

Darya Misouskaya e Irene Pérez Passiti

SÍNDROME DE *BURNOUT*

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Área temática: Recursos Humanos

**Doble grado en Administración y Dirección de Empresas
y Derecho**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 2022-2023

ÍNDICE

RESUMEN	2
RESUM	2
ABSTRACT	3
PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1. <i>BURNOUT</i> EN LA ACTUALIDAD	9
2. CONCEPTO DE <i>BURNOUT</i>	10
3. DIFERENCIAS CON RESPECTO A OTROS CONSTRUCTOS.....	13
3.1. <i>Ansiedad</i>	13
3.2. <i>Angustia</i>	13
4. CAUSAS.....	14
5. CONSECUENCIAS.....	16
6. PREVENCIÓN.....	17
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	19
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
2. EMPRESA ANALIZADA.....	20
3. SUJETOS DEL ESTUDIO	20
4. METODOLOGÍA	21
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	24
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO	25
1. COMUNICACIÓN	25
1.1. <i>Comunicación descendente</i>	25
1.2. <i>Comunicación ascendente</i>	27
2. UTILIZACIÓN DE LAS MEDIDAS	29
3. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS	30
4. FACTOR PERSONAL	33
5. EFECTIVIDAD DE LAS MEDIDAS	34
6. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS	36
7. CONSECUENCIAS SOBRE LA EMPRESA	36
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS	42
ANEXOS	45

SÍNDROME DE *BURNOUT*

RESUMEN

En los últimos años, hemos observado un cambio en la mentalidad de las empresas. Actualmente, las organizaciones han asumido su papel y el impacto que tienen en la sociedad y han cambiado su enfoque, dirigido a conseguir los máximos beneficios, hacia otros aspectos como es el medioambiental o el bienestar de los trabajadores.

Reconocen que un entorno laboral saludable es tanto beneficioso para sus empleados como para las mismas empresas, aumentando la productividad y rentabilidad de esta. Por ello, se centran en aspectos que pueden impedir el bienestar de los trabajadores, como es el síndrome de *burnout*.

El presente trabajo trata de analizar este fenómeno, que es un problema que cada vez gana más protagonismo en los entornos laborales. Se define por ser el estrés crónico que causa a los trabajadores agotamiento psicológico y físico, el cual lleva a desarrollar un sentimiento de indiferencia hacia su trabajo. Esto no solo se traduce en el ámbito laboral, sino que tiene consecuencias para la esfera personal del trabajador y para la empresa, disminuyendo la efectividad y aumentando los gastos, de ahí, la importancia que tiene este.

Este trabajo pretende conocer la realidad de este fenómeno. Por ello, se analiza en qué consiste el síndrome de *burnout* y se profundiza en sus causas, consecuencias y prevención. La búsqueda de información, se acompaña con una investigación empírica a una empresa, mediante la creación de entrevistas y cuestionarios. El objetivo es conocer el procedimiento de elaboración de medidas para combatir este síndrome, su utilización y efectividad en la plantilla.

Palabras clave: síndrome, burnout, estrés

RESUM

En els últims anys, hem observat un canvi en la mentalitat de les empreses. Actualment, les organitzacions han assumit el seu paper i l'impacte que tenen en la societat i han canviat el seu enfocament, dirigit a aconseguir els màxims beneficis, cap a altres aspectes com és el mediambiental o el benestar dels treballadors.

Reconeixen que un entorn laboral saludable és tant beneficiós per als seus empleats com per a les mateixes empreses, augmentant la productivitat i rendibilitat d'aquesta. Per això, se centren en aspectes que poden impedir el benestar dels treballadors, com és la síndrome de burnout.

El present treball tracta d'analitzar aquest fenomen, que és un problema que cada vegada guanya més protagonisme en els entorns laborals. Es defineix per ser l'estrès crònic que causa als treballadors esgotament psicològic i físic, el qual porta a desenvolupar un sentiment de indiferència cap al seu treball. Això no sols es tradueix en l'àmbit laboral, sinó que té conseqüències per a l'esfera personal del treballador i per a l'empresa, disminuint l'efectivitat i augmentant les despeses, d'aquí, la importància que té.

Aquest treball pretén conèixer la realitat d'aquest fenomen. Per això, s'analitza en què consisteix la síndrome *burnout* i s'aprofundeix en les seves causes, conseqüències i prevenció. La cerca d'informació, s'acompanya amb una recerca empírica a una empresa, mitjançant la creació d'entrevistes i qüestionaris. L'objectiu és conèixer el procediment d'elaboració de mesures per a combatre aquesta síndrome, la utilització i la seva efectivitat en la plantilla.

Paraules clau: síndrome, burnout, estrès

ABSTRACT

In recent years, we have observed a change in the mentality of companies. Today, organisations have come to terms with their role and impact on society and have shifted their focus from profit maximisation to other aspects such as the environment and employee wellbeing.

They recognise that a healthy working environment is both beneficial for their employees and for the companies themselves, increasing their productivity and profitability. For this reason, they focus on aspects that can impede the well-being of workers, such as burnout syndrome.

This paper attempts to analyse this phenomenon, which is a problem that is gaining more and more prominence in the workplace. It is defined as chronic stress that causes workers psychological and physical exhaustion, which leads to a feeling of indifference towards their work. This not only translates into the work environment, but also has consequences for the personal sphere of the worker and for the company, reducing effectiveness and increasing costs, hence the importance of this.



The aim of this study is to understand the reality of this phenomenon. For this reason, it analyses what burnout syndrome consists of and delves into its causes, consequences and prevention. The search for information is accompanied by an empirical investigation in a company, by means of interviews and questionnaires. The aim is to find out how measures to combat this syndrome are developed, how they are used and how effective they are in the workforce.

Keywords: syndrome, burnout, stress

PRESENTACIÓN

Hoy en día, el ámbito de la salud del trabajador tiene un peso importante a la hora de decidir entre lugares de trabajo: las protecciones que te ofrece la empresa, los seguros, las bajas, etc. Dentro de este amplio espectro de la salud en el entorno laboral, ha ido ganando recientemente importancia la esfera de la salud mental.

Dada la situación que provocó la pandemia, los problemas de bienestar psicológico ocuparon gran parte de la medicina, y en el área laboral, las bajas por problemas de este tipo eran muy recurrentes. Por ello, en el momento en que volvió todo a la normalidad, quedó de manifiesto las necesidades de la sociedad con respecto a este marco, y por ende, las empresas tomaron cartas en el asunto.

Como estudiantes a punto de entrar en el mundo laboral, nos llamaba la atención el tratamiento empresarial de ciertas sintomatologías, y tras una búsqueda, nos encontramos con el síndrome de *burnout*. Descubrimos que, dada la situación explicada anteriormente, era un problema cada vez más creciente en la sociedad, pero a su vez, muy normalizado. Teníamos la sensación de que este problema era un tema tan asentado que los propios trabajadores no prestaban atención a sus necesidades cuando se presentaban indicios de dicho fenómeno.

La motivación que nos lleva a realizar nuestro Trabajo de Fin de Grado sobre el síndrome de *burnout* está impulsada por la necesidad de ampliar nuestros conocimientos en torno al problema de la salud en el ámbito laboral.

Además, la asignatura de Dirección de Recursos Humanos nos pareció una rama del mundo empresarial, cuanto menos, infravalorada. La gestión que llevan a cabo, tanto los directivos como los trabajadores en el ámbito, es tan amplia y versa sobre tantos temas, que nos pareció no haberle dedicado el suficiente tiempo, por lo que decidimos hacerlo en este trabajo.

Además, el ámbito de Recursos Humanos trata temas de relevancia actual, su doctrina es un ambiente cambiante e imprescindible a la hora de reclutar, seleccionar, desarrollar y retener el talento humano en la empresa.

Así, otra motivación es la posibilidad en este ámbito de utilizar metodologías como entrevistas y cuestionarios que nos permite obtener una visión real y más profunda de la materia a nivel práctico. De esta manera, podemos descubrir si existen aspectos que la literatura estudiada en la parte teórica no haya previsto o que esté desactualizada.

Finalmente, la motivación surge de la necesidad de concienciarnos nosotras mismas y concienciar a las personas sobre este fenómeno y la importancia de la salud mental en todos los ámbitos. Generamos una contribución a nuestro conocimiento, con una aplicación práctica muy latente en la actualidad. Cabe mencionar que, también, promovemos la importancia de la salud en el entorno laboral al tratar el tema con los entrevistados y encuestados.

Así, realizar un trabajo sobre el síndrome de *burnout* significa difundir información y fomentar la discusión del tema tratado.

INTRODUCCIÓN

Observamos que, actualmente, ha habido un cambio en la sociedad que se ha producido desde diferentes perspectivas: tanto a un mundo más acelerado, con abundante competencia y caracterizado por la presión laboral; como, por otro lado, a una mentalidad más preocupada por la salud mental.

En cuanto a la esfera laboral, se han introducido durante la historia diversas medidas para mejorar el bienestar, desde la jornada de ocho horas o el salario mínimo interprofesional, hasta la flexibilidad horaria o conciliación laboral.

La pandemia del COVID-19 ha sido uno de los factores que han puesto la salud mental como uno de los principales problemas. En el ámbito laboral, el estrés ha sido protagonista dada la incertidumbre laboral, la adaptación al trabajo a remoto y la dificultad de conciliar o separar la vida laboral y personal estando en un mismo entorno. Así, observamos que durante la historia ha habido grandes cambios en los aspectos laborales, pero algo que ha permanecido durante todos estos años es el estrés en el trabajo.

Todas estas medidas, aunque muy importantes y necesarias, no han sido suficientes para establecer un bienestar generalizado en las empresas, llegando a desarrollarse fenómenos como es el síndrome de *burnout*, del cual trata el presente trabajo. Dicho síndrome cada vez es más reconocido por las empresas, quienes crean conciencia en la necesidad de crear un ambiente saludable y de bienestar para los trabajadores. Pero aun así, la realidad es que hay trabajadores con síndrome de *burnout* en todos los puestos de trabajo, que se refleja en agotamiento crónico e indiferencia hacia su empleo.

El presente Trabajo de Fin de Grado trata de profundizar en el síndrome de *burnout*. Para ello se dividirá en dos bloques principales: la parte teórica y la parte práctica.

Por un lado, el marco teórico consiste en la revisión exhaustiva de la literatura sobre el tema tratado. Se explica la situación actual del síndrome de *burnout*, las diversas definiciones que se dan de este y las diferencias con otros términos. Seguidamente, se analizarán sus causas, consecuencias y prevención.

Por otro lado, con el fin de obtener una visión completa de la situación empresarial respecto la materia, la parte práctica consiste en un estudio empírico a una empresa con el objetivo de aplicar la teoría a la realidad.

Para ello, se obtiene información, tanto desde la perspectiva de los directivos de recursos humanos y la línea de mando, mediante entrevistas dirigidas a cada departamento, como de los trabajadores, mediante la realización de un cuestionario.

Con la información recogida, se realiza un análisis de dicho estudio empírico realizado a la empresa. El objetivo es ver el curso que siguen las medidas desde su creación hasta que llegan a los trabajadores. Para poder llevar esto a cabo se evalúa la comunicación, utilización, percepción, efectividad y limitación de dichas medidas.

Es por ello por lo que, la fuente principal en la que se basa nuestro trabajo es la información proporcionada por los directivos de recursos humanos, la línea de mando y de los trabajadores.

El objetivo último mediante la realización del presente trabajo es obtener una visión de la situación actual de este problema creciente. Se pretende promover la salud y el bienestar dentro del entorno laboral, tanto para los trabajadores como para las empresas, con la esperanza de construir un futuro laboral saludable y satisfactorio para todos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. *BURNOUT* EN LA ACTUALIDAD

Desde el inicio, el motor de una economía se basa en sus trabajadores. A raíz de ello, en los últimos años, la protección y el bienestar de estos trabajadores, independientemente de la industria, ha sido fundamental para el progreso y el desarrollo de esta economía.

Las bajas laborales y la prevención de riesgos son algunos de los ejemplos que, a lo largo de la historia, han ido surgiendo para proteger al trabajador. Todas estas medidas son gestionadas por el departamento de Recursos Humanos: el verdadero ejemplo de que esta preocupación latente es importante para la empresa en sí y para el empresario.

Recientemente, se ha puesto el foco en el bienestar psicológico del trabajador, ya que este ha ido adquiriendo importancia en la sociedad tras los últimos años por el COVID-19. En un momento en que todos debieron trasladar la oficina a casa y el trabajo se convirtió en la rutina, estos problemas psicológicos afectaron a muchos trabajadores.

Dada esta situación derivada de dicha pandemia, uno de los problemas que ganaron importancia fue el síndrome de *burnout*. Tal fue su auge, que figuró en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud. Nació como un problema asociado al estrés crónico en el trabajo, de desgaste emocional que puede desencadenar en uno físico, provocando bajo rendimiento laboral y despersonalización de las tareas desarrolladas (Munzo, 2019).

Es por ello por lo que las empresas se han visto en la obligación de adaptarse a las necesidades de sus trabajadores para poder otorgarles un entorno de trabajo seguro y apacible en el que se desenvuelvan de una manera óptima, proporcionando el mayor rendimiento a la empresa (Munzo, 2019).

