar de los empleados, que a su vez es una fuerte fuente de motivación y compromiso por parte de los empleados. Las bajas por enfermedad son menos probables, al igual que el abandono de la empresa.
- porque permite una perspectiva de futuro y anticipa los cambios demográficos y organizativos

Otros beneficios de la diversidad:

Un entorno de trabajo cómodo, en el que los empleados se sientan a gusto y puedan conciliar la vida familiar y los compromisos laborales, conduce a una mayor productividad y creatividad. Los empleados están motivados para desarrollarse a sí mismos y a la organización. Con esta reputación, las organizaciones son más capaces de atraer y retener a los mejores talentos. Esto también se traduce en menores costes laborales, ya que hay menos rotación. En una organización en la que la diversidad está bien gestionada, la diversidad de la mano de obra también conduce a una mayor y mejor comprensión de los deseos y necesidades de los clientes. Esto también se traduce en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Pero la diversidad de los empleados también conlleva **riesgos**. Aumentar la diversidad de la plantilla sin los enfoques y estrategias adecuados puede empeorar la actividad o el rendimiento de una empresa. Una mala gestión de la diversidad crea insatisfacción entre los individuos y tensiones y conflictos dentro de la empresa. Esto puede conducir a una menor productividad y creatividad entre los empleados, una mala imagen de la empresa a los ojos de los clientes potenciales y, en última instancia, peores resultados económicos para la empresa.

¿Cómo gestionar la diversidad? Un requisito previo para el éxito de una empresa orientada a la diversidad es una cultura empresarial que valore y promueva conscientemente la diversidad.

- Para gestionar bien la diversidad, una organización necesita un sistema de evaluación del rendimiento muy transparente.
- La evaluación del rendimiento debe ser independiente de la raza, la nacionalidad o el color, el sexo, la religión, etc.

- Analice bien la diversidad individual de sus departamentos, equipos y proyectos y reflexione sobre las habilidades, los talentos, la experiencia, las características personales y las profesiones.
- Cuando notes una discriminación o desventaja por circunstancias personales, afronta el problema inmediatamente y actúa.
- Desarrollar un sistema innovador de reclutamiento y selección. ¿Qué perfiles y competencias necesita?
- Convierta a sus líderes en verdaderos modelos de conducta que crean realmente que la diversidad responde a las necesidades de la empresa y es una parte clave de su identidad. (Keil et al, 2007)

Buenas prácticas

Una buena práctica es **ofrecer acuerdos de trabajo flexibles** que faciliten la conciliación de la vida familiar y los compromisos laborales.

- trabajo a tiempo parcial
- flexibilidad en los horarios de llegada y salida
- turnos divididos
- trabajar desde casa
- días libres por motivos especiales (hasta 7 días de permiso retribuido)
- la posibilidad de un permiso de 12 meses (no remunerado) por cualquier motivo

Otra buena práctica es el programa de tutoría. Digamos que el empleado elige a un mentor dentro de la organización que suele tener más experiencia y cuenta con las habilidades y la experiencia que el empleado quiere adquirir. La tutoría permite un desarrollo profesional más rápido, la introducción a un campo o entorno concreto, la preparación para ir a otro país, etc.

Otra buena medida es crear grupos para grupos específicos, por ejemplo, para padres, para mujeres, de socialización intergeneracional. Estos grupos permiten crear redes entre colegas con intereses similares, aprender nuevas habilidades en sus campos de interés, etc.

Debilidades comunes en la gestión de la diversidad

- la ausencia de objetivos claros para gestionar la diversidad en la empresa
- informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de gestión de la diversidad
- ausencia de medición de resultados y de responsabilidad y recompensa por las actividades en este ámbito
- la realización de actividades para las que no está claro a qué objetivos contribuye o cuál es su impacto en los objetivos generales de la empresa

2.4. Buenas prácticas y estudios de caso

ESLOVENIA

Jurisprudencia eslovena - relacionada con el estrés laboral

Sentencia SCCJ 479/2012 de 30.11.2011: establece que la estructura de la personalidad del demandante no es tal que exonere de responsabilidad al demandado, aunque los rasgos de personalidad de éste (sensibilidad al estrés) puedan hacer que el daño sea más grave que en otro caso.

VDSS Sentencia Pdp 672/2017 de 14. 12. 2017: El Tribunal de Primera Instancia consideró correctamente que el criterio aparentemente neutral de la evaluación del rendimiento era discriminatorio en el caso de la demandante. La discapacidad auditiva de la demandante le impedía comunicarse con la misma eficacia con los supervisores que le asignaban el trabajo (dificultad en la comunicación verbal) y comprender las instrucciones de trabajo que se le daban (incapacidad para comprender (rápidamente) las instrucciones escritas más largas, en particular), lo que se reflejó en un menor volumen de trabajo en los primeros 14 días en su nuevo puesto y, en consecuencia, en una menor valoración del rendimiento. El volumen de trabajo realizado por la demandante en su puesto estándar no reflejaba el rendimiento o (en) la productividad de la demandante, sino su limitada capacidad de comunicación en el trabajo, que se debía a su enfermedad o discapacidad.

VDSS Sentencia Pdp 668/2018 de 24.1.2019: El Tribunal de Primera Instancia, sobre la base de sus constataciones de hecho (que los acontecimientos que rodearon el traslado definitivo de la demandante en el momento pertinente constituyeron una falta de conducta hacia la demandante a la luz de las circunstancias del servicio; que el traslado de la demandante y la ordenación de un segundo puesto de trabajo no se hicieron en aras de la eficiencia de la empresa, sino en aras de degradar a la demandante....), el Tribunal de Primera Instancia consideró acertadamente que las conductas y los comportamientos descritos en relación con estos hechos históricos constituían malos tratos al demandante en el sentido de la definición del artículo 6 bis, apartados 4 y 7, del Estatuto y del artículo 15 bis del Código del Trabajo, respectivamente, ya que el conjunto de las conductas descritas constituía un comportamiento sistemático, censurable, manifiestamente negativo e insultante hacia el demandante, que ocupaba un puesto de trabajo subordinado, y el demandante sufrió un perjuicio moral por ello.

Ejemplos de políticas de discriminación positiva:

- Noruega: proporción mínima de mujeres (40%) en los consejos de administración de las sociedades anónimas.
- Eslovenia: porcentaje de personas discapacitadas empleadas en grandes empresas, por sectores.
- EE.UU.: el gobierno federal sólo celebrará determinados acuerdos con empresas que tengan un plan de fomento del empleo de grupos minoritarios.

¿Cuál es el entorno de apoyo en Eslovenia?

El premio "**Empresa amiga de las personas con discapacidad**" es una forma especial de reconocimiento social para los empleadores por sus buenas prácticas en el ámbito del empleo de personas con discapacidad en la República de Eslovenia. Desde 2017, el Ministerio de Trabajo, Familia, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la República de Eslovenia publica un concurso público anual para la concesión de premios anuales a empresarios por sus buenas prácticas en el ámbito del empleo de personas con discapacidad. Al ganador del premio anual se le otorga una carta, que le da derecho a utilizar el logotipo promocional "EMPRESA AMIGA DE LA DISCAPACIDAD". (Entre los premiados están Pekarna Pečjak, Steklarna Hrastnik, Pošta Slovenije, Krka, Gorenje).

Carta de la Diversidad de Eslovenia. Los Chárteres de la Diversidad son una de las actuales iniciativas europeas voluntarias en materia de diversidad, cuyo objetivo es animar a las organizaciones (privadas, públicas) a aplicar y desarrollar políticas de diversidad en sus organizaciones. Un Charter de la Diversidad es un documento breve que consiste en los principios que una organización sigue en sus actividades para promover la diversidad, la no discriminación y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. La firma de la Carta es voluntaria y da acceso a las herramientas (guías, formación, etc.) disponibles en la empresa para desarrollar una política de diversidad coherente y eficaz.

PORTUGAL

1. Identificación del caso:

Empresa: YKK Portugal

Tamaño: de 50 a 99 empleados

Sector de actividad: Industria textil / Fabricación de cremalleras, botones y similares

2. La empresa (breve descripción/Quién):

YKK Portugal produce y comercializa cremalleras adaptadas a las más diversas aplicaciones. YKK se ha convertido en una referencia en la industria de la moda, siendo reconocida como sinónimo de calidad, rigor e innovación. Sus cremalleras se pueden encontrar fácilmente en la ropa, el calzado y los accesorios de moda de las más prestigiosas marcas nacionales e internacionales.

3. El tema y el objetivo (por qué):

YKK Portugal tiene como objetivo promover la salud (psicológica y física), el bienestar y la seguridad de sus empleados. Para ello, busca eliminar las causas de peligro y daño en todos los lugares de trabajo, con el objetivo de eliminar los accidentes laborales (conseguir cero accidentes). Además, esta empresa busca promover una fuerte concienciación sobre estos aspectos entre los empleados.

4. Medidas adoptadas (qué y cómo):

Para alcanzar sus objetivos, YKK Portugal intenta involucrar a los empleados en las decisiones y fomentar su participación. Por ejemplo, hay reuniones en las que los miembros del departamento de RRHH revelan las acciones y piden la opinión de los empleados. Además, esta empresa trata de realizar encuestas de felicidad y otras encuestas con regularidad para obtener la opinión de los empleados.