Los expertos estiman que el *burnout* afecta al 10% de los trabajadores, y, en sus formas más graves, de entre un 2% a un 5%. Asimismo, los expertos informan que es un proceso, más que una patología, apareciendo en personas muy comprometidas con su trabajo. Es por este compromiso con la empresa y su rendimiento, el que provoca un desgaste emocional, un deterioro cognitivo y la indolencia y la despersonalización del trabajador (Munzo, 2019).

2. CONCEPTO DE *BURNOUT*

Cuando hablamos del síndrome de *burnout* no podemos no mencionar el concepto de estrés. Es por ello por lo que, a continuación, se explicarán los dos conceptos.

En un origen, la denominación de estrés se aplicaba al campo de las ingenierías, donde Robert Hooke entendía el estrés de una manera más física. El estrés se concebía como la relación entre la carga externa ejercida sobre un objeto y la deformación experimentada por el mismo (Quintero, Reyes, Suárez y Rodríguez-García, 2020).

A lo largo de la historia, se empezó a usar este concepto en los sistemas biológicos como aquella condición que perturba la homeostasis fisiológica y/o psicológica de un organismo. Pero no fue hasta 1936 que Hans Selye, en su artículo llamado “*Un síndrome producido por diversos agentes nocivos*”, demostró empíricamente las consecuencias vitales o fisiológicas del sometimiento al estrés en un experimento con ratas de laboratorio, las cuales, ante la exposición a temperaturas extremas, a traumatismos y a distintas drogas se veían envueltas en lo que parecía una reacción de alarma (Selye, 1956).

Selye denominó esta serie de reacciones con el término *stress*, que en inglés tiene un significado de tensión, presión o coacción. En el resto del mundo, al no encontrarse conceptos homólogos, se utilizó la misma palabra sin modificar, como en el caso de España, donde la Real Academia de Española configuró el concepto estrés.

Desde la determinación del concepto, han sido muchos los autores que han procurado concretar en una sola definición todo lo que engloba el estrés. Los primeros indicios del uso del concepto estrés en otras ciencias de la salud, como es la medicina, se deben a Claude Bernard, a principios del siglo XIX. Lo utilizó a través de la idea de que “*la estabilidad del medio ambiente interno es la condición indispensable para la vida libre e independiente*” (Casuso, 2011).

De acuerdo con la descripción de María de la Cruz (2011) entendemos el estrés, causado por el trabajo, como las respuestas físicas y psicológicas negativas, que aparecen cuando las exigencias del mismo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador, situación que deriva en un deterioro de su salud (Casuso, 2011).

En 1984 son Lazarus y Folkman los que definen el estrés como una relación entre la persona y el ambiente, en la que el sujeto percibe en qué medida las demandas ambientales constituyen un peligro para su bienestar, si exceden o igualan sus recursos para enfrentarse

a ellas. Esta definición podría ser más acorde al síndrome de *burnout*, que vemos a continuación (Quintero, Reyes, Suárez y Rodríguez-García, 2020).

Por otro lado, el origen del término *burnout* surge por el uso de este en el lenguaje anglosajón entre los deportistas. Este término definía aquella situación en la que no se lograban los resultados, independiente del gran esfuerzo o empeño que se hiciese.

En el ámbito profesional, este término se acuñó por primera vez por el psiquiatra Herbert Freudenberger en el año 1974, quien observó cómo los voluntarios, después de un tiempo tratando con toxicómanos, cada vez tenían menos energía, más agotamiento y desmotivación en su trabajo. A raíz de percibir cómo estos eran cada vez menos sensibles y comprensivos, conceptualizó el término del *burnout* como aquella sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés que tienen los trabajadores por su actividad laboral (Quiceno y Vinaccia, 2007).

El hecho de que se extendiese este término es gracias a Christina Maslach. Fue esta psicóloga quien usó esta expresión en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicología para referirse a la situación que se estaba, dando cada vez con más frecuencia entre los trabajadores, en concreto los de los servicios humanos: años de dedicación que llevaban a estos trabajadores a “quemarse” (Quiceno y Vinaccia, 2007).

En cuanto al término completo, incorporando la palabra “síndrome”, en la literatura tuvo numerosas traducciones al castellano: “síndrome del desgaste profesional”, “quemarse por el trabajo”, “quemazón profesional”, “desgaste psíquico”, entre otros (Quiceno y Vinaccia, 2007). Pero realmente, independientemente de cuál se utilice, todas describen la misma situación.

Así, a continuación, expondremos las definiciones que han redactado diferentes autores del síndrome del *burnout* con el fin de elaborar una propia lo más rigurosa posible.

Christina Maslach, como pionera del síndrome de *burnout*, lo define como un síndrome psicológico de un conjunto de tres experiencias que están interrelacionadas entre sí: el agotamiento, que es una respuesta al estrés generado; y un cambio negativo en cuanto a la situación en su trabajo y el resto de las personas; y una visión negativa hacia sí mismos, en cuanto sus capacidades y motivación para desempeñar su trabajo (Quiceno y Vinaccia, 2007).

En la misma línea, también tenemos la definición que entiende este síndrome como una respuesta al estrés laboral crónico, acompañado de una experiencia subjetiva de

sentimientos, cogniciones y actitudes, las cuales provocan alteraciones psicofisiológicas y consecuencias negativas para las instituciones laborales (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Otra definición, que se considera que se aproxima más a la que han dado numerosos autores, es la postulada por Farber (1983), quien hace una relación directa entre el *burnout* y el ámbito laboral, ya que considera que este síndrome surge porque el trabajador percibe una discrepancia entre todo el esfuerzo que realiza y sus resultados. Esta definición nos recuerda al uso original que empleaban los deportistas en su ámbito deportivo. Defiende que se produce con más frecuencia en aquellos sujetos que trabajan cara al público con clientes problemáticos y que provoca una falta de energía, distanciamiento e indiferencia (*cinismo*)¹, de la mano de la percepción de incompetencia, baja autoestima, tristeza e irritabilidad (Quiceno y Vinaccia, 2007).

Una vez analizadas algunas de las muchas definiciones del término, observamos que no hay un consenso en cuanto a su definición, ya que mientras unos lo definen como experiencias, otros lo hacen como sensaciones o intensificación de síntomas de estrés.

Por otro lado, algunas no utilizan el término de síndrome de *burnout*, sino que lo hacen mediante sinónimos, pudiendo llevar a pensar que se trata de un tema diferente, generando debates que solo dificultan y perjudican su investigación.

Con el fin de crear una buena definición de síndrome de *burnout* lo haremos tratando de abarcar todos los conceptos indispensables, pero de la manera más rigurosa posible.

Así, entendemos que el síndrome de *burnout* es la respuesta a un desgaste profesional que se traduce en sentimiento de fracaso, desinterés y cansancio, sea físico o psicológico.

El desgaste profesional, entendemos que viene dado por un conjunto de frustraciones de expectativas del trabajador que se extienden en el tiempo y que se puede dar en cualquier trabajo, no solo en profesiones que atiendan al público.

En cuanto al sentimiento de fracaso, sea originalmente debido o no a la actuación del sujeto, finalmente sí que lleva a una sensación de este de derrota. Todo esto lleva a un desinterés, hacia su actividad laboral, ya que si aun dándose los puntos anteriores, pero en vez de causar desinterés el trabajador tiene una motivación para mejorar, no estaremos hablando del síndrome de *burnout*. Con relación a esto, la desmotivación debe ser una consecuencia, por

¹ Consideramos que es más preciso traducir «cynicism» como «indiferencia», por el hecho de que cinismo, a pesar de que es más utilizada, esta significaría una manera de mentir de forma descarada y deshonesto, lo cual no está en concordancia con el contexto del *burnout*.

el hecho de que, si la desmotivación se da primero, por ejemplo, porque a la persona no le gusta su trabajo, tampoco estaremos ante un *burnout*.

Finalmente, este sentimiento de fracaso y desinterés provocan un cansancio por el cual el trabajador no es productivo en su trabajo.

3. DIFERENCIAS CON RESPECTO A OTROS CONSTRUCTOS

A menudo el síndrome de *burnout* se confunde con otros términos como la ansiedad o la angustia, lo cual provoca que se tenga en cuenta como un único concepto. Esto dificulta el estudio del problema, y es por ello por lo que es necesario tener claras las diferencias entre estos conceptos.

3.1. ANSIEDAD

La ansiedad se puede definir como aquella respuesta emocional y física natural a las situaciones que se perciben como posibles amenazas o que son estresantes (Rae, 2023).

Es un sentimiento de preocupación, miedo o ansiedad. La ansiedad puede ser adaptativa porque nos ayuda a enfrentar desafíos y nos motiva a actuar. En el caso de que esta ansiedad sea excesiva, persistente y dificulte las tareas diarias, se puede considerar un trastorno de ansiedad.

3.2. ANGUSTIA

La angustia es aquel estado emocional de intensa incomodidad, tristeza o angustia psicológica (Rae, 2023).

A diferencia de la ansiedad, la angustia generalmente se asocia con algún evento determinado o un momento traumático. Esto se manifiesta mediante síntomas como la opresión en el pecho, desesperanza, tristeza profunda o un sentimiento de desesperanza.

A modo de resumen, la ansiedad es la respuesta natural a situaciones estresantes y desafiantes, mientras que la angustia se asocia con un dolor emocional intenso que puede estar asociado con un evento traumático o una experiencia dolorosa, pero no está necesariamente asociada al ámbito laboral, sino que se manifiesta en una diversidad de aspectos diferentes de la vida de una persona.

4. CAUSAS

Las causas del síndrome de *burnout* son muy variadas, los síntomas son diversos y es complicado determinar un conjunto único de causas para el desarrollo de esta enfermedad. La concreción de dichas causas depende de muchos aspectos: altos niveles de exigencia laboral, el grupo de trabajo en el que se encuentra el trabajador, el sector laboral al que se dedique, los horarios de los trabajadores excesivos, las facilidades de conciliación laboral que se les ofrezca, entre otros.

Sin embargo, es importante destacar que en la mayoría de los casos coinciden ciertos patrones o comportamientos que desencadenan este padecimiento. Cabe destacar que no se trata de situaciones aisladas, sino de la habitualidad de estas condiciones, lo que genera fatiga y aumenta la probabilidad de desarrollar el síndrome de *burnout* (Forbes, 2011).

Para comprender el desarrollo de estos síntomas, es necesario considerar tanto las condiciones personales, la frustración o la tolerancia, como las condiciones organizacionales, el lugar de trabajo y el ambiente laboral. Se trata de una combinación de ambos factores, lo que acaba provocando los principios del síndrome.

Aunque las observaciones anteriores sugieren que la habitualidad de estas condiciones puede conducir al desarrollo del síndrome de *burnout*, no debemos olvidar que el estrés laboral es la base óptima para su aparición. Asimismo, este síndrome se alcanza a través de un proceso de adaptación psicológica entre el trabajador estresado y el entorno laboral estresante (Forbes, 2011).

Según Forbes (2011) muchos teóricos han llegado a la conclusión de que el proceso para el desarrollo del síndrome de *burnout* se puede dividir en tres fases principales:

1. Fase de estrés: En esta etapa se produce un desequilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para el trabajador.
2. Fase de agotamiento: Durante esta fase, se experimentan respuestas crónicas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
3. Fase de agotamiento defensivo: En esta etapa, se observan cambios en la conducta del trabajador, como la indiferencia y otros comportamientos nocivos.

Hasta el momento, no se ha encontrado una fórmula precisa con los ingredientes exactos que desencadenen el síndrome de *burnout*. Sin embargo, se conocen ciertos factores cuya presencia rutinaria puede provocar su aparición.

Como se mencionó anteriormente, según Forbes (2011) estos desencadenantes pueden ser tanto a nivel personal o cognitivo como a nivel organizacional. A nivel cognitivo, se han observado las variables siguientes:

1. Factores constantes y presentes en la organización que, de una manera u otra, dificultan que el trabajador complete sus funciones.
2. El nivel de acuerdo entre los objetivos y valores del empleado y los de la organización. Si los objetivos no se logran con regularidad, la persona se frustra, lo que puede conducir al desarrollo del problema.
3. Expectativas incorrectas del empleado que no se cumplen en la realidad del trabajo. Cuanto mayor sea la motivación y la identificación inicial del empleado con el trabajo asignado, mayor será la frustración.
4. Desafío, autonomía y control bajos sumado al apoyo positivo de los compañeros, desarrollando en el empleado una sensación de éxito profesional constante.

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, se sabe que las condiciones laborales estresantes, y las tensiones que ello conlleva, son la causa del síndrome de *burnout*. Las altas demandas de trabajo, sin reconocimiento en el trabajo, con frecuencia causan estrés, que puede causar pérdida de autonomía, ansiedad o incluso baja autoestima (Forbes, 2011).

En estas circunstancias, el estrés provoca que el trabajador tiende a distanciarse gradualmente de su trabajo, conduciendo a la despersonalización y la pérdida de empatía, con su entorno laboral. La frustración se hace presente, y el ciclo se vuelve pernicioso cuando se busca refugio en el trabajo como una forma de escape. Asimismo, todos estos procesos se ven magnificados por la estructura organizacional complicada, el clima laboral incómodo y la falta de apoyo social (Forbes, 2011).