Cabe destacar que YKK Portugal cuenta con el Proyecto Felicidad y el Proyecto Gente Feliz. El primero consiste en aumentar el bienestar de los empleados. El segundo consiste en realizar ejercicios de *team building*, tanto dentro como fuera de la empresa, cuyos costes corren a cargo de la empresa. Otro proyecto que tiene esta empresa es el Proyecto Care que implica, por ejemplo, masajes gratuitos de fisioterapeutas, ejercicios de *team building* por parte de entrenadores especializados, clases de gimnasia, contratos con agricultores para el suministro de fruta fresca de temporada, ayudas económicas para las familias de los empleados (como el pago de materiales necesarios para la educación).

YKK Portugal también cuenta con la iniciativa "Día de la Patrulla de Seguridad", en la que los presidentes de la empresa, los directores de las fábricas y la alta dirección realizan patrullas de seguridad en el lugar de trabajo con el objetivo de estimular la motivación para el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud, lo que también permite aumentar la concienciación de los empleados con respecto a este tema. Además, esta empresa cuenta con un programa de "Proceso de designación de instrucciones especiales de gestión de la seguridad" que identifica de forma exhaustiva las condiciones y acciones potencialmente inseguras en el lugar de trabajo.

5. Resultados obtenidos (Impacto):

Esta empresa obtuvo el "Corporate Wellness Award 2016", que es un premio que pretende distinguir las prácticas de las empresas que van más allá de lo establecido por la legislación, en cuanto a la salud y seguridad de los empleados, las prácticas de bienestar organizacional y la salud laboral. YKK Portugal ganó el primer premio en la categoría "Gestión del estilo de vida" (políticas y acciones que buscan promover la calidad de los estilos de vida de los empleados, como el apoyo a los padres y a la familia, la conciencia del impacto de los estilos de vida en la salud, el apoyo financiero, entre otros). Esta empresa también ha sido reconocida como una de las empresas más felices para trabajar en Portugal, obteniendo por ello, por ejemplo, en 2020, el premio Happiness Works.

6. Información adicional:

Esta información puede tratarse de intervenciones que pueden ser fácilmente utilizables en otras empresas y otros sectores.

7. Para más información:

<https://ykk.pt/>

ESPAÑA

Jurisprudencia española – en materia de enfermedad

STC 325/1994, de 12 de diciembre: esta sentencia afirma que aunque "ninguna enfermedad es en sí misma deshonrosa", el tribunal continúa "No cabe duda de que la reputación de las personas (artículo 7.3 de la Ley Orgánica 1/1982) se vio aquí afectada, y basta, a tal efecto, con remitirse a los méritos de los tribunales que dictaminaron y constataron, muy razonablemente, que la identificación periodística, indirecta pero inequívoca, de una determinada persona como afectada por el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) supuso, teniendo en cuenta actitudes sociales que son hechos notorios, un daño moral (y también económico, como luego se demostró) un perjuicio para quienes fueron así identificados como afectados por una enfermedad cuyas causas y vías de propagación han generado y generan una alarma social a menudo acompañada de reacciones, tan reprobables como desgraciadamente reales, de marginación para muchas de sus víctimas", discriminación que, como señala el Tribunal Constitucional, aunque especialmente reprobable, no es menos real, y por eso en casos como el presente, la intimidad de los trabajadores está estrechamente vinculada al principio de igualdad pero sobre todo al derecho a la no discriminación.

Jurisprudencia española – en materia de género

STS de 28 de abril de 2017: en este caso se considera nulo el despido de una trabajadora a la que la empresa conoce que estaba sometida a un tratamiento de fecundación in vitro, aunque en el momento del despido los óvulos fecundados aún no se habían implantado en su útero, es decir, aún no estaba embarazada. El TS aclara que en este caso no se pretende equiparar la situación de una mujer sometida a fecundación in vitro, a la que aún no se le han implantado los óvulos, con la que está embarazada, sino que lo que se discute es la licitud o no de un despido cuando existen indicios de que se

debe al hecho de que la trabajadora está sometida a un determinado tratamiento de reproducción asistida, por lo que puede haberse producido una discriminación.

Jurisprudencia española - en materia de remuneración

SSTC 145/1991, de 1st de julio, 58/1994, de 28th de febrero y 147/1995, de 16th de octubre: en materia de retribución, para evitar la discriminación indirecta, no se contempla el derecho a la igualdad de retribución por la realización de las mismas o iguales funciones, es decir, por un trabajo igual, sino el derecho a la igualdad de retribución por un trabajo de igual valor, teniendo en cuenta el conjunto de las retribuciones percibidas.

ITALIA

El 26 de octubre de 2021, el Parlamento italiano aprobó el **Proyecto de Ley de Igualdad** con el objetivo de aplicar la igualdad de oportunidades y de trato para los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo y evitar la discriminación. Introdujo las modificaciones pertinentes en el Decreto Legislativo nº 198/2006 (también conocido como "Código de Igualdad de Oportunidades").

La Ley de Igualdad amplió el concepto de conductas discriminatorias directas e indirectas al incluir cualquier trato o cambio en la organización y en el horario de trabajo que ponga a un empleado en una posición de desventaja o restrinja sus oportunidades de participar en la vida de la empresa o de progresar en la carrera profesional debido a su sexo, edad, necesidades de atención personal o familiar, y embarazo/maternidad/paternidad.

El proyecto de ley de igualdad amplió a las empresas con más de 50 empleados (el anterior umbral era de 100 empleados) la obligación de elaborar un informe bienal sobre las diferencias salariales por razón de género y la situación laboral de los empleados masculinos y femeninos. El informe bienal contendrá información sobre las diferencias salariales por razón de género y la situación laboral de los empleados masculinos y femeninos teniendo en cuenta, por ejemplo, las nuevas contrataciones, los despidos, las formaciones y los ascensos.

A partir de 2022, las empresas que elaboren el Informe Bienal podrán solicitar el "**Certificado de Igualdad de Género**" si han cumplido determinados objetivos destinados a garantizar la igualdad entre empleados y empleadas, en términos de salarios, oportunidades de trabajo, gestión de las diferencias de género y garantías de maternidad.

Por último, el proyecto de ley de igualdad amplía la obligación de que al menos 2/5 de los miembros del Consejo de Administración de las empresas públicas no cotizadas estén compuestos por el género menos representado. Esta obligación ya estaba en vigor sólo para las empresas que cotizan en bolsa.

GRECIA

En lo que respecta a Grecia, a pesar de las dificultades para aplicar el principio de igualdad de género en el lugar de trabajo, existen importantes prioridades para reforzar las políticas de igualdad en todo el ámbito de actuación nacional. En el marco del **Programa Nacional para la Igualdad Sustantiva de Género**, se están llevando a cabo proyectos para abordar la desigualdad de género en áreas temáticas específicas de las políticas públicas y para crear o reforzar instituciones, estructuras y organismos de elaboración de políticas. Estos proyectos son diseñados y supervisados por comités científicos no remunerados con la participación de académicos, expertos y representantes de las partes interesadas pertinentes, y están financiados por el MENR (PO "Reforma Administrativa", PO "Desarrollo de Recursos Humanos", PO "Convergencia Digital").

La Secretaría General para la Igualdad de Género pone en marcha programas de **formación** y **sensibilización** de los funcionarios en materia de igualdad de género, en la mejora del estatus profesional de las mujeres empleadas (**mentoring**), en la **reducción** de la segregación laboral por razón de género, en la **promoción** de las mujeres en el fomento de la participación de las mujeres en los centros de decisión, en el **apoyo a las** organizaciones de mujeres y a las ONG, y en la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas. Además, el Estado griego, al alinear sus políticas con las directrices de la UE, ha integrado el **espíritu empresarial** de las mujeres como uno de los pilares fundamentales de la UE de su política de desarrollo. En particular, en el ámbito de la iniciativa empresarial y el empleo de las mujeres, ha creado acciones específicas para la igualdad entre mujeres y hombres.

Además, la Ley de Protección Laboral ratificó el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Trabajo. Esta ratificación fue un paso más allá al obligar a todas las empresas con más de 20 empleados a elaborar **políticas internas sobre violencia y acoso**. Además, para apoyar a las mujeres víctimas de la violencia, se adaptaron los programas de empleo y emprendimiento de la OAED.

En la misma ley se adoptaron disposiciones para "conciliar" la vida profesional y personal de los trabajadores. Ahora se ha introducido un permiso de **paternidad de 14 días**, con

protección contra el despido para el padre durante los 6 meses siguientes al nacimiento de cada hijo. Además, el OAED subvenciona 2 de los 4 meses de permiso parental para ambos progenitores. Esto elimina los desincentivos que existían y que podían suponer una carga adicional para las mujeres al impedir indirectamente su contratación o su promoción.

Se está trabajando en la etiqueta "Share", una etiqueta que **premia a** las empresas que aplican políticas de **igualdad de trato** y de oportunidades para todos sus empleados. En el marco de la política de aplicación del proyecto, ya se **ha concedido la etiqueta a 18 empresas durante un año**. La iniciativa continuará y se reforzará.

Por último, se inauguró el "**Centro de Innovación para la Mujer**" con el objetivo de reforzar el espíritu empresarial femenino en los ámbitos de la investigación y la innovación y las nuevas tecnologías.

UNIDAD 3. ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA SALUD MENTAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

Esta unidad proporciona información sobre cómo crear una cultura empresarial que promueva el **bienestar de los empleados** y garantice que la salud mental se tenga en cuenta en el lugar de trabajo. Esto permitirá a las empresas mejorar el compromiso de sus empleados, formar a los directivos en estos temas y ser ejemplares en cuanto a los valores transmitidos. La unidad también se centrará en las **herramientas y estrategias** para prevenir y reducir el estrés en el lugar de trabajo, haciendo hincapié en la importancia de un entorno de trabajo saludable en la calidad de vida general de los empleados. En primer lugar, se presentará al Director de Bienestar Laboral y se explicará su función en relación con las condiciones de trabajo existentes; a continuación, se describirán en detalle los programas de bienestar y las herramientas y servicios prácticos para alcanzar estos objetivos.