Por lo tanto, no solo se trata de una situación personal del trabajador, sino que la conformidad y la reiteración de climas laborales con un ambiente y normas rígidas, hace que ese trabajador tenga un mayor grado de probabilidad a desarrollar este síndrome de *burnout* (Forbes, 2011).

En resumen, desde la perspectiva organizacional, el síndrome de *burnout* se desarrolla como resultado de condiciones laborales estresantes y las tensiones asociadas, y es apoyado por aspectos como la estructura de la organización, el clima laboral y la falta de apoyo social.

5. CONSECUENCIAS

Hemos de tener en cuenta que el síndrome de *burnout* no se manifiesta de manera idéntica en todas las personas, por lo cual, las consecuencias también serán diferentes para cada individuo. Aun así, podemos determinar algunas que son comunes.

Una de las principales consecuencias que, a su vez, provocan más consecuencias, es el desapego hacia el trabajo, que se traduce en desmotivación, irritabilidad y falta de paciencia. Esto provoca que baje el rendimiento del trabajador, de manera que lleva a una satisfacción laboral que produce aún más desmotivación, magnificando el síndrome de *burnout* (Marrau, 2004).

A nivel personal, los trabajadores que sufren de síndrome de *burnout* sufren de agotamiento físico y emocional. La sensación es de fatiga mental, que, inequívocamente, se traduce también en fatiga física (Pines, 1993).

El síndrome también se manifiesta en la salud que hacen experimentar a los trabajadores dolores de cabeza, problemas de sueño, ansiedad e, incluso, depresión (Forbes, 2011).

A nivel empresarial, el hecho de que los trabajadores tengan síndrome de *burnout* provoca grandes pérdidas, tanto a nivel económico como organizacional. A nivel económico, dado que la disminución del rendimiento provoca pérdidas, dado que el trabajo es deficiente. Cabe añadir el gasto económico que provoca tener que sustituir al personal que padece síndrome de *burnout* y formar al nuevo. A nivel organizacional, en cuanto al mal ambiente que se propaga entre los trabajadores y el fracaso para la empresa de garantizar el bienestar de sus empleados (Marrau, 2004).

Por último, todos los factores mencionados se extrapolan a la esfera personal del trabajador. El deterioro de la salud mental y física provoca un agotamiento emocional que no solo se queda en el trabajo. Afecta tanto a las relaciones interpersonales, con compañeros, familia y amigos. Además, aumentan los riesgos de padecer diversos problemas de salud como son las enfermedades cardiovasculares (Pines, 1993).

En general, el síndrome de *burnout* tiene tanto consecuencias para la empresa como para la misma persona, afectando su calidad de vida, el bienestar, la satisfacción general y la autoestima del individuo en todas sus esferas.

6. PREVENCIÓN

Dada la doctrina establecida, los teóricos establecen que este tipo de afecciones psicológicas son más fácilmente tratables en un estadio previo que no uno avanzado. Es por ello por lo que, el que una empresa disponga de un sistema de prevención para este síndrome de *burnout* puede ser crucial (Apiquian, 2007).

Proporcionar información sobre el propio síndrome, vigilar las condiciones del ambiente laboral o anticiparse a los cambios, brindando talleres para mejorar las habilidades personales, son algunas de las medidas más recurrentes de prevención para este síndrome (Apiquian, 2007).

Es por ello por lo que numerosos estudios han basado su intervención sobre el síndrome a tres niveles: individual, grupal y organizacional (Moriana y Herruzo, 2004).

En el nivel individual, en cuanto a las medidas propias para la persona, son aquellas que se centran en reducir aquellos detonantes del estrés más directos en el día a día, y actuar sobre ellos.

Soluciones propuestas para ello pueden ser, a nivel físico, el ejercicio diario, por un lado, o bien proporcionar las herramientas cognitivas, como puede ser aprender a separar la vida personal y familiar de la laboral o técnicas para el entrenamiento en asertividad (Moriana y Herruzo, 2004).

En el nivel grupal e interpersonal, son aquellas medidas que se centran en el entorno del individuo y los efectos que tiene este sobre el mismo. Las soluciones que se proponen a este nivel son la búsqueda de grupos en los que el individuo pueda desenvolverse con tranquilidad, ya sean familiares, de amistad o de compañeros del trabajo (Moriana y Herruzo, 2004).

Finalmente, es crucial tener en cuenta las soluciones o intervenciones a nivel organizacional, ya que el problema se origina en el entorno laboral. Se tratan de medidas generales con un doble efecto, dado que abarcan tanto un nivel de prevención como de actuación al ser llevadas a cabo por la propia empresa.

Las soluciones más recurrentes para ello suelen ser las de formación continua que la empresa ofrece a sus trabajadores, otorgando herramientas al profesional para enfrentarse a los problemas.

Otro método recurrente suele ser los métodos de selección, ya que esta engloba no solamente al individuo sino a la plantilla. Así elabora un método de selección idóneo que



repercutirá en la comodidad del profesional en su sitio de trabajo, ofreciendo las mejores oportunidades (Moriana y Herruzo, 2004).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez ha quedado delimitado el marco teórico y conceptual, la parte práctica desarrollada pretende determinar si las medidas de una empresa para combatir dicho síndrome concluyen finalmente en conseguir que haya una erradicación o disminución importante de este trastorno.

La investigación sobre el síndrome de *burnout* en una empresa es de vital importancia por distintas razones. La primera y principal es que se trata de un problema de salud ocupacional grave que, desafortunadamente y tras los últimos acontecimientos dada la pandemia de la COVID-19, ha resultado ser el foco de muchos empresarios.

Como se ha comentado anteriormente, el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la realización personal en el trabajo ha resultado convertirse en la realidad de muchos trabajadores y comprender el porqué de este fenómeno permitirá entender el problema, y desarrollar estrategias mucho más efectivas para prevenirlo.

Todo ello, desembocará en una gestión tanto del síndrome en sí como de la propia gestión de recursos humanos de la empresa, que ayudará a mejorar de manera considerable la calidad de vida de los empleados en un entorno laboral sano. Si se consigue llegar a este ambiente en la plantilla, puede repercutir en mejoras de productividad y rendimiento para la empresa, ya que como se ha expuesto, los trabajadores son el motor de una industria.

Los trabajadores que experimentan esta sintomatología tienden a tener mayor tasa de ausentismo laboral, errores en el trabajo e, incluso, falta de compromiso con la organización. Es importante entender que cualquier acción tendrá una implicación económica importante. En el caso de tener una plantilla mayoritaria con este síndrome, creará la necesidad en el empresario de reemplazar a esos empleados, resultando en un gran impacto en el costo de los trabajadores.

En definitiva, la información que proporciona una investigación sobre el síndrome de *burnout* en una empresa es de lo más relevante, ya no solo para comprender las necesidades de los trabajadores y mejorar su calidad de vida, sino para que todo ello favorezca positivamente en la productividad y el rendimiento de la organización.

Para tal fin se ha realizado un estudio de caso, entendido como aquella metodología de que investiga un fenómeno concreto, en nuestro caso el síndrome de *burnout*, en un contexto real.

2. EMPRESA ANALIZADA

La empresa objeto de estudio es una empresa química multinacional, con una antigüedad de más de 150 años y con una plantilla de más de 100.000 trabajadores. Entendida como una de las compañías más grandes del mundo con presencia global en diversos sectores industriales, se ha convertido en uno de los actores en la industria química a nivel mundial. Tiene presencia en múltiples países y continentes, dotando a la empresa de una ventaja competitiva significativa para adaptarse a las necesidades del mercado. Su enfoque en la investigación y el desarrollo ha sido fundamental para su éxito, ya que se define como activa e innovadora.

Por lo que respecta al ámbito laboral, cuenta con representación diversa, y garantiza la conciliación y una cultura inclusiva. Dada la dimensión de la empresa, el departamento de Recursos Humanos consigue llevar a cabo distintas medidas para hacer del entorno laboral en la empresa.

Con el fin de llevar cabo esta investigación, aprovechamos contactos directos con la directora de Recursos Humanos de la empresa para poder concretar una reunión y comentar los objetivos de nuestro estudio. Después de dicha reunión, y después de consultar con la empresa, aceptó con determinadas limitaciones como ser responsable de darnos los contactos que necesitamos y transmitir toda la información.

3. SUJETOS DEL ESTUDIO

El objetivo que hemos planteado requiere la opinión de los trabajadores, dado que son los sujetos a los que las medidas van dirigidas. Es por ello por lo que serán los principales sujetos del estudio.

Aun así, consideramos que limitarnos a la opinión de los trabajadores nos restringe conocer la realidad de la empresa. Es decir, basarnos únicamente en la opinión de los trabajadores significa no ver la realidad de la empresa en su totalidad en cuanto a la creación de las medidas, las limitaciones o la comunicación de estas.

Es por ello por lo que consideramos conveniente analizar, además de los trabajadores, el punto de vista de los directivos de recursos humanos, dado que son los precursores de las medidas de bienestar, y la línea de mando, puesto que se trata del nivel intermedio de la organización jerárquica empresarial. De esta manera obtenemos una visión completa desde

todas las perspectivas de las medidas que implanta la empresa contra el síndrome de *burnout*.

Así, nuestros sujetos de estudios son directivos de recursos humanos, la línea de mando y los trabajadores.

De esta manera es posible conocer de primera mano el proceso de creación, desarrollo e implantación de primera mano, y poder sacar conclusiones sobre la viabilidad de las medidas, sobre la optimización de la implantación y sobre la información que verdaderamente les llega a los empleados.

4. METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos anteriormente expuestos, durante la investigación se han utilizado dos metodologías de investigación generalmente conocidas, como lo son las entrevistas y el cuestionario, y a través de ellas, se ha llevado a cabo la recopilación de datos cualitativos necesarios para la elaboración del presente trabajo.

Primeramente, se ha realizado una investigación cualitativa usando entrevistas. Son una herramienta ampliamente usada en el ámbito de la investigación, ya que permite recabar información relevante y significativa. Es precisamente por esto por lo que hemos empleado este mecanismo, dado que consideramos que es la manera más acorde para cumplir nuestros objetivos, puesto que permite profundizar sobre las experiencias y percepciones de los sujetos de estudio.

Con dicha finalidad, se elaboraron dos entrevistas: una creada específicamente para el grupo de directivos de recursos humanos de la empresa² y otra para distintos miembros de la línea de mando a distintos niveles y pertenecientes a diferentes departamentos³.

En un primer momento, se efectuó una búsqueda de los puntos principales a analizar que se querían tener presentes para la investigación y se redactaron las preguntas en relación con estos. Algunos de estos temas a tener en cuenta son la concepción que tiene, por un lado, la dirección de recursos humanos, y por otro, la línea de mando, de lo que es el síndrome de *burnout*, la intervención gubernamental o estatal en la elaboración de medidas para combatir

² Anexo: preguntas entrevista directivos de recursos humanos.

³ Anexo: preguntas entrevista línea de mando.

esta sintomatología, el proceso que sigue la empresa de creación y elaboración de una medida, y la efectividad que tiene dicha medida.

La entrevista elaborada para los directivos surgió desde un punto de vista más conceptual, basado en el proceso que se sigue para ideación de las medidas, el motivo que empuja llevarlo a cabo, los mecanismos para implantarlas y trasladarlas a los trabajadores, entre otros. Mientras que la entrevista para la línea de mando se basó en una idea mucho más aplicable de estas medidas, focalizada en saber las medidas que estos conocen, su evolución, su rol en cuanto al traslado de estos a los trabajadores y la efectividad de dichas medidas.

La finalidad última era que, con ambas entrevistas, el lector pudiera comprender el viaje que realiza una medida desde que nace y se elabora, y proponer el contrapunto, a través de la entrevista a la línea de mando, de cómo realmente se aplican y se llevan a cabo.

La tipología de entrevistas es abierta, y han sido creadas con el objetivo de poder así obtener la mayor cantidad de información posible y no limitar al entrevistado en sus respuestas.

Se han llevado a cabo un total de ocho entrevistas individuales, de las cuales seis se realizaron a empleados que forman parte de la línea de mando de la empresa, distribuidos en distintos departamentos, de 19 preguntas, y dos entrevistas a dos directivos del departamento de recursos humanos, formada por 18 preguntas.

La propia empresa ha sido la encargada de otorgar a los sujetos investigados y también ha gestionado la puesta en contacto con ellos. Cabe mencionar que dado que el número de personal de directivos humanos y línea de mando es bajo, las entrevistas son un método más acorde para la búsqueda de información, y nos permite conocer cómo se transmiten las medidas realmente.

Dejando de lado las entrevistas, analizaremos el tercer grupo investigado, que es la razón por la cual se lleva a cabo este análisis: los trabajadores. La obtención de información fiable y verosímil de la masa trabajadora de la empresa requería el uso de técnicas de recopilación de datos mucho más masiva que una entrevista personalizada. Por ende, se elaboró un cuestionario a través de la herramienta Google Forms, que permitió esta recopilación de datos, consiguiendo llegar a un mayor número de empleados en el menor tiempo posible.

En este caso, se trata de un cuestionario⁴ compuesto por 21 preguntas sobre puntos que comparten relación con los preguntados en el caso de la línea de mando y a los directivos,

⁴ Anexo: cuestionario para trabajadores.

pero reformuladas con el fin de conseguir contrastar la información. Para ello, se han realizado preguntas sobre la efectividad de las medidas. Las preguntas efectuadas se han formulado para evitar entrar en la esfera de lo personal del trabajador y su opinión, para intentar saber cómo actuaría y donde acudiría en el caso de tener necesidad de pedir ayuda en el ámbito de la salud mental. De esta manera, poder llegar a comprender el grado de conocimiento que tienen sobre las medidas que ha implantado la empresa, sobre si consideran que la información acerca de dichas medidas se transmite de la manera más eficaz y efectiva, entre otros. En definitiva, el mencionado cuestionario se centra en conocer si los trabajadores conocen medidas de bienestar que otorga la empresa, si las utilizan y, en caso afirmativo, si les han sido útiles.

Consta de 21 preguntas, mayoritariamente de varias opciones, ya que estas permiten que el investigado responda de manera rápida y completa; de respuesta múltiple, permitiendo abarcar distintos conceptos para que el investigado se decante con el que más se identifique; tanto como escalas de valoración, que permiten obtener información clara y evaluable sobre distintas variables. Además, también dispone de algunas respuestas cortas para determinadas preguntas en el caso de que no se pueda clarificar con una pregunta de respuesta múltiple.

Para la correcta definición del conjunto de entrevistados, en el inicio del cuestionario se formulan una serie de preguntas filtro. Dependiendo de lo que responda el encuestado, si se ajusta al perfil de trabajador buscado para la investigación, se le revelarán, seguidamente, 21 preguntas.

La encuesta fue reenviada por la propia empresa a trabajadores de diferentes departamentos, con diferentes edades y antigüedad en la empresa. Finalmente, la muestra recogida consta de 21 trabajadores de diferentes departamentos como logística, ingeniería, laboratorio, técnico o administrativo, entre otros.

Sujetos	Entrevistados	Preguntas
Directivos Recursos Humanos	2	18
Línea de mando	6	19
Trabajadores	21	21

5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La información recopilada ha sido suficiente y acorde para poder cumplir con los objetivos de la investigación. Aun así, cabe recalcar que algunas circunstancias han hecho que esta búsqueda de información haya resultado más difícil.

El primero se basa en la conceptualización. Hoy en día, muchas empresas prefieren no hablar del síndrome de *burnout* en sí mismo, sino que prefieren utilizar una nomenclatura más genérica, como puede ser la de bienestar, incluyendo el síndrome en esta. Por ello, no se determinan medidas directas para combatir el síndrome de *burnout*.

Una limitación se ha dado en el hecho de que ha sido la empresa la que ha difundido el cuestionario a los trabajadores. Aunque se intentó enviar al mayor número de trabajadores y de diferentes departamentos, se ha detectado un sesgo en la muestra.

A la hora de resolver los cuestionarios, los trabajadores que forman parte de la muestra son, en su mayoría, personal que trabaja en oficina. De esta manera no abarcamos al resto de trabajadores de planta, que tienen condiciones muy diferentes, como el trabajo a turnos, trabajo con productos peligrosos, bajo ruido, sin posibilidad de trabajar desde casa, entre otros. En cuyo caso, la recopilación de información del cuestionario podría alejarse de la extraída hasta el momento. Por lo tanto, nuestro trabajo ha analizado las medidas del bienestar para los trabajadores de oficinas.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO

Para poder llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación empresarial con respecto al síndrome de *burnout*, las entrevistas han sido realizadas y los cuestionarios cumplimentados por la muestra proporcionada por la empresa. A través de ellas, se han extraído e interpretado las respuestas, y mediante doctrina, se han destacado distintos puntos importantes a tener en cuenta para mejorar la gestión de recursos humanos de la empresa.

Se han utilizado tanto aquellos patrones que se han ido repitiendo como ideas emergentes y únicas que hemos considerado que resultan una crucial aportación para alcanzar los objetivos de nuestro trabajo.

Para proceder al análisis efectivo de las entrevistas y los cuestionarios, el mismo se dividirá en las categorías principales a través de las cuales se elaboraron las entrevistas. Estas son: la comunicación que se lleva a cabo por parte de la empresa para poner en conocimiento de los trabajadores la existencia de dichas herramientas como la que disponen los trabajadores; la utilización, la efectividad y limitación de las medidas; los factores personales que pueden influir sobre dicho síndrome; la percepción de las medidas por parte de los empleados y las consecuencias.

1. COMUNICACIÓN

1.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

En este apartado, entendemos comunicación, no solamente en su estricto concepto de transmisión de la información, permitiendo trasladar la información relevante a los trabajadores acerca de las medidas llevadas a cabo. Entendemos que también incluye un componente de comprensión de roles y responsabilidades, el fomento del compromiso y la motivación, la resolución de problemas y conflictos de manera tanto vertical como horizontal, ayudando a la implementación de una mejora importante en el clima laboral.

La comunicación de las medidas creadas a los trabajadores, no se trata solamente de un proceso para que estas sean utilizadas, sino que, además, la buena comunicación y comprensión de estas medidas provoca un sentimiento de pertenencia a la empresa, haciendo que se sienta querido y valorado por parte de la organización, sintiendo sus necesidades escuchadas y que la empresa toma medidas para salvaguardar sus intereses.

Una mala o deficiente comunicación provoca que las medidas no cumplan con sus objetivos, con total independencia de si el contenido de estas es el correcto o no. Por ello, es posible

que una medida no tenga éxito por una incorrecta comunicación, pero que en sí sería beneficiosa para los trabajadores.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, todos los sujetos nos informan de que la empresa lleva a cabo una comunicación interna a través de un sistema tecnológico. Muchas de las comunicaciones las reciben vía email, ya que se trata de una herramienta que todos y cada uno de los trabajadores dispone en su horario laboral, y que habitualmente usa. A través de dichos emails, se les informa y recuerda de las medidas que tienen a disposición, de distintas charlas a las que pueden asistir, entre otras opciones. Los directivos entrevistados creen que se trata de una manera fácil y recurrente de mantener informados a los trabajadores⁵.

Además de las comunicaciones vía email, el departamento de Recursos Humanos, junto con el departamento de Salud Laboral, desarrollaron una plataforma interna de la empresa, a través de la cual promocionan distintas charlas, o *webinars*, como nos comentaban los entrevistados⁶.

La eficacia de estos emails, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se pone en duda. Dos testimonios comentan que se sienten abrumados por la repetitividad con la que se mandan estos emails, y aunque creen que para ciertas personas esa persistencia puede ser valorada positivamente como preocupación por parte de la empresa, otro gran grupo de personas acaban desarrollando un sentimiento de rechazo, por el que al final, no los leen⁷.

Tras el análisis de las declaraciones de dirección y línea de mando, nos dirigimos a las respuestas efectuadas por los trabajadores. El 95,2% de los encuestados conoce si la empresa implanta o ha implantado alguna medida para el bienestar psicológico. Con ello, se llega a la conclusión, por lo que respecta a la efectividad de todos estos mecanismos o medidas implantados, que la comunicación de las medidas cumple su objetivo.

P6. ¿Conoce si su empresa implanta o ha implantado alguna medida para el bienestar psicológico del trabajador?

21 respuestas

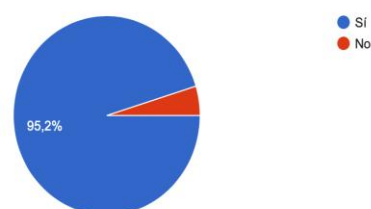


Ilustración 1. Fuente: Pregunta 6 cuestionario trabajadores.

⁵ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1 y directivo de recursos humanos 2.

⁶ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1 y directivo de recursos humanos 2, entrevista línea de mando 6.

⁷ Anexo: entrevista línea de mando 1, entrevista línea de mando 6 y entrevista línea de mando 5.

Se trata de un porcentaje muy alto, por lo que las críticas a la repetitividad con las que mandan emails, o la obligatoriedad de asistencia a los *webinars*, supone un pequeño grupo de trabajadores.

1.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Hasta el momento estamos visualizando la comunicación desde una vertiente vertical descendente, es decir, la que realizan los directivos hacia la plantilla. Pero es importante tener también en cuenta la comunicación vertical de manera ascendente, es decir, la que ejecuta el trabajador hacia la línea de mando o dirección en el caso de necesitar activar alguna de las medidas implantadas.

Es por ello por lo que a la plantilla se le preguntó acerca de los canales de comunicación seguros que tienen para hacer llegar sus necesidades a los directivos o jefes de departamento. Aunque en una menor proporción, un 76,2% de los trabajadores ha respondido afirmativamente a que creen que en caso de necesitar activar algún procedimiento que involucre la práctica o trasladar alguna duda sobre las medidas implantadas, contaría con un canal o vía de comunicación seguro para manifestar su necesidad⁸.

Sería interesante, dada que la proporción de respuestas negativas a esta pregunta es superior que a la de la anterior, averiguar cuál es el desencadenante del sentimiento de inseguridad comunicativa que tiene casi un cuarto de la muestra.

P20. En caso de necesitar alguna medida, ¿cree que existe algún tipo de vía o canal de comunicación seguro donde pueda trasladar esta necesidad de usarla?

21 respuestas

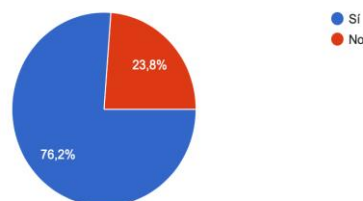


Ilustración 2. Fuente: Pregunta 20 cuestionario trabajadores.

Mediante la encuesta a los trabajadores también se les preguntó cuál es este canal o vía que han utilizado y quién le ayudó en la resolución de dicho problema. Casi tres cuartas partes de la muestra concluyó que fue el superior inmediato, vía de comunicación y resolución de su problema.

En este caso nos llama la atención el papel de la Salud Laboral, dado que los entrevistados, tanto los directivos de recursos humanos como la línea de mando, resaltaron la disposición de los trabajadores de esta herramienta. Pero por parte de los trabajadores, solo uno de los

⁸ Anexo: entrevista línea de mando 4.

encuestados mencionó Salud Laboral. Por lo tanto, podemos identificar una perspectiva diferente en la misma materia.

P5. ¿Quién le ayudó en la resolución del problema?

15 respuestas

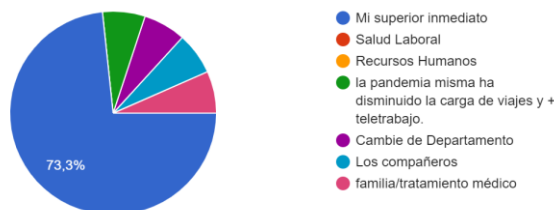


Ilustración 3. Fuente: Pregunta 5 cuestionario trabajadores.

Además, del superior inmediato y Salud Laboral, se han identificado otras vías como los compañeros o recursos humanos. Es importante hacer la aclaración de las ventajas e inconvenientes de tener un amplio abanico de posibilidades de comunicación: por un lado, tener distintas personas a las que poder acudir para poder tratar un problema de salud mental y bienestar, permite al trabajador la facultad de escoger, pudiendo decantarse por la persona con la que se sienta más cómodo. Por otro lado, el hecho de contar con varias opciones puede generar confusión al trabajador e ineficacia en la comunicación.

P1. ¿Alguna vez se ha visto sobrepasado por algún aspecto de su trabajo?

21 respuestas

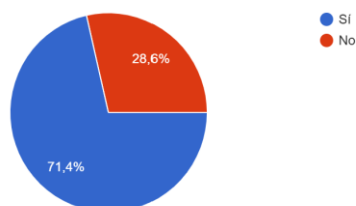


Ilustración 4. Fuente: Pregunta 1 cuestionario trabajadores.

Por otro lado, con el fin de comprender si la falta de comunicación se debe a una ineficacia de esta o simplemente que no existe esta necesidad, se ha preguntado si alguna vez los trabajadores se han visto sobrepasados por algún aspecto de su trabajo. A esto, un 71,4% respondió afirmativamente.

Por otro lado, a raíz de esta pregunta, se formuló si consideraba que se le habían proporcionado las herramientas suficientes para la gestión de esta sobrecarga. A esta pregunta la muestra respondió, un 60% que no. Es por ello por lo que es sumamente importante la comunicación con el trabajador a la hora de dejar claras las premisas en el caso de necesitar ayuda en cualquier momento en el ámbito laboral.

P2. ¿Considera que la empresa le ha proporcionado herramientas suficientes para la gestión de esta sobrecarga?

15 respuestas

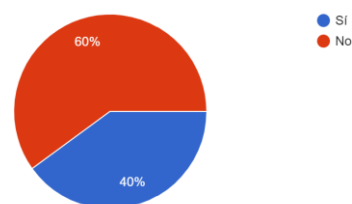


Ilustración 5. Fuente: Pregunta 2 cuestionario trabajadores.

2. UTILIZACIÓN DE LAS MEDIDAS

Una vez se ha podido comprobar que la plantilla tiene conocimiento de las medidas que tiene la organización para el cuidado de los trabajadores, es importante saber si realmente estas medidas son utilizadas o no.