3.1 Papel del responsable de bienestar laboral

Director de Bienestar Laboral y Liderazgo

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan al reto de definir su éxito y un elemento clave es, sin duda, la excelencia del liderazgo, que conduce a empleados satisfechos, más innovación y mejores resultados económicos. Por lo tanto, los líderes excelentes son fundamentales para garantizar el éxito de una empresa. Pero, **¿quién es el líder? ¿Y cómo definir este papel en comparación con el del Director?** Un Director no puede evitar ser también un líder y contribuir así a la excelencia en el comportamiento y la gestión de una empresa.

Dado que una organización necesita tanto liderazgo como gestión, podemos deducir que un líder es más creativo porque establece la visión, se asegura de que todos los empleados crean en ella y la sigan, inspira a la gente y fomenta el cambio, se caracteriza por un sentido de confianza y proactividad. Por otro lado, un Director está más orientado a los resultados porque proporciona una dirección sistemática y coherencia a la actividad laboral general, es capaz de supervisar y gestionar activamente -a veces mediante normas, políticas y procedimientos- para garantizar la estabilidad de la organización. (Hočevar et al., 2003)

El papel del Director de Bienestar Laboral está en consonancia con el del líder porque crea una cultura de bienestar orientada a los resultados que permite a las organizaciones mejorar el compromiso de sus empleados, educa a los líderes en estos temas consiguiendo así un apoyo sostenible y destaca la importancia de una cultura empresarial dirigida por el ejemplo.

El papel del Director de Bienestar Laboral en la gestión de recursos humanos

Los empleados son un recurso fundamental para garantizar el éxito a largo plazo de una empresa, ya que ponen en práctica la estrategia empresarial y representan una ventaja competitiva, especialmente cuando están altamente cualificados, por lo que la dirección debe trabajar para **retener a los empleados durante un** largo periodo de tiempo. En consecuencia, las empresas deben caracterizarse por una buena **gestión de los recursos humanos** (HRM) para atraer a los mejores empleados.

Existe una reciprocidad entre el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo y un equilibrio sostenible entre el trabajo y la vida privada, por un lado, y una relación laboral positiva, por otro. Todos estos elementos repercuten en el rendimiento, la actitud, la motivación, el comportamiento y el compromiso laboral de las personas.

Debido a la relación mencionada, el responsable de bienestar laboral debe velar por el cuidado efectivo de las siguientes prácticas en el departamento de RRHH:

- Invertir en los empleados aumentando sus competencias mediante la formación y asegurándoles una mejora en su carrera, lo que contribuirá a aumentar su motivación.
- Garantizar que el trabajo sea atractivo en términos de utilización de las competencias, diversidad y autonomía.
- Crear un entorno social y físico positivo, dando prioridad a la salud y la seguridad de los empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades, garantizando las interacciones sociales y una remuneración equitativa y justa.
- Promover una comunicación integral y bidireccional.
- Facilitar la participación de los empleados en el proceso de trabajo proporcionando apoyo organizativo y garantizando la flexibilidad en la conciliación de la vida laboral y familiar.

La importancia de la motivación y la reducción del estrés en el trabajo

Los líderes y el bienestar laboral Los directivos tienen un papel fundamental a la hora de motivar a los empleados y crear un entorno de trabajo en el que puedan prosperar, por ejemplo, ofreciendo oportunidades de formación para el desarrollo personal y profesional. Como resultado, los empleados sentirán una sensación de éxito y eficacia, y tendrán un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Pero para que esto ocurra, los empleados tienen que estar motivados, ya que **la motivación** es como un combustible que les hace realizar tareas de alta calidad, y trabajar en unas condiciones de buenas relaciones caracterizadas por una cultura de retroalimentación.

La motivación es uno de los factores clave que afectan significativamente a la satisfacción laboral de los empleados, al tiempo que tiene un impacto importante en el rendimiento de la organización. El mayor motivador, por tanto, es una tarea que nos guste hacer. Cuando un empleado está satisfecho a nivel personal, también su bienestar y su salud en general se ven afectados positivamente.

Los empleados satisfechos, de hecho, son más productivos, están dispuestos a ayudar a los demás y a realizar tareas que no se esperan formalmente de ellos. El equipo y los compañeros también desempeñan un papel importante, así como el salario. Pero es la **motivación interna**, en relación con un estado de salud física y un estado de satisfacción vital general, lo que es clave aquí, y lo que debería ser enfatizado y promovido por el responsable de bienestar laboral.

Recientemente, y especialmente como consecuencia de la pandemia de Covid-19, la gestión de recursos humanos comenzó a centrarse más en el bienestar de los individuos dentro de las organizaciones y empresas y en la reducción de los **factores de estrés**, que pueden provenir de múltiples fuentes. Una exposición prolongada al estrés provoca efectos negativos crónicos en la salud física y mental.

Los **síntomas del estrés** pueden dividirse en cuatro grupos principales:

- Emocionales: desesperación, preocupación, impotencia, contención, nerviosismo, descontento, falta de energía, sentimiento de culpa e inadecuación, falta de autoestima, sentimiento de inferioridad, desesperanza sobre el futuro.
- Intelectual: sentimiento de incompetencia, fracaso en la realización de tareas, problemas de concentración y de toma de decisiones, olvido, irracionalidad, postergación, crítica excesiva.

- Comportamiento: impaciencia, excitabilidad, agresividad, crítica excesiva a los demás, precipitación, abordar demasiadas cosas a la vez, ineficacia, fracaso, evitar la compañía, trastornos del sueño.
- Físicos y fisiológicos: palpitaciones, falta de aliento, sequedad de boca, indigestión, tensión muscular, hombros caídos, inquietud, hiperactividad, morderse las uñas, apretar los puños, temblor o sudoración de las manos, dolor de cabeza, náuseas y mareos, palmas y pies fríos.

En conclusión, la gestión del bienestar en el lugar de trabajo se basa en un proceso que implica diferentes operaciones:

- **Planificación**: definir los objetivos y decidir cómo alcanzarlos.
- **Organización**: preparar los recursos para alcanzar los objetivos fijados.
- **Gestión de los recursos humanos**
- **Aplicación del liderazgo**: influir en los empleados para que realicen el trabajo para conseguir los objetivos fijados.
- **Control**: dirigir las actividades para que los resultados se ajusten a las normas y objetivos previstos.

La gestión del bienestar, por tanto, puede mejorarse dentro de una organización gracias a actividades específicas, como se describe en el siguiente párrafo.

3.2 Herramientas prácticas

En el capítulo anterior, definimos la motivación como la fuerza clave que desencadena la energía y la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo. Pero, ¿cómo funciona la motivación? ¿Y cuáles son los factores que más activan a las personas en su vida profesional? En general, la **regla de Ricitos de Oro** se aplica también a la motivación, lo que significa que las tareas por debajo del nivel de habilidad se consideran tediosas, las tareas por encima del nivel de habilidad nos roban la fuerza de voluntad, las tareas justo en el límite de las capacidades actuales (es decir, ni demasiado difíciles ni demasiado fáciles) son grandes motivadores para el cerebro humano.

Según estudios de investigación (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels, 2000), los empleados están motivados sobre todo por los valores y la cultura de la empresa, la organización dentro de la misma, la oportunidad de trabajar de forma independiente y de encontrar retos emocionantes. A título de ejemplo, los empleados pueden estar motivados si se le da una finalidad a su trabajo, si se fomenta su autonomía y si se establecen **objetivos SMART, es** decir, objetivos que tengan posibilidades de ser alcanzados y que consigan mejorar su eficacia y aumentar sus posibilidades de éxito.

En los siguientes párrafos se enumeran algunas herramientas y estrategias prácticas destinadas a aumentar el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

Trabajo a distancia

El trabajo a distancia es un método de trabajo en el que una persona realiza todo o parte de su trabajo en un lugar fuera de la organización utilizando las modernas tecnologías de la comunicación. Todas las leyes del lugar de trabajo regulado se aplican igual que en la organización. Con la crisis de Covid-19 y la necesidad de trabajar desde casa, los empleados empezaron a trabajar a distancia con mucha frecuencia y con un proceso de implantación bastante rápido. Sin embargo, el trabajo desde casa tiene aspectos positivos y negativos.

Así, se pueden identificar algunos de los principales **retos**, tanto para los trabajadores como para las empresas:

- Problemas tecnológicos, es decir, falta de una infraestructura adecuada.
- Sentirse constantemente conectado al trabajo.
- La soledad.

- Repensar el equilibrio entre la vida laboral y la personal; algunos creen que el trabajo a distancia lo mejora, otros encuentran difícil alternar entre ambos;
- Éxito inesperado: muchos empleados reconocieron sentirse más motivados y trabajar más eficazmente cuando están en casa. Esto llevó a la necesidad de reconsiderar la forma tradicional de evaluar el rendimiento basada en el tiempo que se pasa en la oficina por parte de las organizaciones.