Tanto la dirección de recursos humanos como los encargados de la línea de mando, en términos generales, concluyen en que la utilización de estas medidas es recurrente por parte de los trabajadores y que, por ende, han cumplido el objetivo final de mejorar el bienestar en la empresa.

Para dar apoyo a esto, las declaraciones de la dirección de recursos humanos⁹ mencionan que un indicador fiable de la utilización de las medidas, en el caso de los *webinars*, es la asistencia. Entendemos el concepto de *webinar* como aquel seminario web en formato de video sobre un tema especializado.

Al tratarse de un recurso atemporal, es decir, que se puede ver tanto en directo como en diferido, la asistencia de gran parte de la plantilla supone el éxito de dicha charla. La dirección de recursos humanos, a la hora de proponer este tipo de charlas, debe conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores, y si en el momento de la realización, dicha charla consigue la atención de gran parte de la plantilla, supone un éxito de la medida propuesta.

Por lo contrario, los trabajadores no tienen la misma visión optimista sobre el uso de las medidas. Solamente el 40% por ciento de la muestra ha afirmado usar o conocer a alguien que haya usado las medidas para el bienestar mental de los trabajadores.

P8. ¿Ha usado alguna vez alguna de las medidas o conoce a alguien que las haya utilizado?

20 respuestas

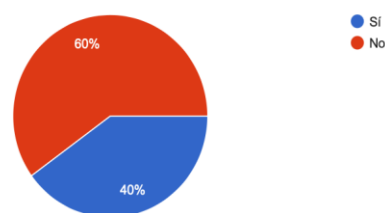


Ilustración 6. Fuente: pregunta 8 cuestionario trabajadores.

Esta discordancia entre las dos visiones se puede dar por una razón determinada. Analizando las respuestas proporcionadas por los trabajadores sobre las medidas de bienestar que conocen que ha implantado la empresa, llegamos a la conclusión de que no todos ellos entienden las medidas de bienestar de una manera tan amplia como lo hace la dirección de recursos humanos.

⁹ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1 y directivo de recursos humanos 2.

Esto lo vemos reflejado en el cuestionario, cuando los trabajadores son preguntados por las medidas que conocen, de las cuales, las más frecuentes son la línea de apoyo psicológico y talleres de gestión del estrés¹⁰.

Pero ninguna de las respuestas que ponen de manifiesto condiciones de conciliación laboral y personal, la flexibilidad de horarios a la hora de entrar y salir de trabajar, o un espacio de trabajo cómodo y con buena organización, o el teletrabajo, entre otros.

Estas son las medidas que la dirección de recursos humanos hace mención y en las que se basa para determinar la efectividad en materia de cuidado del trabajador y de bienestar.

Por lo que consideramos que en el caso de mencionar a estos trabajadores este abanico de medidas más normalizadas o secundarias, el porcentaje de encuestados que usan las medidas aumentaría considerablemente.

Aun así, hay trabajadores que no utilizan medidas. Esto se puede deber a diferentes causas. Una de ellas, sobre todo, se centra en aquellas medidas como son los talleres o charlas, que requieren invertir un tiempo considerable. Estas no son utilizadas por ciertos trabajadores, ya que no se adaptan a sus circunstancias. Aquel trabajador que tiene estrés por la gran cantidad de trabajo que tiene, no dispone del tiempo necesario para realizar, por ejemplo, un taller para gestionar el estrés¹¹.

Por otro lado, a nivel individual, otro obstáculo está en que las personas que deben ejecutar las nuevas prácticas están acomodadas y familiarizadas con las anteriores. Por lo que las nuevas prácticas amenazan esa comodidad, dado que los trabajadores deben aprender nuevos comportamientos desconocidos con una eficacia desconocida y, en consecuencia, provoca resistencia a utilizar dichas medidas.

3. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS

En términos generales, pueden existir diferentes percepciones en cuanto a que una empresa implante medidas para el bienestar de los trabajadores. Por un lado, existe la concepción de que los empleados valoran que la empresa reconozca el síndrome de *burnout* como un problema y que tome medidas para solucionarlo. Este hecho pone de manifiesto que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores, que les apoya, les comprende y les cuida.

¹⁰ Anexo: cuestionario trabajadores pregunta 6.1.

¹¹ Anexo: entrevista línea de mando 1 y entrevista línea de mando 6.

Pero, por otro lado, hay algunos empleados prefieren separar la vida privada de la profesional, y limitarse estrictamente al ámbito laboral, es decir, que la empresa no tenga conocimiento de cómo se encuentra este en su trabajo. Este grupo de trabajadores con esta mentalidad son los que se resisten al uso de las medidas proporcionadas por la empresa, considerando que si muestran su descontento generará problemas o repercusiones en su trabajo¹².

En la misma línea, que esto ocurra se puede deber a la evolución sobre la implementación de medidas de cuidado de los trabajadores con fenómenos similares, que pueden influir fuertemente en sus percepciones. Por ejemplo, en la literatura de contratos psicológicos, Rousseau (2001) argumenta que las experiencias pasadas de las personas con las prácticas de recursos humanos influyen en la forma en que perciben e interpretan los recursos humanos y otras prácticas organizacionales en su empresa actual (Wright y Hisae, 2004).

Los individuos que en anteriores ocasiones han sido partícipes de tendencias a la explotación laboral, es más probable que tengan diferentes percepciones sobre un sistema participativo que otros que han tenido una relación de confianza con sus previos trabajos. No solamente las vivencias del trabajador a nivel personal resultan importantes, la influencia del contexto social de las prácticas también lo es: tanto a nivel general, sobre cómo está visto por la sociedad, como a nivel de la empresa, en cuanto a la opinión de sus compañeros de trabajo (Wright y Hisae, 2004).

Es tal la influencia que puede llegar a impedir a un trabajador utilizar medidas si dentro de su ambiente de trabajo hay una idea generalizada de rechazo hacia las medidas. Esto no solamente afectará una medida, sino que se asentará en la empresa y será un impedimento para las medidas futuras.

Cuando se introducen nuevas prácticas, es probable que haya un período de "creación de sentido" durante el cual los empleados buscan comprender el objetivo de estas nuevas prácticas. Durante esta fase, la información social puede jugar un papel fundamental en cómo los individuos perciben e interpretan las prácticas.

Es muy común que los empleados comenten las medidas, como es el caso de la empresa analizada con la campaña "Yo me cuido", que otorga diferentes consejos para tener una vida más saludable. Esta medida es conocida y comentada por los trabajadores de manera positiva, lo cual aumenta su éxito y participación. Así, una comprensión compartida de la tarea, el equipo y la situación influyen en la medida en que los miembros del equipo coordinan

¹² Anexo: entrevista línea de mando 1.

sus acciones hacia la obtención de resultados positivos (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993).

Para poder sacar una conclusión acerca de esta concepción en la empresa analizada, hemos realizado dos preguntas al respecto. La primera sobre si creen que la gestión de Recursos Humanos, a lo largo de la estancia del trabajador encuestado, ha mejorado o no. El 75% de los encuestados han respondido que sí, mientras que el 25%, la mitad, han respondido que no, y el resto comenta que se han mantenido constantes, ya que la gestión desde un principio ya era correcta.

P17. ¿Cree que la gestión de Recursos Humanos con respecto a este tipo de problemas ha mejorado a lo largo de su estancia en la empresa?

8 respuestas



Ilustración 7. Fuente: Pregunta 17 cuestionario trabajadores.

Además, en el cuestionario realizado a los trabajadores, se incluye una pregunta acerca de la concienciación grupal o departamental sobre la mejoría o no de dichas medidas. Un 75% considera que sus compañeros comparten la opinión al respecto de las medidas de bienestar. Mientras que el otro 25% responde que no.

Esta cuarta parte de la muestra puede coincidir con la cuarta parte de la pregunta anterior que considera que no han mejorado o que se han mantenido constantes. También podría ser que, dado que se trata de una minoría, su opinión se haya visto afectada por una experiencia personal en el uso de alguna medida, que no haya resultado tan satisfactoria como se esperaba.

P18. ¿Considera que hay una concienciación común sobre su respuesta anterior con el resto de la plantilla más cercana a usted? (es decir, si preguntaran a otro compañero, respondería lo mismo)

8 respuestas

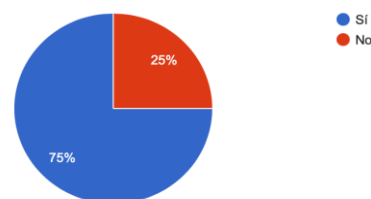


Ilustración 8. Fuente: Pregunta 18 cuestionario trabajadores.

4. FACTOR PERSONAL

Algo determinante para el síndrome de *burnout* es que tiene una intensidad diferente dependiendo del puesto de trabajo y de las circunstancias de cada persona. Un ejemplo de ello, que ha sido reiterado por la doctrina, podría ser los empleados cuyo trabajo requiere la interacción con clientes son más propensos a generar este tipo de sintomatología.

Es por ello que en las entrevistas a la línea de mando y de los directivos de recursos humanos, se ha planteado la pregunta sobre la existencia de medidas de prevención o mejora de bienestar mental y laboral para puestos de trabajo concretos: sabemos que en una empresa tan grande, la cual opera sobre distintos sectores, contiene una gran variedad de puestos y roles de trabajo, los cuales no se pueden tratar de una misma manera. Aun teniendo en cuenta las diferencias entre puestos de trabajo y las distintas necesidades según el trabajo a desempeñar, la empresa no contempla desarrollar medidas específicas para sitios de trabajo concretos.

Esto podría ser una gran desventaja, dado que, en conjunto, el cuerpo de investigación sobre teoría de los sistemas de trabajo sugiere claramente que existe una variación dentro de la organización en la manera en que los empleados reaccionan a las prácticas (Wright y Hisae, 2004). No podemos obviar el hecho de que cada persona es diferente e influida por distintas circunstancias personales, incluso si está en el mismo puesto y realiza el mismo trabajo. Es por ello por lo que tampoco podemos pretender que las medidas influyan de la misma manera en cada persona

En la misma línea, la teoría de los sistemas de trabajo de rendimiento se basa en la teoría de la motivación individual. Esta investigación ha determinado que los trabajos con alta motivación potencial tienen un efecto positivo más fuerte en la motivación interna, la satisfacción y/o el desempeño para individuos con fuertes necesidades de crecimiento (Wright y Hisae, 2004). Esto evita los síntomas que determinan el síndrome de *burnout* de insatisfacción y desinterés por el trabajo.

Además, los investigadores han sugerido que la personalidad con características tales como la necesidad de logro, conciencia, apertura a las experiencias, etc. podría influir en la forma en que los individuos reaccionan a las medidas que ponen a disposición las empresas. Por ejemplo, las personas con una alta necesidad de logro exhiben un mayor compromiso organizacional que los individuos con un nivel bajo de necesidad de logro (Steers & Spencer, 1977).

En este sentido, se les ha preguntado, tanto a los directivos como a los encargados de la línea de mando, cuál creen que es el perfil de trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos.

Analizadas las respuestas, hemos determinado que algunas de las condiciones para determinar el tipo de trabajador han sido el grado de autoexigencia, la libertad con la que puede gestionar su agenda o el trabajo a turnos. Todo ello genera unas circunstancias que determinan la predisposición con la que el trabajador acoge nuevas medidas de bienestar laboral.

También se ha mencionado el factor generacional, es decir, que en los últimos años, y ante la creciente fama del tema de la salud mental, las generaciones perciban estas medidas implantadas como una necesidad y no solamente como un compromiso ajeno entre el trabajador y la empresa.

Según los datos obtenidos de las entrevistas, el perfil más propenso a utilizar las medidas son las mujeres, que tienen una mayor preocupación por su bienestar¹³. Pero, como se ha comentado anteriormente, siempre que puedan disponer del tiempo, dado que determinadas medidas que requieren tiempo no son usadas por aquellos trabajadores que tienen una sobrecarga de trabajo¹⁴.

5. EFECTIVIDAD DE LAS MEDIDAS

Una vez las medidas han sido creadas, implantadas y dadas a conocer a los trabajadores, es importante evaluar la efectividad de estas.

Todos los entrevistados están completamente seguros de que las medidas que se han hecho hasta ahora han tenido un efecto positivo en los trabajadores y que han mejorado su bienestar dentro de la empresa. Sobre todo, se menciona la importancia que tiene la cultura de la empresa sobre este impacto tan positivo.

En la empresa analizada, uno de los principios fundamentales para poder comprender la situación del trabajador empieza con las horas que le dedica a su trabajo. A diferencia de otras empresas, donde el hecho de que un trabajador dedique más horas de las estipuladas en el contrato a la jornada laboral se valora positivamente como compromiso o lealtad, en la empresa analizada el hecho de que un trabajador emplee más horas de las meramente

¹³ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1.

¹⁴ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 2.

estipuladas, está mal visto. Es decir, la lectura por parte de la empresa en este aspecto se basa en que el hecho de que un trabajador deba quedarse más horas de las consideradas necesarias para el desempeño de un trabajo supone considerar que ese trabajador pueda estar sobrecargado de trabajo. A esta situación, la acompaña el trabajar en días libres o mandar correos electrónicos durante los fines de semana¹⁵.

Por otro lado, tenemos la visión de los trabajadores. En la encuesta realizada, cuando se les ha preguntado por su opinión sobre las medidas, la mayoría las ha considerado como útiles, correctas y positivas.

P16. De acuerdo con la afirmación siguiente determine su grado de acuerdo con esta : "Considero que las medidas implantadas por la empresa son efectivas".
8 respuestas

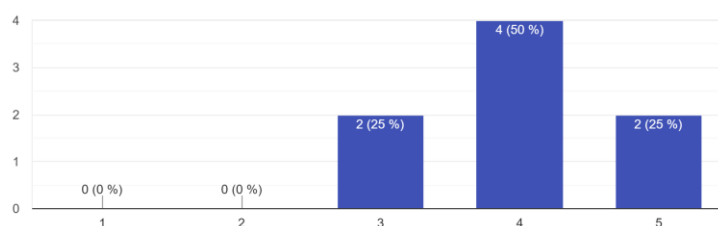


Ilustración 9. Fuente: Pregunta 16 cuestionario trabajadores.

De este grupo con una visión positiva sobre la implantación de medidas, un 71,4 % considera que las medidas funcionan de manera consistente. Por lo que tanto, tanto los entrevistados como los encuestados están de acuerdo en que las medidas no solo son efectivas por su contenido, sino que además son utilizadas de manera regular por los trabajadores.

P13. ¿Estas medidas funcionan de manera consistente?

7 respuestas

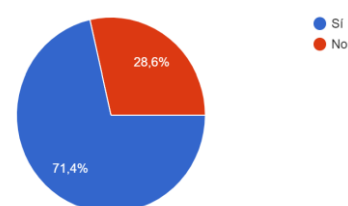


Ilustración 10. Fuente: Pregunta 13 cuestionario trabajadores.

La empresa emplea un cuestionario para conocer el estado de los trabajadores en cuanto al bienestar. Pero, aun así, no cuentan con un mecanismo con indicadores cuantitativos en cuanto a la valoración de cada medida, por lo que están seguros de que las medidas son positivas para los trabajadores, pero desconocen en qué medida lo son¹⁶.

¹⁵ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1 y entrevista línea de mando 1.

¹⁶ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1 y entrevista directivo de recursos humanos 2.

6. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS

La efectividad de estas medidas viene limitada por una diversidad de factores. El límite principal, y más persistente a lo largo de la historia, ha sido la limitación económica a la hora de implantar medidas. La investigación que lleva a cabo la empresa, la contratación de profesionales del sector, la implantación de los medios oportunos para que estas medidas se puedan llevar a cabo de una manera óptima, requiere de fondos y financiación que muchas veces no está disponible¹⁷.

Por otro lado, es complicada la gestión de implantación de una nueva medida si no se dispone de la cantidad de personal necesaria para poder desarrollarla. Es por ello por lo que la falta de personal encargado para la gestión de esta implantación y gestión de medidas afecta de manera directa a la posibilidad de mejora de la situación.

Otro claro límite es el horario en que se realizan las medidas, como los talleres o las charlas. Los trabajadores tienen diferentes horarios y, precisamente, las personas que tienen estrés por sobrecarga de trabajo, son los que disponen de menos tiempo para estas medidas.

Además, la evaluación de la efectividad de las medidas se ve limitada al factor personal. Cada trabajador se encuentra en una situación personal determinada, y es realmente arriesgado asimilar que la mejora del bienestar de una persona se debe a una medida en concreto¹⁸.

Otro factor para tener en cuenta es el puesto de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores en planta, como son los operarios, no se benefician de las medidas como la flexibilidad horaria de entrada y salida o el trabajo desde casa. Así, el bienestar de los trabajadores en planta puede ser dispar a los trabajadores de oficina.

7. CONSECUENCIAS SOBRE LA EMPRESA

En términos de diseño organizacional, claramente, el concepto de interdependencia tiene un fuerte efecto sobre la medida en que los comportamientos individuales positivos dan como resultado un aumento agregado de resultados.

Existen tres tipos de interdependencia en las empresas: conjunta, secuenciales y recíprocos. La interdependencia conjunta significa que el desempeño de cada individuo es bajo su

¹⁷ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 2.

¹⁸ Anexo: entrevista línea de mando 5 y entrevista línea de mando 6.

control, y que el resultado agregado es simplemente la suma de los resultados individuales. Tal interdependencia requiere poca coordinación entre los individuos (Wright y Hisae, 2004).

Bajo interdependencia secuencial, las salidas de un individuo se convierten en entradas para el siguiente. En consecuencia, el desempeño del segundo individuo está limitado por el del primero (Wright y Hisae, 2004). Con lo que hay más coordinación e influencia entre los individuos.

Finalmente, bajo la interdependencia recíproca, los productos de cada individuo se convierten en insumos para los demás. Tal coordinación se logra a través del ajuste mutuo. Esto ilustra que los resultados de rendimiento de la unidad que se derivan del aumento del rendimiento pueden depender del tipo de interdependencia que exista entre los miembros (Wright y Hisae, 2004)

Cuando existe una interdependencia agrupada, el rendimiento promedio de la unidad será más alto como resultado de cualquier mayor rendimiento individual. De manera análoga, un menor rendimiento provocado por el síndrome de *burnout* se traslada en peores resultados para todos los miembros que componen la interdependencia.

Es muy importante entender la importancia de la interdependencia en una empresa para poder entender el efecto tan grande que tiene para una empresa el hecho de que haya personal con síndrome de *burnout*.

Sea cual sea la interdependencia en la empresa, la actuación de una persona influye, en mayor o menor medida, en el resto. Debido a esto, existe una gran variabilidad y diversidad de consecuencias. Una de ellas es la disminución del rendimiento laboral¹⁹.

Recordamos que una de las consecuencias del síndrome de *burnout* es el desinterés hacia el trabajo, que provoca la minoración del esfuerzo del trabajador, siendo menos eficiente y aumentando los plazos. Esto tiene efecto en el resto de personal de la plantilla, provocando otra consecuencia que es un ambiente laboral negativo y de preocupación²⁰.

Por otro lado, el agotamiento emocional y la falta de motivación se propagan fácilmente entre el resto de la plantilla, disminuyendo la moral, compromiso y colaboración de los empleados, es decir, el bienestar. A su vez, esto provoca el aumento de bajas o rotación de personal, que se marcha en busca de otras oportunidades laborales, que provoca a la empresa una pérdida de talento, conocimientos e inversión hecha en el trabajador²¹.

¹⁹ Anexo: entrevista línea de mando 1 y entrevista línea de mando 1.

²⁰ Anexo: entrevista directivo de recursos humanos 1.

²¹ Anexo: entrevista línea de mando 2.



La consecuencia final de todos los fenómenos anteriormente mencionados es la económica. Tanto la disminución del rendimiento, que disminuyen los ingresos, como las bajas que suponen un gasto por la búsqueda de nuevo personal y su formación²². Es por ello por lo que, una vez más, se quiere destacar la importancia de tener una plantilla motivada y con sentimiento de pertenencia con la organización.

²² Anexo: entrevista línea de mando 2.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de la situación empresarial respecto al procedimiento que siguen las medidas de bienestar desde su creación hasta su aplicación, hemos sacado las siguientes conclusiones.

La comunicación es crucial para las medidas que se implementan en las empresas, ya que el éxito de su utilización depende de su conocimiento por parte de los empleados. Para esta comunicación descendente, entendida como la que se lleva a cabo del empresario hacia los trabajadores, la empresa utiliza herramientas tecnológicas. Estas son beneficiosas dado que permiten la difusión de información de manera rápida y a un abanico más amplio de trabajadores. Aun así, también suponen una desventaja, ya que los empleados reciben tal cantidad de correos que algunos corren el riesgo de pasar desapercibidos.

Tras el análisis concluimos que la comunicación descendente cumple su objetivo, dado que más de un 95% de los trabajadores encuestados conocen las medidas de bienestar que implanta la empresa. Con ello, pretendemos destacar la gran importancia de la comunicación, ya que su éxito tiene repercusión en la eficacia de las medidas.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación ascendente, observamos que la mayoría de los encuestados se han visto necesitados en pedir ayuda, dado que se han sentido sobrepasados por su trabajo. Este hecho, aunque no en todos los casos, podría ser un indicador, si esta situación persiste a largo plazo, de un síndrome de *burnout*.

Así, aunque la mayoría de los trabajadores consideran que sí que disponen de un canal para manifestar estas necesidades, pocos han utilizado la comunicación ascendente para informar sobre problemas que han tenido. Por lo tanto, identificamos una discordancia entre la magnitud de problemas y la cantidad de soluciones que se dan a estas.

En cuanto a la utilización de las medidas de bienestar, menos de la mitad de los encuestados afirman haber utilizado o conocer a alguien que lo haya hecho. Esto se debe a que, según lo que el estudio ha revelado, en la utilización de las medidas tiene una gran importancia el factor personal del trabajador y la percepción general de las medidas de la plantilla.

Referente al nivel personal, las circunstancias de cada persona influyen en la mayor o menor utilización de las medidas. Ejemplo de ello puede ser el puesto del trabajo, los horarios que puede coincidir o no con medidas como son los talleres, las experiencias pasadas o la simple preferencia del empleado de no utilizar medidas. Así, las personas que más utilizan las medidas son aquellas que tienen la posibilidad, gestionan correctamente su tiempo y tiene

una predisposición a cuidar de su bienestar, por lo que entienden la importancia y beneficios de las medidas.

Por otro lado, el segundo factor que hemos identificado que influye en la utilización de las medidas es la percepción de los empleados. Como hemos justificado en el estudio, el hecho de que las medidas sean valoradas y utilizadas por unos trabajadores influencia al resto y a su decisión de utilizarlas en mayor o menor medida.

En cuanto a la efectividad de las medidas, tanto por parte de los entrevistados como encuestados existe un consenso general de que las medidas implantadas mejoran el bienestar de los trabajadores.

Así vemos que su reducida utilización no afecta a su efectividad, dado que la simple creación e implementación de medidas crea una sensación de preocupación por el bienestar de los trabajadores por parte de la empresa. De esta manera, el hecho en sí de implantar medidas se puede considerar como una medida que aumenta el bienestar de los trabajadores y que previene el síndrome de *burnout* en las empresas.

La gran importancia de las medidas de bienestar contra la problemática del síndrome de *burnout* radica en las consecuencias que tiene este fenómeno tanto para las empresas como para el personal.

Según los entrevistados, que una empresa tenga trabajadores con síndrome de *burnout*, es una empresa que ha fracasado. Un buen ambiente laboral es crucial para el correcto desarrollo de la empresa. En su defecto, se identifican grandes costes, dado que un trabajador con síndrome de *burnout* disminuye la productividad de la empresa, afectando, así, a sus beneficios económicos. Además, la baja de dicho trabajador supondrá, aparte de un coste económico por la sustitución y formación de nuevo personal, una retroalimentación en el malestar de la plantilla, ya que este fenómeno se propaga.

En la implementación de estas medidas llevadas a cabo por la empresa, debemos tener en cuenta las limitaciones que tienen, dado que estas pueden influir en su efectividad. Según el estudio realizado, la falta de recursos económicos es una barrera para la imposición de medidas de bienestar al trabajador. Las empresas tienen un objetivo principal que es la obtención de beneficios. Por lo tanto, aunque cada vez son más conscientes de la importancia del bienestar del trabajador, los recursos que se emplean para la creación de las medidas no son suficientes para su desarrollo.

En la misma línea, debemos tener presente que se trata de medidas que se realizan en el ámbito laboral, por lo que los empleados tienen dificultad para conciliar toda la carga de trabajo, que será siempre lo primordial, con estas medidas implantadas, que son secundarias.

Estas medidas solo se llevarán a cabo si el trabajador dispone del tiempo necesario para llevarlas a cabo. Por ello, charlas sobre el estrés o talleres, que suponen una inversión de tiempo del trabajador, no serán utilizadas por las personas que más lo necesitan, porque la sobrecarga de trabajo no se lo permite.

A modo de conclusión, y tras el análisis de lo que supone tener esta afección en miembros de una plantilla, se quiere recalcar, no solamente la necesidad de tener un buen plan de resolución de problemas para el trabajador que pueda tener cualquier de los síntomas de este síndrome, sino también tener un buen plan de prevención de riesgos laborales enfocado en una consistente regulación sobre la salud mental. Los problemas a los que los trabajadores deben afrontar hoy en día cada vez resultan más psicológicos y no tan físicos.

Este cambio de concepción se debe a las nuevas corrientes tecnológicas y, sobre todo, al cambio que supuso el COVID-19 en la vida de todos. La pandemia, a nivel empresarial, supuso todo un reto, no solo económicamente hablando, sino un reto para adaptar a lo que estábamos acostumbrados, a toda una nueva corriente de necesidades. Todo ello trajo muchos avances consigo. Uno de estos avances fue entender la prevención de riesgos laborales a un nivel mucho más personal y psicológico, permitiendo que hoy en día se tengan mucho más presentes este tipo de problemas.