En el **ámbito social y personal**, el trabajo a distancia permite una mayor conexión dentro de la familia, una menor necesidad de cuidado de los niños, una mayor motivación y un horario de trabajo flexible. Por otro lado, aumenta el conflicto con otros miembros de la familia, así como el peligro de dejar de distinguir entre el tiempo de trabajo y el privado. Para resolver este problema, se pueden adoptar algunas estrategias, por ejemplo: planificar y establecer listas de tareas, crear un horario y cumplirlo, introducir el ejercicio y un estilo de vida saludable, delegar tareas y hacer descansos.

A **nivel económico**, el impacto puede identificarse en la disminución de los costes de transporte, el trabajo a distancia también tuvo un **impacto ecológico** con menos contaminación en el medio ambiente, debido a la reducción del transporte y los desplazamientos.

Dado el impacto del trabajo a distancia durante la pandemia de Covid-19, ahora que la fase de emergencia ha terminado, las organizaciones deben reconsiderar el horario de trabajo que ofrecen. Por otra parte, los empleados consideran cada vez más el trabajo a distancia como una *condición sine qua non* a la hora de elegir un nuevo puesto de trabajo.

Dinámica de grupo

Cuando los empleados trabajan en un equipo, todos intentan alcanzar un objetivo común, un propósito o una visión que define al grupo. Por lo tanto, una definición clara de la misión es fundamental para permitir el buen funcionamiento del grupo, así como una clara comprensión de la dinámica de grupo por parte del responsable de Bienestar Laboral.

La dinámica de grupo puede mejorarse en la empresa creando normas y políticas que hagan hincapié en la importancia de respetar y escuchar a todos los miembros del grupo y en las oportunidades que se derivan de un debate fructífero en grupo. Esto puede hacerse, por ejemplo, fomentando la comunicación entre personas concretas, separando a los miembros de un mismo subgrupo, dando tareas que requieran la participación de miembros de diferentes subgrupos.

Contratación, formación e iniciación en la organización

El Director de Bienestar Laboral también tiene un papel clave a la hora de garantizar que el proceso de contratación se lleve a cabo de forma transparente y clara, y de supervisar que los nuevos empleados reciban un programa de iniciación y desarrollo que les haga sentirse bienvenidos en su nuevo entorno de trabajo.

El **proceso de contratación** comienza con la planificación de la capacidad del personal. A continuación, RRHH determina qué tipo de personas y cuántas se necesitan. Tras el análisis del puesto de trabajo y el anuncio, la siguiente fase consiste en invitar a los candidatos a presentarse, siguiendo diferentes procedimientos de solicitud. A la invitación le sigue una fase de selección, en la que las organizaciones eligen entre todos los candidatos a aquellos que han cumplido los requisitos de la organización mediante una o dos rondas de selección. Una vez que la organización ha seleccionado a los empleados, sigue el proceso de incorporación (Novak, 2008)

El **proceso de inducción o formación tiene como** objetivo que los nuevos empleados se sientan a gusto dentro de la empresa e incluye algún tipo de orientación profesional, cuando los RRHH presentan a los empleados información básica sobre la organización, sus actividades, productos principales y servicios, la estructura organizativa, sus derechos y responsabilidades, el contrato de trabajo. A continuación, se celebra una reunión introductoria en la que se ofrece una visión más detallada del funcionamiento y la estructura de la organización. Por último, la fase de tutoría es importante para establecer el calendario y el proceso, de modo que la empleada pueda ser autosuficiente, y a continuación se le presenta el lugar de trabajo también en términos de deberes, derechos y tareas.

Toda organización debe tener una **visión** clara, para que los empleados conozcan el objetivo de su trabajo y esfuerzo, se sientan parte de la organización y, en definitiva, se identifiquen con la misión de la propia empresa.

Conflicto y negociación

El conflicto es inevitable debido a la diversidad de los seres humanos en cuanto a percepciones, creencias, valores y objetivos. Un conflicto surge cuando dos partes tienen objetivos, percepciones y emociones diferentes e insisten en sus posiciones. Aunque el conflicto siempre existirá, las personas pueden influir en la forma en que se manifiesta

un conflicto: de hecho, la forma en que una persona reacciona ante él muestra su nivel de inteligencia emocional.

Según Eckstein (1998) y el Instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann, existen al menos cinco enfoques diferentes para la **resolución de conflictos**:

- Evitación: ignorar el conflicto, con el deseo de permanecer neutral.
- Aceleración: cuando una parte quiere imponer su propia solución por todos los medios como la única posible.
- Suavización: cuando las personas se preocupan más por la armonía que por su posición, lo que promueve la cooperación y la comodidad, pero no resuelve el problema.
- Compromiso: cuando ambos individuos sacrifican algunos de sus intereses para llegar a un acuerdo.
- Resolución de problemas: es decir, conseguir lo máximo para uno mismo y para la parte implicada en el conflicto, no sólo ganando sino también encontrando una solución al problema.

Un conflicto puede resolverse, en primer lugar, invitando a todas las partes a enfrentarse al problema y a declarar su voluntad de resolverlo. El siguiente paso será comprender la posición de la otra parte, así como definir los problemas, las posiciones y los objetivos que han surgido. Después, las partes revisarán las posibles soluciones al problema de forma imparcial. Por último, es necesario llegar a un acuerdo decidiendo la mejor solución y alcanzando una resolución del conflicto.

Disponer de un **procedimiento de negociación** claro dentro de una empresa es clave para garantizar un contexto agradable en el que los empleados se sientan escuchados, a gusto y libres de expresar sus opiniones, elementos que contribuyen a aumentar su bienestar.

Coaching

El coaching es un método que se centra en el futuro para lograr los mejores resultados y objetivos, en lugar de resolver los problemas del pasado. Significa ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial, utilizando todos sus recursos internos. El *coaching* combina los recursos individuales de una persona, sus habilidades y puntos fuertes para superar las limitaciones y alcanzar sus objetivos. La Federación Internacional de Coaching define este proceso como la asociación con los clientes en un proceso reflexivo y creativo,

inspirándoles también a maximizar su potencial tanto desde el punto de vista personal como profesional.

El *coaching*, de hecho, puede ser **personal o empresarial**. La mayor diferencia es que el *coaching* personal sólo se ocupa de los individuos como personas, mientras que el *coaching* empresarial se ocupa de los individuos como parte de la organización en la que trabajan, llevándolos a ellos y a su relación con la empresa desde su estado actual hasta donde quieren estar. El coach empresarial se centra en identificar los puntos fuertes y los inconvenientes de la persona, del grupo al que pertenece y de la organización para la que trabaja, con el fin de afrontar los retos y aprovechar las nuevas oportunidades. Por ejemplo, desarrollar una mentalidad de aprendizaje, trabajar la resiliencia y abrazar la flexibilidad son factores clave para fomentar el crecimiento, la innovación y el éxito. Este proceso va seguido de una mejora del estado actual de la organización y de sus empleados, así como de un aumento del potencial de liderazgo y del rendimiento de la organización.

Algunas buenas habilidades de *coaching* que también pueden ser replicadas como una buena práctica entre los empleados incluyen:

- Buen contacto: sensación de comodidad e igualdad con otras personas, atención a la comunicación no verbal, comprensión y confianza mutuas, respeto, observación y coordinación con el interlocutor.
- La escucha, que implica un enfoque y una concentración conscientes en el individuo, la capacidad de evitar juicios y suposiciones.
- Cuestionar, es decir, elegir las palabras adecuadas en el momento oportuno para desbloquear y desafiar nuestras mentes, pero también hacer preguntas abiertas con un propósito y un objetivo claros.
- Proporcionar un *feedback* constructivo, comunicando nuestra observación, mantener una actitud positiva en la forma de hablar y en el mensaje que transmitimos.

El *coaching* representa una buena práctica cada vez más común entre las empresas y organizaciones para facilitar el desarrollo personal de sus empleados.

3.3. Intervención en la fase inicial

La puesta en marcha de programas de apoyo destinados a promover el bienestar de los empleados representa una actividad clave para las empresas. Estos programas permiten mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los niveles de bienestar de los individuos. En particular, la literatura sugiere que, al promover la salud psicofísica de los individuos, los programas de bienestar organizacional pueden reducir las tasas de rotación y absentismo de los empleados y aumentar el rendimiento de la organización.

Para ser eficaces, los programas de intervención deben adoptarse con prontitud para evitar que las condiciones de malestar de los trabajadores puedan convertirse, en el futuro, en graves problemas para la organización y para ellos mismos. En otras palabras, los programas de intervención deben aplicarse como medidas preventivas destinadas a reducir los riesgos psicosociales que podrían afectar negativamente al bienestar de las personas y de la organización. Dado que los recursos humanos son la columna vertebral de cualquier organización, las intervenciones tempranas para el bienestar psicofísico en el lugar de trabajo son actividades cruciales para el éxito de las empresas.

Aunque los programas de bienestar organizacional suelen ser bien recibidos por los empleados y desempeñan un papel central en la gestión de la organización, su éxito no es una conclusión inevitable. Para aumentar su eficacia, la investigación sugiere prestar atención a algunos aspectos importantes desde las primeras etapas de su desarrollo (Nielsen y Noblet, 2018). En particular, es importante idear programas que se adapten al contexto organizativo, la estructura y los empleados específicos. Además, es esencial obtener la coordinación y el apoyo tanto de la dirección como de los trabajadores.

Para diseñar y llevar a cabo programas de promoción del bienestar oportunos y exitosos, podría ser útil seguir un modelo que contemple diferentes fases: preparación de la intervención, identificación de las áreas de interés, planificación de las acciones, ejecución de las acciones y evaluación final.

1. En la **preparación de la intervención**, deben considerarse cuidadosamente los aspectos relativos a la creación de un grupo directivo, el desarrollo de una estrategia de comunicación y la disposición de los miembros de la organización al cambio. Contar con un grupo directivo que apoye la intervención es crucial para el éxito de la misma. El grupo directivo debe incluir a profesionales de RRHH, altos directivos y gerentes de línea. Deben tener conocimientos de gestión de proyectos y de salud laboral. Otro aspecto crucial es la comunicación. Según la bibliografía,

el éxito de los programas de salud y bienestar requiere una comunicación clara sobre las tareas y las funciones de las personas implicadas. Cuando la comunicación es infructuosa y los empleados no reciben suficiente información sobre el proyecto, no son conscientes de lo que se espera de ellos, y esto podría perjudicar gravemente los resultados de la intervención. Por último, es importante preparar a los empleados para el cambio. Para ello, estudios recientes sugieren la eficacia de utilizar métodos participativos. Los empleados implicados que anticipan un impacto relevante de la intervención son también los que suelen informar de los mejores resultados de la intervención.

2. Una parte central en el desarrollo de un programa eficaz de bienestar laboral es la **identificación de los aspectos** en los que es importante que se centre la intervención. Para ello, se recomienda encarecidamente el uso de cuestionarios estandarizados (es decir, cuestionarios científicamente bien validados que permitan la identificación de una amplia gama de riesgos psicosociales). El uso de instrumentos específicamente adaptados a los contextos locales también ha recibido atención en los campos de investigación. Estos instrumentos podrían utilizarse de forma provechosa cuando los empleados consideren que las herramientas estandarizadas no son capaces de captar sus condiciones de trabajo reales, o que tienen poca relevancia para ellos. Una vez recogidos y analizados los datos, los empleados deben recibir información sobre los resultados. Los comentarios de las encuestas y los consejos personales estimulan los debates y podrían promover el éxito del programa.
3. Una vez identificadas las áreas en las que centrar la intervención, debe elaborarse un **plan de acción**. En esta fase, las oportunidades de mejora y las soluciones identificadas a partir de las aportaciones de la evaluación deben presentarse a las personas implicadas en el programa. En esta fase, los talleres y los grupos de discusión podrían ser útiles para promover la participación de los empleados y podrían facilitar el desarrollo de planes de acción personalizados. Es crucial definir cuidadosamente las metas y objetivos del programa y esbozar un plan de evaluación de los resultados que se obtendrán
4. Los planes de acción desarrollados deben **aplicarse**. En esta fase, debe atribuirse un papel crucial a la capacidad de los directivos para impulsar el proceso de aplicación de los planes. En su evaluación del proceso de las normas de gestión, Mellor et al. (2011) constataron que los altos directivos fueron decisivos para conseguir la aplicación de los planes de acción. Mellor et al. (2013) informaron de que una de las barreras más importantes para el éxito de la aplicación de los

planes de acción de las normas de gestión era la falta de disponibilidad de los directivos. La falta de apoyo de los directivos suele dar lugar a la retirada de las actividades de intervención por falta de recursos o por la presión del tiempo. Crear un entorno de apoyo y animar a los empleados a participar, asegurándose de que cada uno de ellos entiende las actividades y los objetivos, son aspectos cruciales.

5. Por último, hay que **evaluar** los resultados del programa. En esta fase, es importante comprobar si se han alcanzado las metas y objetivos previstos. La identificación de otras áreas de mejora es también un objetivo relevante. En esta fase, es importante medir el impacto del programa y su eficacia tanto para los empleados como para las organizaciones. Algunas preguntas clave a las que hay que responder podrían ser ¿Quién ha participado en el programa y por qué? ¿Qué planes de acción se han desarrollado y en qué medida se han aplicado? ¿Pueden identificarse los factores obstaculizadores y/o facilitadores? ¿Qué opinan los participantes de la intervención? ¿Cómo cambiaron sus modelos mentales durante el proceso de intervención?

Según la literatura, la consideración de los aspectos mencionados debería permitir el desarrollo de programas de intervención eficaces. En la siguiente sección de este manual, se presentarán algunas estrategias útiles para la realización de dichas intervenciones.

3.4. Estrategias útiles

Para implementar con éxito programas de intervenciones de bienestar organizacional, puede ser útil considerar estrategias específicas. En las próximas páginas, se presentarán algunos consejos y estrategias que tienen como objetivo facilitar el diseño y la implementación exitosa de las diferentes etapas en el desarrollo de un programa de intervenciones de bienestar organizacional.

1. Como ya se ha dicho, obtener el apoyo de los directivos tiene una importancia crucial. Una estrategia exitosa para lograr este objetivo requiere prestar atención a algunos aspectos clave. En primer lugar, es importante comunicarse claramente con los directivos para explicarles las ventajas de aplicar un programa de bienestar. Las comunicaciones deben ser claras y exhaustivas, y pueden centrarse en presentar experiencias exitosas de otras organizaciones. A menudo, un argumento convincente se refiere al hecho de que los empleados felices y sanos son más eficaces y productivos y menos costosos en términos de atención sanitaria. Si la participación de los directivos es esencial, la de los empleados no se queda atrás. Una estrategia eficaz debe incluir algunos puntos clave. En primer lugar, debe quedar claro que la participación de los trabajadores es muy valorada. Hay que explorar y tener en cuenta las percepciones, necesidades y expectativas de los trabajadores para saber con precisión cómo actuar para estimular su participación. Además, suele ser útil crear "grupos de bienestar" compuestos por empleados seleccionados que deben actuar como referencia para la implicación del resto de la plantilla. La definición de planes de comunicación eficaces también es crucial. En este sentido, es esencial centrarse en la creación de mensajes convincentes que tengan valor para la audiencia. El plan de comunicación debe crear una llamada a la acción y, por lo tanto, podría ser ventajoso utilizar verbos que hagan referencia a la acción y al movimiento. Para que la comunicación sea eficaz, también es importante considerar qué canales son los más adecuados para llegar al objetivo. Además, para incentivar el cambio, es necesario mostrar las buenas razones que deben llevar a trabajar en esa dirección. En esta perspectiva, es útil informar a los individuos sobre los aspectos positivos del cambio y centrar la atención en los recursos que están disponibles y pueden favorecer el proceso. En esta fase, es preferible destacar más las buenas razones que empujan hacia el cambio que las que animan a no cambiar. Las estrategias de importancia central son también las que crean entornos que promueven el valor del cambio y que estimulan la autoeficacia y el apoyo social.

2. Después de haber obtenido el compromiso de los actores implicados en el programa, es crucial identificar exactamente los aspectos prioritarios para la intervención. Como se ha señalado anteriormente, en esta fase es útil identificar cuidadosamente las metodologías y los procedimientos más adecuados para recoger datos (cuestionarios adaptados a los contextos específicos o estandarizados).

3. El tercer paso es la planificación de las acciones a realizar. Las acciones **SMART** son útiles en este sentido. El acrónimo SMART define en inglés las acciones que son: Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.
 - a) **Específicos:** Las acciones que se propongan deben estar claramente definidas con respecto a los resultados esperados. Las descripciones deben ser claras pero concisas. Se recomienda especificar exactamente qué acciones deben realizarse, por qué son necesarias, quién es la persona que debe llevarlas a cabo, cuándo deben realizarse y qué consecuencias se esperan.
 - b) **Medibles:** Las acciones deben ir acompañadas de indicadores cuantitativos y cualitativos destinados a evaluar la consecución de los objetivos.
 - c) **Alcanzables:** Las acciones deben ser desafiantes pero realizables. Hay que tener siempre en cuenta las habilidades, los conocimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.
 - d) **Relevantes:** Las acciones deben ser relevantes para los objetivos y ser compartidas y consensuadas por los Directores y el resto de actores implicados en el proceso.
 - e) **Temporales:** Las acciones deben tener un plazo específico. Si el plazo es largo, podría ser útil identificar los plazos intermedios.

4. El seguimiento de la evolución del programa es otro aspecto clave. En esta fase, una estrategia eficaz consiste en compartir los puntos relevantes del programa (costes, impacto esperado-realizado, valor añadido ofrecido por el programa a nivel individual y organizativo) con todas las personas implicadas. Esto, de hecho, fomenta el compromiso de los participantes y permite reorientar las acciones para que sean más decididas.

5. El último paso es la evaluación del programa y la comunicación de los resultados obtenidos. En esta fase debe verificarse objetivamente el progreso de los objetivos previstos. El proceso debe implicar a los participantes de diferentes niveles y debe basarse en indicadores cualitativos y cuantitativos previamente compartidos. Los resultados obtenidos deben ser finalmente comunicados a todas las personas implicadas en el programa. En este sentido, es importante ofrecer explicaciones sobre todas las opciones que se han tomado. Una estrategia útil es presentar los resultados mediante tablas y figuras fáciles de leer e interpretar. También es útil destacar los puntos fuertes del programa y las posibles áreas de mejora en el futuro. Es preferible que las comunicaciones sean fáciles de entender e imparciales.