Finalmente, queremos destacar todo el conjunto de medidas que la empresa toma para mejorar el bienestar y que muchas otras deberían tomar como ejemplo. Es una empresa proactiva que provoca que sus trabajadores disfruten desempeñando el trabajo que realizan, y sintiéndose parte fundamental de la estructura organizacional de la empresa.

REFERENCIAS

- Alonso Gómara, Erica. (2014). *El síndrome de burnout en trabajo social. (TFG)*. Universidad de Valladolid. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/7150/TFGG679.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Apiquian Guitart, A. (2007). *El síndrome del burnout en las empresas*, Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac
- Axayacalt Gutiérrez Aceves, G, Celis López, M.A, Moreno Jiménez, S., Farias Serratos, F., Suárez Campos, J. (2006). *Síndrome de Burnout*, Arch Neurocién (Mex).
- Bowen, D., Ostroff, C., (2004). *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System*, Academy of Management.
- Casuso Holgado (2011). *Estudio del estrés, engagement y rendimiento académico en estudiantes universitarios de ciencias de la salud (Tesis Doctoral)*. Universidad de Málaga. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4926/TD%20Maria%20Jesus%20Casuso%20Holgado.pdf;sequence=1>
- Delmotte, J. De Winne, S., Sels, L., (2012). *Towards an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation*, The International Journal of Human Resource Management.
- Domínguez Sánchez, E. (2014-2015). *Burnout, estrategias de afrontamiento y prevención en trabajadores sociales. (TFG)*. Universidad de la Rioja. Logroño. Recuperado de: https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000978.pdf
- Fidalgo, M. (2003). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (II): Consecuencias, evacuación y prevención*. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Forbes, R. (2011). *El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*. Revista Éxito Empresarial N° 160.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J.M., (1999) *Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por trabajo*, Anales de psicología.
- Gil-Monte, P. R. (2005a). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): factores antecedentes y consecuentes*. Valencia: Diputación de Valencia.
- Juárez García, Arturo. (2014). *Entrevista con Christina Maslach: reflexiones sobre el síndrome de Burnout*. Liberabit. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272014000200001&lng=es&tlng=es

- Moriana Elvira, J., Herruzo Cabrera, J., (2004). *Estrés y burnout en profesores*, International Journal of Clinical and Health Psychology
- Marrau, C. (2004). *El síndrome de burnout y sus posibles consecuencias en el trabajo docente*. La hemeroteca científica en línea en ciencias sociales. Universidad Nacional de San Luis, Argentina.
- Nishii, L., Lepak, D., Schneider, B., (2008). *Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*, Personnel psychology.
- Olivares Faúndez, V. (2016). *Comprendiendo el burnout*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Victor_Faundez3/publication/311667312_Comprendiendo_el_burnout/links/585318fe08aef7d030a51c4b/Comprendiendo-el-burnout.pdf
- Ostroff, C., Bowen, D., (2014). *Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system Strength?*, Academy of Management Review.
- Pines, A. (1993) *Fatiga*. Madrid: Síntesis S.A.
- Quiceno, J. M., & Vinaccia Alpi, S. (2007). *Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)"*. Acta Colombiana de Psicología.
- Quintero Febles, J., Reyes Abreu, G., Suárez Daroca, P., Rodríguez García, M.A., (2020) *“Estrés y Burnout, Evolución histórica”*, Revista Egle.
- Rae. (2023) *Ansiedad*. Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://www.rae.es/desen/ansiedad#:~:text=F.,inquietud%20o%20zozobra%20del%20ánimo>
- Rae. (2023) *Angustia*. Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://www.rae.es/desen/angustia>
- Selye, H., (1956). *The Stress of Life*. Mc Graw Hill. New York
- Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). *The role of achievement motivation in job design*. *Journal of Applied Psychology*. recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.472>
- Valls, N. (2014). *Síndrome burnout y su incidencia en docentes españoles*. Revista Funcae Digital.
- Van Mierlo, J., Bondarouk, T., Sanders, K., (2018) *The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective*, The International Journal of Human Resource Management.
- Wright, P., Hisae, L., (2008). *Variability within organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*, Cornell University ILR School, CAHRS.
- Wright, P., Hisae, L. (2007). *Measuring human capital: a strategic human resource management perspective*, Cornell University ILR School, CAHRS.



Wright, P., Hisae, L. (2004) *Strategic HRM and Organizational Behavior: Intergrating multiple levels of analysis*, Cornell University ILR School, CAHRS.

ANEXOS

Consultar PDF adjunto "ANEXOS".

Darya Misouskaya e Irene Pérez Passiti

SÍNDROME DE *BURNOUT*

ANEXOS DE TRABAJO DE FIN DE GRADO

Área temática: Recursos Humanos

**Doble grado en Administración y Dirección de Empresas
y Derecho**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 2022-2023

ÍNDICE

I. ENTREVISTA DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS	3
1. PREGUNTAS ENTREVISTA	3
2. ENTREVISTA DIRECTIVA RECURSOS HUMANOS 1	4
3. ENTREVISTA DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS 2	14
II. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO	22
1. PREGUNTAS ENTREVISTA	22
2. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 1	23
3. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 2	33
4. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 3	37
5. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 4	41
6. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 5	47
III. CUESTIONARIO TRABAJADORES	56
1. PREGUNTAS CUESTIONARIO	56
2. LINK CUESTIONARIO	56
3. RESPUESTAS CUESTIONARIO	56

I. ENTREVISTA DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

1. PREGUNTAS ENTREVISTA

1. Nombre y apellido. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Cuántos años lleva en la empresa?
2. ¿Cuál es su departamento en el organigrama de la empresa? ¿En qué consiste su trabajo?
3. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito del cuidado del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?
4. ¿Cuáles son las directrices/medidas en referencia a este tema que debe cumplimentar la empresa por obligación del Estado hacia esta materia?
Fuera del ámbito legal, ¿quién propone las medidas? ¿En base a qué antecedentes se propone?
5. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?
6. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente? ¿En qué consisten? Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?
7. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza? ¿Se ha utilizado Maslach Burnout Inventory?
8. ¿Qué proceso se sigue para crear una política?
9. ¿Qué procedimiento se sigue para implantar una medida? ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?
10. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?
11. ¿Podría mencionar algunas de las limitaciones a la hora de realizar las medidas?
En caso de no tenerlo, comente por qué motivo.
12. Una vez implantadas las medidas y utilizadas por parte de los trabajadores ¿Qué mecanismo se utiliza para comprobar si esta ha cumplido con su objetivo?
13. ¿El estado realiza auditorías para evaluar la creación, implantación o efectividad de las medidas?

14. ¿Cuál es el perfil del trabajador que tiene mayor tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que tiene menos?. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)
15. ¿Cree que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?
16. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir usted a qué cree que se debe su surgimiento en el contexto específico de su empresa: a la empresa, a trabajador, ¿de ambas? ¿Cuál cree que es el perfil de trabajador más propenso a tener burnout?
17. ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan Síndrome de Burnout?

2. ENTREVISTA DIRECTIVA RECURSOS HUMANOS 1

- 1. Nombre y apellido. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Cuántos años lleva en la empresa?**

Jo sóc DIRECTIU DE RECURSOS HUMANS 1 i porto 26 anys a l'empresa i porto l'àrea que diem de talent i cultura. Ara mateix estic tota l'àrea de desenvolupament de personal.

- 2. ¿Cuál es su departamento en el organigrama de la empresa? ¿En qué consiste su trabajo?**

El departament de recursos, la direcció de recursos humans. Mira, doncs dintre de la memòria tenim tot el que és la supervisió de la captació de talent. És la selecció de personal, les formacions corporatives, la detecció de la gent amb potencial i plans de carrera. Les enquestes de clima són l'activitat més important, les pràctiques d'estudiants... I a veure, tot aquest tema de *well-being* l'hem estrenat no fa massa i que ho fem en col·laboració amb el Departament de Salut. I els programes de lideratge precedits de formació. Hi ha molts apartats perquè hi ha programes de comunicació, de lideratge. És formació en general de competències, no tant la formació tècnica.

- 3. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito del cuidado del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?**

Corro el risc de deixar me'n alguna, perquè això no m'ho he preparat així estructurat, però les més importants segur que em venen totes al cap. A veure, per exemple, com a continu el que fem les enquestes de riscos psicosocials, per exemple, ja ho sabeu, que són obligatòries per llei, i això ho coordina el Departament de Seguretat i Salut periòdicament a tots els centres de treball i s'ha de fer, a més a més, amb coordinació amb els comitès d'empresa.

Posar-nos d'acord a veure quin és el tipus de qüestionari que hi ha oficialment reconegut després rutinari. Nosaltres tenim un departament de salut intern, els diferents talls perquè pel nombre de treballadors tenim l'obligació de tenir-ho i aquest departament no només fa atenció a la salut per temes de treball, per dir-ho d'alguna manera, si la persona té una malaltia o una complicació o un accident de feina, sinó que fa el que en diem vigilància de la salut en general de la persona. És a dir, si la persona també té alguna malaltia que no està relacionada amb el treball, està bé fer consultes, també es fa seguiment o si té coses sobrevingudes, no diguem. Fins i tot si tens un constipat. I amb el tema de, per exemple, durant la campanya del covid, doncs el Departament de Salut també va estar molt atent en aquesta part.

Després, farà quasi dos anys, ara s'ha complert, després de COVID vam fer també una enquesta específica per detectar el que vosaltres esteu estudiant, el tema del benestar i el burnout dins de la companyia, no tant perquè volguéssim que contestés tothom, però per tenir un xic el que diem internament un punt cec, no una intuïció.

Perquè també el Departament de Salut, que després de la COVID, doncs notava que hi havia bastantes consultes més relacionades amb temes més emocionals i de cansament, sobretot després del període de covid i llavors, fruit de tot això, vam posar en marxa el que és la línia telefònica d'atenció psicològica que l'hem tingut oberta durant quatre anys.

Ara ja no la feia servir gairebé ningú i aquest any vam decidir substituir-ho per una campanya que, si de cas, us ho explico així molt pel damunt que es diu "jo me cuido", i cada setmana donem recomanacions sobre temes de nutrició i alimentació, sobre exercici físic, sobre el son, que per això, precisament avui tenim una xerrada sobre els trastorns del son quan es va a torns o quan es treballa per la nit, i la setmana que ve ho tornem a fer un segon mòdul per parlar de la son en general.

I el quart pilar és el tema de la gestió emocional. També, no el tema de l'estrès. Tema d'això gestió, conciliació... Llavors hem anat tocant cada setmana un tema diferent i ho farem durant el llarg de tot l'any i totes les temàtiques estan bé.

Hem reservat un espai a la web d'intranet on anem guardant i arxivant també totes aquestes xerrades, aquestes recomanacions, de manera que es poden consultar en qualsevol moment.

Vam fer molt d'èmfasi amb *webinars* sobre el que vam dir "Escuela de emociones" no en parlàvem de l'estrip, de la tristesa, de l'ansietat, de l'estrès. Com gestionar, tenir uns bons hàbits, com gestionar la desconexió digital...

Després, tot això també és un altre tema que tenim. Tenim un protocol de desconexió digital que ha deixat clares les pautes tant a mànagers com a persones, de la disponibilitat que s'ha de tenir i de la relació que s'ha de tenir amb la tecnologia, perquè si no, correm el risc de no desconnectar mai. Llavors vam fer un protocol que és molt senzill, però que ajuda, sobretot, a reforçar la consciència. Les persones que estem treballant, que al final ens hem de posar nosaltres els límits i sobretot els mànagers, no dir "escolta, no pots estar esperant que la gent et respongui fora d'horari". Una sèrie de recomanacions que en diem "El protocol de desconexió" i que també vam fer formació sobre això. Vam oferir una sèrie de xerrades amb una sèrie de tips, perquè això ja ho tenim de fa quatre anys, o sigui més o menys sobre l'època de Covid.

I jo diria que aquestes són les principals. Segur que fem moltes més coses, però entre el Departament de Salut i tota aquesta campanya i el tema de la línia telefònica i les formacions, jo diria que és el més important. I després hi ha aquestes enquestes que són regulars. A més aquesta que van fer esporàdicament

4. ¿Cuáles son las directrices/medidas en referencia a este tema que debe cumplimentar la empresa por obligación del Estado hacia esta materia?

Si, això està més inclòs dintre l'apartat de Seguretat i Salut. I no voldria dir alguna cosa que no sigui cent per cent cert. Però això entenc perquè aquestes enquestes no les dirigeix el departament de recursos humans, com si sem no, sinó que el que et deia no són un tema de seguretat i salut, però és una enquesta de riscos psicosocials que, si no tinc mal entès, em sembla que és obligatòria cada quatre anys i té tota una sèrie d'apartats. O sigui que això ho podeu trobar sí o sí, ho busqueu. Els qüestionaris han d'estar validats, és a dir, tu, com a empresa, no pots dir doncs ara vaig a fer una anàlisi de riscos psicosocials, perquè això és un tema bastant delicat i ha d'estar preparat per experts, i vaig a preguntar aquestes deu coses que em sembla que són importants, o aquestes quinze, sinó que són qüestionaris que estan validats, que estan tipificats. Em sembla que hi ha tres metodologies diferents. Pots escollir la que vulguis i va a la cerca d'això, dels temes de càrrega de feina, de com està el treballador amb relació al clima

laboral i relacions amb els companys, les relacions amb el management que això, la comunicació, la claredat dels rols, el tema de l'assetjament dintre el treball. Llavors és per normativa PRL, per dir ho d'alguna manera de prevenció de riscos laborals.