Una estrategia de éxito en la gestión de programas de promoción del bienestar organizativo es la puesta en marcha de los llamados "Círculos de Salud". Se trata de grupos de discusión estructurados en los que los empleados identifican los principales problemas relacionados con la salud laboral y desarrollan y ponen en práctica estrategias para abordar cuestiones relativas a los estilos de vida de los individuos y a los cambios organizativos. Los círculos de salud son una estrategia muy valiosa porque representan un enfoque flexible que puede adaptarse fácilmente a diferentes empresas y situaciones (Brandenburg y Slesina, 1994). En general, los círculos de salud se llevan a cabo con la orientación de un facilitador que sirve de moderador de la reunión. Los círculos, por lo general, requieren de 6 a 10 reuniones y se desarrollan a través de varias etapas:

- a) El primer objetivo que persiguen los Círculos de Salud es la construcción del compromiso de todas las partes con respecto a todos los objetivos del proyecto.
- b) Se evalúan las necesidades y los riesgos (físicos y psicosociales).
- c) Los resultados de la evaluación son discutidos por los participantes. Normalmente, las reuniones se centran en las necesidades y condiciones particulares identificadas en las fases anteriores. Los participantes también proponen algunas soluciones posibles.
- d) En este punto, las sugerencias desarrolladas en el seno del Círculo de Salud se comunican a la dirección para decidir las acciones que deben aplicarse y en qué orden.
- e) A continuación, se aplican las soluciones propuestas. Estas acciones constituyen la base de las mejoras en la salud física y psicológica de los empleados.
- f) La última reunión tiene como objetivo presentar y evaluar los resultados obtenidos.

Por lo general, el método del Círculo de Salud es muy ventajoso. Se ha demostrado que es una estrategia eficaz para mejorar el entorno laboral psicosocial y para reducir las bajas por enfermedad. Además, en general, todos los participantes manifiestan un alto grado de satisfacción.

REFERENCIAS

Applebaum, H. (1992). El concepto de trabajo: Antiguo, medieval y moderno. Albany: State University of New York Press.

Arena, R., Guazzi, M., Briggs, P., Cahalin, L., Myers, J., & Kaminsky, L. et al. (2013). Promover la salud y el bienestar en el lugar de trabajo: Una oportunidad única para establecer programas de reducción del riesgo cardiovascular primario y secundario ampliado. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(6), 605-617. doi: 10.1016/j.mayocp.2013.03.002

Brandenburg, U., y Slesina, W. (1994). Círculos de promoción de la salud: Un nuevo enfoque de la promoción de la salud en el lugar de trabajo. *Homeostasis in Health and Disease*.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels (2000). *La guerra por el talento*. McKinsey Quarterly, 3(3), pp. 44-57

Eckstein, D. (1998). Estilos de gestión de conflictos. *The Family Journal*, 6(3), 240-243. doi:10.1177/1066480798063015

Guest, D. E. (2017). Gestión de recursos humanos y bienestar de los empleados: hacia un nuevo marco analítico. *Human Resource Management Journal*, 27: 22-38.

Hiba, J. (1998). Mejorar las condiciones de trabajo y la productividad en la industria de la confección. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Hočevar et al. (2003). *La creación de una empresa de éxito*. Ljubljana: GV Založba y Leadership vs Management.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, N., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. en von Unruh, K. (2007). Training Manual for Diversity Management. Sociedad Internacional para la Gestión de la Diversidad. <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Kosi, T., Nastav, B. en Dolenc, P. (2012) Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih. Založba univerze na primorskem. Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih (hippocampus.si)

Kozlowski, S. W. J. (2012). La naturaleza de la psicología organizacional. En *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, número de marzo de 2021). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0001>.

Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011). 'Management standards' and work-related stress in Great Britain: progress on their implementation. *Safety Science*, 49(7), 1040-1046.

Mellor, N., Smith, P., Mackay, C., & Palferman, D. (2013). Las "normas de gestión" del estrés en las grandes organizaciones. *International Journal of Workplace Health Management*.

Nielsen, K., y Noblet, A. (2018). *Intervenciones organizacionales para la salud y el bienestar*. Nueva York: Routledge.

Ponikvar, J & Zupančič, B (2019). Un estudio de buenas prácticas en la gestión de la diversidad y la promoción de la igualdad en las pequeñas y medianas empresas de Eslovenia. <http://www.zagovornik.si/wp-content/uploads/2019/12/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>

Rajgopal, T. (2010). El bienestar mental en el lugar de trabajo. *Indian Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 14(3), 63. doi: 10.4103/0019-5278.75691

Sheppard, G. (2016). Programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mejorar el rendimiento de los empleados. Universidad de Walden.

Thomas, K. y R. Kilmann (2022). An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Kilmann Diagnostics. Extraído de www.kilmandiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki

ANEXO I: KIT DE HERRAMIENTAS PARA EL DIRECTOR DE BIENESTAR LABORAL

Llegados a este punto, es el momento de complementar los conocimientos y la información previamente aprendidos y pasar a los recursos prácticos y contenidos del **Kit de Herramientas para Directores de Bienestar Laboral**.

En esta segunda sección, encontrará varias actividades y herramientas que ayudarán al papel del Director de Bienestar Laboral a proporcionar un enfoque pragmático y funcional para prevenir y combatir el estrés laboral.

Estas herramientas y recursos incluyen:

- Vídeos
- Historias de éxito/fracaso
- Cuestionarios de elección múltiple
- Recursos externos

¡Además, estos recursos estarán distribuidos por unidades para que pueda relacionarlos con los contenidos aprendidos en cada unidad del Manual!

Así, a lo largo de este kit de herramientas encontrará 18 herramientas, distribuidas de la siguiente manera:

	HISTORIAS DE ÉXITO	CUESTIONARIOS DE OPCIÓN MÚLTIPLE	RECURSOS EXTERNOS	ENCUESTAS	VÍDEOS
UNIDAD 1	1	1	3	1	1
UNIDAD 2	-	2	-	2	-
UNIDAD 3	-	-	4	-	3

UNIDAD 1. PROMOCIÓN DE UN ENFOQUE HOLÍSTICO Y PROACTIVO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROBLEMAS DE SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

CUESTIONARIO DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

Pregunta: Psicología I-O

El bienestar en el trabajo es un tema importante de la Psicología I-O, que incluye:

1. El impacto organizativo del bienestar de los empleados.
2. Estrés y tensión sobre su vida en general.
3. Las repercusiones físicas y psicológicas de un lugar de trabajo insalubre.
4. Cómo promover eficazmente el bienestar en el trabajo.

Opción 1.

Opciones 1 y 2

Opción 2.

Opciones 2 y 3

Opción 3.

Opciones 2 y 4

Opción 4.

Todas las opciones

¿Quiere averiguar la respuesta?

Compruébelo en el Anexo II.

RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	Recurso: Informe sobre el bienestar de los empleados (2021). El bienestar y la felicidad de los empleados en el trabajo son una cuestión importante que debe ser supervisada y evaluada. El bienestar puede tener un efecto positivo en la organización, vinculando el campo de la Psicología I/O con la siguiente unidad (promoción del bienestar). Los informes presentan varias medidas útiles de HR Analytics para aplicar en las organizaciones.
Enlace externo	https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021

HISTORIA DE ÉXITO

Plan de prestaciones para los empleados de las escuelas de Alberta Más que beneficios

La ASEBP, ganadora del Premio Premier a los Lugares de Trabajo Saludables en 2012, introdujo una Iniciativa de Lugares de Trabajo Saludables para aprovechar los puntos fuertes que la hicieron destacar como empleador de elección, todo ello abordando las barreras de salud tanto para los individuos como para el lugar de trabajo.

La iniciativa identificó tres áreas principales de mejora: la revitalización de las mejores prácticas de la organización, la creación de un comité de fitness y el paso de un comité social a un enfoque más equilibrado del comité de espíritu (ampliando para abordar la participación de la comunidad y el ambiente de trabajo). Estas áreas se han abordado a lo largo de los años desde que se puso en marcha la Iniciativa para un Lugar de Trabajo Saludable.



Saludable.

ASEBP también desarrolló su propio modelo de salud en el lugar de trabajo tras recibir las aportaciones de los empleados durante un evento de dos días conocido como "Días de Aprendizaje". Se preguntó a los empleados qué pensaban que era importante en términos de salud y luego las sugerencias se agruparon en categorías para crear el modelo de salud.

En la actualidad, ASEBP sigue ofreciendo iniciativas de salud y bienestar que abordan

todos los aspectos de la salud: emocional, física y nutricional. Los empleados participan activamente en la planificación de eventos sociales, como un torneo de golf en otoño y una barbacoa familiar anual, y votan por las organizaciones benéficas que se apoyan a través del programa Casual for a Cause cada año.

Modelo de salud laboral de la ASEBP

través del programa Casual for a Cause cada

año. Los empleados voluntarios organizan incluso actividades de ayuda especiales cuando es necesario, como ventas de pasteles y subastas silenciosas. Cada trimestre se reserva un

tiempo durante las celebraciones de la vida para reconocer los hitos significativos en la vida personal y profesional de los empleados, como los matrimonios, los ascensos y los logros educativos. La ASEBP es también una de las primeras en adoptar las normas de salud mental para los centros de trabajo canadienses.

El departamento de Recursos Humanos de ASEBP se asegura de que todos los empleados dispongan de evaluaciones ergonómicas para conseguir una salud óptima en el puesto de trabajo. El Comité de Fitness para la Salud trabaja para proporcionar una variedad de programas de fitness que apoyan todos los niveles de fitness y los horarios de trabajo, y su adopción es un testimonio de su éxito - alrededor de un cuarto de los empleados se aprovechó de los programas sólo el verano pasado. Además, el nuevo Comité de Libros de Cocina animó a los empleados a presentar sus recetas favoritas para un artículo impreso que será el centro de una exposición especial de libros de cocina este invierno.

Fuente: <https://www.workplacewellnessonline.ca/success-stories.php>

 RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	Recurso: Bienestar en el trabajo (2022) Esta hoja informativa se centra en el bienestar en el lugar de trabajo y explica por qué es importante. Describe los ámbitos del modelo de bienestar del CIPD y examina el papel de las distintas partes interesadas en el cultivo de un lugar de trabajo saludable.
Enlace externo	https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref

ENCUESTA

Cuestionario - Orientación a la Felicidad

Indique en qué medida cada una de las siguientes afirmaciones se corresponde con su propia experiencia personal. Marque con una (X) la opción que corresponda a la respuesta que pretende dar. Utilice la siguiente escala de respuesta:

- 1 = No se corresponde en absoluto con mi experiencia
- 2 = corresponde un poco a mi experiencia
- 3 = Corresponde a mi experiencia
- 4 = Corresponde en gran medida a mi experiencia
- 5 = Corresponde completamente a mi experiencia

	1	2	3	4	5
1. Mi vida tiene un propósito superior.					
2. La vida es demasiado corta para postergar los placeres que nos puede dar.					
3. Independientemente de lo que esté haciendo, el tiempo pasa muy rápido.					
4. Cuando elijo lo que hago, siempre tengo en cuenta si va a beneficiar a otras personas.					
5. Salgo de mi rutina para sentirme estimulada.					
6. Busco situaciones que desafíen mis habilidades y capacidades.					
7. Tengo la responsabilidad de hacer del mundo un lugar mejor.					
8. A la hora de elegir lo que voy a hacer, siempre tengo en cuenta si será placentero.					
9. Tanto en el trabajo como en el juego, tiendo a estar completamente inmerso y a olvidarme mismo.					
10. Mi vida tiene un sentido permanente.					
11. Estoy de acuerdo con la siguiente afirmación: "La vida es corta: primero come el postre".					
12. Siempre me absorbe lo que hago.					
13. Lo que hago es importante para la sociedad.					
14. Me encanta hacer cosas que estimulen mis sentidos.					
15. A la hora de elegir lo que hago, siempre tengo en cuenta si puedo estar completamente a por ello.					
16. He pasado mucho tiempo pensando en el sentido de la vida y en cómo encajo yo en el co					
17. Para mí, una buena vida es una vida agradable.					
18. Rara vez me distraigo con lo que ocurre a mi alrededor.					

Fuente: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf

 RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	Recurso: Orientación a la Felicidad y al Trabajo Decente: Un Estudio de Perfiles en Trabajadores Portugueses (2020). Esta tesis se centra en la Orientación a la Felicidad y al Trabajo Decente en los trabajadores portugueses, con el objetivo de identificar distintos perfiles de trabajadores basados en esta relación.
Enlace externo	https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf

UNIDAD 2. FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y DISMINUCIÓN DE LAS ENFERMEDADES Y LAS AUSENCIAS

ENCUESTA

- Conteste a cada pregunta marcando la casilla que le corresponda, SÍ o NO. Conteste SÍ incluso si sólo se le aplica una parte de la afirmación.

		SI	NO
1	A menudo me llevo el trabajo a casa.		
2	A menudo pienso en trabajar desde casa.		
3	Creo que sólo yo puedo hacer el trabajo para que se haga bien.		
4	A menudo subestimo el tiempo que me llevará completar una tarea.		
5	Creo que tengo demasiados plazos en el trabajo que son difíciles de cumplir.		
6	A menudo me siento culpable si quiero relajarme y no hacer nada.		
7	A menudo pienso en los problemas del trabajo, incluso cuando debería estar relajado.		
8	Lo hago todo rápido: comer, hablar, caminar, conducir.		
9	Me impaciento cuando los demás hablan/conducen despacio.		
10	Mi apetito ha cambiado; aumenta o disminuye, o se salta comidas.		
11	Tengo cambios de humor.		
12	Aprieto los dientes.		

13	Tengo dolor muscular, especialmente en los hombros, el cuello, la cabeza y la parte baja de la espalda.		
14	No puedo hacer las tareas tan bien como antes.		
15	A menudo recorro al alcohol, la cafeína, la nicotina o las drogas.		
16	No tengo tiempo para pasatiempos.		
17	Soy extremadamente competitivo, incluso en los deportes y juegos.		
18	Me cuesta elogiar a los demás, incluso cuando se lo merecen. Las críticas se me escapan de la lengua con más facilidad.		
19	Mi deseo sexual es menor, mi ciclo menstrual está alterado.		
20	Niego o evito los problemas y espero que desaparezcan.		

4 puntos o menos: tienes menos probabilidades de padecer una enfermedad relacionada con el estrés.

5-11 puntos: es más probable que sufra una enfermedad relacionada con el estrés, ya sea mental o física. Se beneficiaría de un asesoramiento/consulta sobre la gestión del estrés.

12 puntos o más: tiene más probabilidades de sufrir una enfermedad relacionada con el estrés, como diabetes, intestino irritable, migrañas, dolor de espalda y cuello, hipertensión, enfermedades cardíacas, derrames cerebrales, depresión y ansiedad.

Consejos para mejorar su puntuación

Marque las respuestas en las que haya marcado SÍ:

- vea si puede reducir, cambiar o ajustar esta propiedad
- empezar por los que son más fáciles y tienen más probabilidades de éxito
- Empezar con pequeños cambios, ya que es necesario aplicarlos a diario para que los cambios se mantengan.
- el apoyo de la familia, los amigos y los colegas facilitará el proceso
- la ayuda profesional está siempre disponible

ENCUESTA

2. Los siguientes son factores que pueden ser una fuente de estrés laboral en un momento o periodo concreto. Por favor, puntúe cada afirmación según la escala descrita, en función de la fuerza que tenga como fuente de estrés laboral para usted.

1 - fuente de estrés muy pequeña

5 - una fuente de estrés muy fuerte

		1	2	3	4	5
1	Tengo demasiado que hacer.					
2	Me falta poder e influencia.					
3	Estoy haciendo un trabajo más allá de mis capacidades.					
4	Estoy haciendo un trabajo que está por debajo de mis capacidades.					
5	No tengo suficiente trabajo.					
6	Dirijo y/o superviso el trabajo de otras personas.					
7	Desacuerdo con las políticas de la organización o institución en la que trabajo.					
8	Me llevo el trabajo a casa.					
9	Importe del pago.					
10	Mis convicciones personales son incompatibles con las de la organización.					
11	Orientación y apoyo inadecuados de los superiores.					
12	Falta de consulta y comunicación.					

13	Mantenerse al día con los avances tecnológicos.					
14	Papel profesional poco claro.					
15	Formación laboral y planificación del desarrollo de la carrera inadecuadas.					
16	Falta de apoyo social por parte de los compañeros.					
17	La actitud de mi cónyuge/pareja hacia mi trabajo y mi carrera					
18	Trabajar muchas horas.					
19	Tener tareas administrativas aburridas.					
20	Falta de estímulo por parte de los superiores.					
21	Impacto del trabajo en las actitudes hacia el cónyuge/pareja/hijos					
22	Ser subestimado.					
23	Requisitos para tomar decisiones arriesgadas.					
24	Trabajar con personas del sexo opuesto.					
25	Falta de apoyo emocional de personas ajenas al trabajo.					
26	Impacto del trabajo en mi vida privada/social.					
27	Factores que escapan a mi control directo.					
28	Vivir con una pareja que invierte mucho en su propia carrera.					
29	Tomar decisiones importantes.					
30	Conflictos personales con otros.					
31	Carreras a costa de la vida privada.					

Cómo reducir sus niveles de estrés:

- vea si puede reducir, cambiar o adaptar la situación que le causa más estrés (3-5)
- Empezar con pequeños cambios, ya que es necesario aplicarlos a diario para que los cambios se mantengan.
- el apoyo de la familia, los amigos y los colegas facilitará el proceso
- la ayuda profesional está siempre disponible

CUESTIONARIO DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

Pregunta: En cuanto a la legislación sobre el estrés laboral, las organizaciones deben cumplir con... (elija la mejor opción):

Opción 1.

Convenios internacionales, porque establecen las principales pautas a seguir, pero no recomendaciones porque no son obligatorias

Opción 2.

Todas las leyes nacionales adecuadas y los convenios y recomendaciones internacionales, ya que, aunque no todos estos documentos son obligatorios, las organizaciones deben esforzarse por cumplirlos al máximo

Opción 3.

Leyes nacionales, porque los documentos legislativos nacionales son los únicos que se aplican en un determinado país e identifican lo que las organizaciones deben hacer en relación con este asunto

Opción 4.

Los documentos legales adecuados, y al mismo tiempo desarrollar políticas y procesos internos apropiados que pueden ir más allá de los requisitos legales si es necesario y contribuye a un entorno de trabajo más saludable

¿Quiere averiguar la respuesta?

Compruébelo en el Anexo II.

CUESTIONARIO DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

Pregunta: En cuanto a la legislación sobre el estrés laboral, las organizaciones deben cumplir con... (elija la mejor opción):

Opción 1.

La diversidad de perspectivas culturales puede inspirar la creatividad e impulsar la innovación

Opción 2.

La integración en equipos multiculturales puede ser difícil debido a los prejuicios o estereotipos culturales negativos.

Opción 3.

Los equipos diversos son más productivos y rinden más

Opción 4.

Todo lo anterior

¿Quiere averiguar la respuesta?

Compruébelo en el Anexo II.

UNIDAD 3. ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA SALUD MENTAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

 [VÍDEO](#)

Gestión vs. Liderazgo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Tddlky1cC0>



Unidad de competencia y tema tratado	El vídeo cubre la unidad 3.1 y aborda el tema de las diferencias entre directivos y líderes
Resultados generales del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una línea divisoria entre Directores y líderes y una persona no puede ser 100% líder y 100% Director. • Hay diferencias y similitudes entre los directivos y los líderes
Duración	5:33

Reflexión	¿Cree que hay rasgos de personalidad específicos que caracterizan a los directivos frente a los líderes? ¿Puede una persona convertirse en líder y cómo?
------------------	--

 RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	El artículo "How great managers motivate their employees" de Susan M. Heathfield fue publicado en The Balance Careers en marzo de 2021. Enumera 10 formas en las que los directivos pueden canalizar la motivación de los empleados hacia los objetivos laborales.
Enlace externo	https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772

 RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	El artículo "Satisfacción laboral y motivación: cuáles son las diferencias entre ambos" de Shen Kian Tan (mayo de 2014) está disponible en Research Gate. El artículo investiga las diferencias entre dos factores que se consideran los principales contribuyentes a la eficacia y la eficiencia de la cultura empresarial.
Enlace externo	https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two

 VÍDEO

10 hábitos que hay que seguir para conciliar la vida laboral y familiar

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=teE-xVO-ljw>



Unidad de competencia y tema tratado	El vídeo cubre la unidad 3.2 y aborda el tema de cómo sacar el máximo partido al trabajo a distancia gracias a algunos consejos de conciliación.
Resultados generales del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez cruzamos más las fronteras entre la vida laboral y la privada. • No establecer límites claros tiene efectos negativos en nuestra salud. • Algunas estrategias para hacer frente a esto.
Duración	4:43
Reflexión	¿Cuáles de las estrategias de la lista le resultan más fáciles de aplicar? ¿Quieres añadir algún otro consejo a la lista?

 RECURSO EXTERNO

<p>Tipo de recurso y beneficios</p>	<p>* Una parte central del desarrollo de un programa eficaz de bienestar laboral es la identificación de los aspectos que necesitan mejoras y correcciones. Para ello, se recomienda encarecidamente utilizar cuestionarios bien validados que permitan identificar una amplia gama de riesgos psicosociales. El enlace que figura a continuación remite a un instrumento bien conocido y de gran utilidad que puede ayudar a los profesionales de los RRHH a determinar las condiciones de trabajo de los empleados, a controlar las mejoras futuras y a comparar la situación actual con la pasada o la futura.</p>
<p>Enlace externo</p>	<p>* https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf</p>

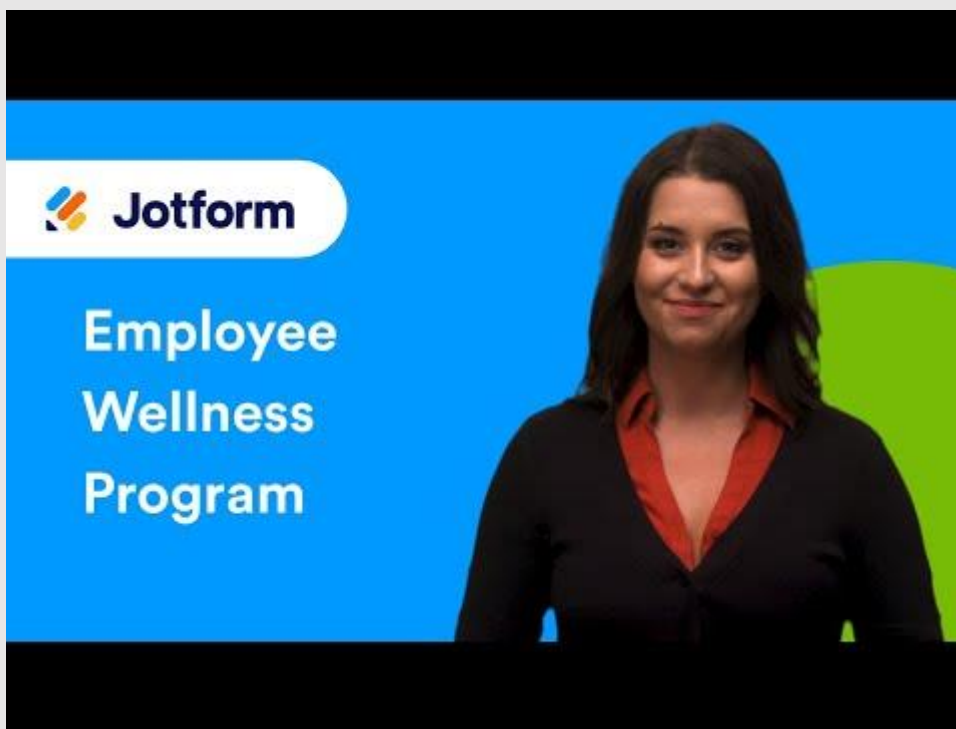
 RECURSO EXTERNO

<p>Tipo de recurso y beneficios</p>	<p>*El siguiente enlace remite a un instrumento muy conocido y de gran utilidad. Está diseñado para evaluar en qué medida las organizaciones aplican efectivamente enfoques integrados de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Esta encuesta está pensada para ser completada por representantes de salud y seguridad, ya sea en recursos humanos o en seguridad, a nivel de mandos intermedios.</p>
<p>Enlace externo</p>	<p>*https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf</p>

 VÍDEO

Cómo crear un programa de bienestar para los empleados

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Zwj4JpHILXE>



Unidad de competencia y tema tratado	El vídeo cubre la unidad 3.3 y ofrece consejos sobre cómo crear programas eficaces de bienestar para los empleados.
Resultados generales del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo definir los objetivos. • Cómo planificar las acciones. • Cómo promover el programa.
Duración	6:11
Reflexión	¿Cuáles de las estrategias de la lista le resultan más fáciles de aplicar? ¿Quieres añadir algún otro consejo a la lista?

 RECURSO EXTERNO

Tipo de recurso y beneficios	<p>El recurso "Trabajadores sanos, empresas prósperas. Guía práctica para el bienestar en el trabajo: cómo abordar los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos en las pequeñas empresas" es una guía que pretende ayudar a las microempresas y a las pequeñas empresas a crear un entorno de trabajo en el que los empleados se mantengan sanos y productivos, y la empresa prospere.</p>
Enlace externo	<p>https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en</p>

ANEXO II: RESPUESTAS DEL KIT DE HERRAMIENTAS

Encuentre las respuestas a los cuestionarios de opción múltiple de todas las unidades en la siguiente tabla.

NÚMERO DE UNIDAD	PREGUNTA	RESPUESTA
UNIDAD 1	<p>El bienestar en el trabajo es un tema importante de la Psicología I-O, que incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El impacto organizativo del bienestar de los empleados. 2. Estrés y tensión sobre su vida en general. 3. Las repercusiones físicas y psicológicas de un lugar de trabajo insalubre. 4. Cómo promover eficazmente el bienestar en el trabajo. 	<p>Opción 4: Todas las opciones</p> <p>Justificación: Todas las opciones se estudian dentro de la Psicología I-O y pueden contribuir al conocimiento actual sobre el bienestar relacionado con el trabajo. Algunos de los investigadores de la Psicología I-O están interesados en investigar cómo el bienestar o la mala salud de los empleados puede repercutir en las organizaciones en su conjunto, estudiando el rendimiento organizativo, la facturación o incluso los resultados financieros, y algunos investigadores se centran en las consecuencias de los lugares de trabajo poco saludables en el individuo y en su vida y su trabajo. Además, es muy importante entender y estudiar cómo promover el bienestar en términos de prácticas, recursos o condiciones.</p>
UNIDAD 2	<p>En cuanto a la legislación sobre el estrés laboral, las organizaciones deben cumplir con... (elija la mejor opción):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Los convenios internacionales, porque establecen las principales pautas a 	<p>Opción 4.</p> <p>A pesar de la legislación/recomendaciones de entidades externas, las organizaciones deben contar con normas y reglamentos de conducta internos para</p>

	<p>seguir, pero no las recomendaciones porque no son obligatorias</p> <p>b. Todas las leyes nacionales adecuadas y los convenios y recomendaciones internacionales, ya que, aunque no todos estos documentos son obligatorios, las organizaciones deben esforzarse por cumplirlos al máximo.</p> <p>c. Las leyes nacionales, ya que los documentos legislativos nacionales son los únicos que se aplican en un determinado país e identifican lo que las organizaciones deben hacer en relación con este asunto.</p> <p>d. Los documentos legales adecuados, y al mismo tiempo desarrollar políticas y procesos internos apropiados que pueden ir más allá de los requisitos legales si es necesario y contribuye a un entorno de trabajo más saludable.</p>	<p>garantizar la promoción de un entorno de trabajo saludable. Más que el cumplimiento legal, las organizaciones deben buscar una actitud proactiva a través de sus reglamentos internos.</p>
<p>UNIDAD 2</p>	<p>La diversidad conlleva ventajas y retos como:</p> <p>a. La diversidad de perspectivas culturales puede inspirar la creatividad e impulsar la innovación;</p> <p>b. La integración en equipos multiculturales puede ser difícil int los prejuicios o estereotipos culturales negativos;</p> <p>c. Los equipos diversos son más productivos y rinden más;</p> <p>d. Todas las anteriores.</p>	<p>Opción 4.</p> <p>La diversidad es una tendencia en la agenda de las organizaciones dadas las claras ventajas que aporta en los resultados de la organización y en la experiencia de los empleados.</p>