5. Fuera del ámbito legal, ¿quién propone las medidas? ¿En base a qué antecedentes se propone?

És el que et deia, per un costat aquesta enquesta que és obligatòria i després nosaltres vam decidir, després de COVID, fer una, que aquesta sí que no estava tan validada. Bé, sí que sí que estava perquè la vam fer amb la Universitat de Tarragona i ens van fer servir un qüestionari de *Burnout* amb la Universitat de Psicologia. Ho vam fer, però que no era obligatòria per llei. Nosaltres teníem aquest termòmetre que és el servei de salut laboral nostre, que va atenent a persones i va fent les revisions mèdiques anuals. Doncs deia, ens sembla que hi pot haver un síndrome de cansament, després, sobretot de COVID i tal. I llavors vam dir mira, anem a fer un qüestionari. No només perquè ens basem en les nostres intuïcions o males dades de salut, que tampoc et pot transmetre individualment, sinó que el Departament de Salut diu a veure, hi ha moltes consultes que tenen a veure amb això. Moltes altres tenen a veure amb això, sense fer referència a quines persones.

És a dir, que com a legal tenim allò de l'enquesta de riscos i després tenim el nostre termòmetre, que és el Departament de Salut Laboral. Si fa els reconeixements mèdics cada any, doncs ja tenim coneixement de com està la salut física i mental de les persones i després vam decidir fer voluntàriament, sobretot per després de la Covid. E Durant el COVID també en vam fer una d'enquesta. També me'n recordo, però no anava tan orientada al tema de benestar, sinó una mica com estava funcionant la persona, els equips, com se sentien acompanyats per l'empresa, la gent que treballava amb tele treball i tot això.

6. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

A veure, d'entrada no en parlem amb aquests termes. No els fem servir. Nosaltres sempre hem parlat darrerament del tema del benestar. Sempre hem parlat de salut i benestar. O sigui que hem canviat en positiu. Això no vol dir que inclogui això, el benestar en tots els aspectes. No hi ha cap no aspecte emocional. Hi pot haver aquesta part del síndrome del *burnout* o de vacances a l'empresa. Es pot parlar més de l'estrès.

No fa anys, recordo que també vam fer una formació sobre el tema de l'estrès. O sigui, la paraula estrès sí que es fa servir. La paraula burnout no es fa servir, i quan ens referim a cuidar a les persones ens referim més no tant contra l'estrès. Si que s'ha parlat alguna vegada de com gestionar el estrès i la càrrega de treball. Són de vegades termes que sí que fem servir internament.

Jo entenc que el *burnout* és l'estat aquest com de fatiga emocional, que li diria jo, i de rebuig a la feina. Degut a diverses raons, la persona acaba esgotada emocionalment de la seva feina, perquè físicament el que jo entendria és que una persona estigui cansada.

Tu pots tenir molta feina i al final el que estàs és estressat, no cansat. Però quan ja passo tot aquest nivell, que diu en *Burnout*, és perquè és que emocionalment ja no tens una relació sana amb la teva feina i al marge del cansament o de la quantitat, sinó que ja hi ha molta frustració. Hi ha molt de cinisme. Això no hauria de ser així. Jo crec que va per aquí. És com un cansament. Si una paraula sola diria que és més un cansament i un rebuig emocional cap a la feina.

7. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente? ¿En qué consisten? Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc.?

Encara no hem fet les xerrades, o sigui informacions que hem parlat de com gestionar l'estrès o com gestionar l'ansietat, o fins i tot hem parlat en un *webinar* de com detectar i gestionar amb ansietat i depressió. Vam afegir que són trastorns que es poden associar amb al tema el síndrome de *Burnout*. Perquè no és una terminologia que utilitzem internament, però sí que hem tractat o hem treballat a través de formacions que s'han ofert internament a la plantilla, aspectes que es relacionen amb el *burnout*, que pot ser aquesta part ansietat, depressió, gestió de l'estrès, de la càrrega de treball, això sí, però directament no.

Sí, jo diria que nosaltres hem tingut sempre una cultura. El que et dèiem, el fet de que tinguéssim un servei d'atenció de salut intern. I penso que això ha fet que ja portàvem una inèrcia pel tema de cuidar dels resultats mèdics de les persones. Jo porto vint i cinc anys treballant i jo crec que almenys en fa deu, ja que fa que feia cada any una campanya de salut concreta. No, un any dedicàvem el que es deia que hi anàvem una miqueta més enllà del que era específicament salut laboral, de la feina que fas. I hi ha hagut alguns anys que dèiem s'aprenen, aprèn a respirar. Algun altre any que parlàvem de les malalties cardiovasculars. Algun any parlàvem del tabaquisme i s'oferia a la gent la possibilitat de deixar de fumar a través d'un programa que el Departament de Salut,

sempre ha promogut la vigilància de la salut i des de fa com a mínim ja et dic que hauria de buscar arxius, però 10 o 12 anys que promou campanyes de millora de la salut i de vigilància i control. I han acabat això que dic del punt d'inflexió i crec que ha estat clarament en el moment del confinament. Va ser com un xoc, en general, no un canvi molt brusc. Molta incertesa també. De què fem? Anem, no anem, no sortim de casa amb les mascaretes i llavors allí vam començar a oferir aquesta línia d'atenció telefònica que vam dir i també com gestiona coses a casa i els *webinars* aquestes formacions sobre altres temes, com és això que us deia l'ansietat, la depressió.

Però ja veníem d'una tradició, però si et dic primer potser et diria que el primer estadi era només salut laboral, després salut laboral i les campanyes.

Després hi va haver com una tercera etapa, que seria Salut laboral. Les campanyes de salut laboral més la formació que proposàvem des de recursos humans. Amb el temps, això que en deien Gestió de l'estrès i l'energia. O sigui, hem proposat seminaris que tenien a veure amb tema emocional, també dintre de competències i habilitats. Després arriba l'acudit i posem la línia telefònica i oferim molta més formació en tema de desconexió digital, sobretot, i tema emocional. I ara que estem en aquesta altra fase que ja hem creat un apartat i d'una campanya específica que es diu "Jo me cuido" i que regularment fa referència al benestar i fem propostes dintre del departament de Recursos Humans i conjuntament amb Salut.

Per això, per exemple, això que us deia avui tenim allò del son. Ara al juny també llençarem un repte el dia vint i un dies de meditacions que de moment s'han apuntat 60 persones. Però tornarem a llançar la campanya perquè abans de que comenci a veure qui més vol, pot participar a través d'un instructor. Ens anirà guiant perquè agafem la disciplina d'aprendre a desconectar una miqueta cada dia, que és l'important. No es tracta de dinar, doncs arriba el dissabte i em passo un dissabte al matí dormint, no pas el dissabte al matí a la muntanya i això em va molt bé, que també va molt bé, però l'important és que aprenguem a desconectar una miqueta cada dia. Doncs, per exemple, hem fet aquesta proposta per veure si la gent s'enganxa.

8. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza? ¿Se ha utilizado Maslach Burnout Inventory?

En el camp del benestar i de la salut tenia una plantilla de 2.000 persones, gairebé tot encaixa. No podríem dir qui no té un una dificultat en això, en dormir, té una dificultat física... perquè s'ha de he de fet una gran i no m'és difícil trobar una mesura que és per a tothom.

Ja sabem que si toquem algun tema hi haurà molta gent que segur que dirà “Ostres, això m'interessa moltíssim” i hi haurà gent que dirà “No, això ho tinc superat. Jo no, perquè jo ja faig triatlons”. Llavors el que fem més és també, els que ens ajuda triar és en salut laboral. Però això us deia abans que ho he fet conjuntament per veure quins són els temes que de vegades poden influir més en la salut de la gent i quines són les consultes que atén el nostre Departament de Salut. I després, en base al que diria el benestar, està estudiat també i sabem que s'ha repenja en aquests quatre pilars que comentàvem abans. El tema del son és el principal.

El que ens diu salut laboral i que sabem com funciona i després una mica la nostra població. Nosaltres tenim un col·lectiu que va torn per això, és una manera d'escollir. Sabem una mica la casuística, no en quina data està la gent, si té, si fa freqüència o no amb les dades de salut laboral. És un col·lectiu masculí, per exemple, no hi ha torn, molta gent, el 75 per cent gairebé. Llavors ens basem això amb dades internes en salut i els estudis en general. Després busquem els experts de cada àrea.

Jo crec que no. Jo crec que si vols et buscaré exactament com es deia l'estudi aquest que van fer amb la Rovira i Virgili el departament de Psicologia, i et buscaré una mica quins eren els qüestionaris que vam fer servir quan vam fer el curs aquest del burnout, perquè potser ara no hi és igual i resulta que la base d'aquell qüestionari que vam passar era aquesta.

Com que no la vam posar nosaltres, sinó que vam anar a buscar experts perquè vam dir anem a buscar i vam parlar amb el departament de Psicologia de la Rovira i Virgili i llavors ells ens van aconsellar un parell de com una combinació. En realitat el qüestionari era una combinació, si no recordo malament, de dos qüestionaris que estaven validats i potser un era aquest, però no vull que prenguis el no definitiu. Et diré el nom dels dos que es van utilitzar.

9. ¿Qué proceso se sigue para crear una política?

Doncs mira, és el que hi ha entre salut i seguretat i recursos humans, vam analitzar els resultats de les enquestes. Les vam explicar que això també és molt important. Vam explicar internament a les persones que havien contestat, en general a la plantilla, quines havien estat els resultats que s'havien obtingut d'aquest estudi. Llavors vam anar al mercat a mirar propostes que feien altres empreses. Quines empreses es poden estar dedicant a tot aquest tema de benestar i vam escollir conjuntament amb Salut laboral i nosaltres els temes que volíem tocar, com ho volíem tocar. Vam fer un pressupost que ens podem gastar, que ens pot costar fer això i apujar a direcció. Es reuneix amb un

grup que són unes 12 persones que hi ha el gerent, el manager, director... que diem i després hi ha el director de l'àrea comercial, el director de l'àrea de Finances, el director de l'àrea de Recursos Humans de la Fàbrica de Tarragona, de la fàbrica de Rubí de Castellbisbal. Un grup que són 12. És com el comitè executiu de l'empresa. Llavors vam proposar aquesta proposta al Comitè Executiu amb el seu pressupost.

Van dir sí, això sí, si això altre no ho veiem, no continuem la línia, canviem els diners. Això que us deia la part que invertirem en la línia. Doncs ara invertim més en aquest altre tipus d'accions i a partir d'aquí les anem desplegant cada nosaltres, van fent la selecció de proveïdors. Nosaltres juntament amb salut laboral i compres, en aquest cas perquè quan escollim un proveïdor i per un import superior a 10.000 euros, normalment fem el que diem o entendre, que és que des del nivell expert escollim algunes de les millors propostes que hi ha al mercat, però llavors també entra a jugar el departament de compres, que també ens ajuda a avaluar les propostes des d'un punt de vista més econòmic. Llavors vam fer això. On eren les dues opcions que més ens agradaven i al final ens vam quedar amb la que pensem que el nivell tècnic era molt bo i la part econòmica també estava adequada. I a partir d'aquí també l'hem complementat amb algun altre taller que hem cregut amb salut laboral, per exemple, ho hem complementat amb algun taller més específic. Ja no hem pujat a direcció per dir-ho, si no era prou significatiu.

10. ¿Qué procedimiento se sigue para implantar una medida? ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

Nosaltres el que vam crear és com una campanya de comunicació. Un cop tens els continguts, vam crear una campanya de comunicació que va començar el mes de febrer amb una reunió que tenim anualment, on la direcció de l'empresa explica com van els resultats de l'empresa, quines novetats hi ha de negoci... El director general, junt amb altres directors, expliquen com està funcionant tot. I aquí vam aprofitar per llançar el missatge de que començaríem aquesta campanya. I ho vam fer convidant a un expert en el tema d'hàbits i salut, com si li fessin una entrevista. Imagina't que és una mena de programa de televisió. No és com una reunió anual que la fem quatre cops a l'any on el management informa dels resultats d'empresa. Vam convidar a un expert i amb aquest expert vam estar parlant una entrevista curta. Doncs això, perquè és important cuidar, quines són les conseqüències... I a partir d'aquí, doncs, que normalment en aquesta reunió es connecten al voltant de 400 500 persones com a mínim, i després queda gravada per qui no l'ha pogut veure, perquè el retorn aquí ja va ser. Com que gairebé

tothom es va assabentar que iniciàvem aquesta campanya que es deia “jo me cuido” i vam crear un logo.

Llavors tot el que hem anat fent al voltant d'això hem fet aquest “kick off” inicial, els tres que diem, que es diu aquesta reunió, després vam crear cartells. Tenim una newsletter setmanal que li diem “X Online”, on surten totes les notícies de cada setmana i llavors hem creat una secció dintre aquest newsletter que es diu “Jo me cuido”. Llavors tenim aquest espai a la intranet on anem acumulant tot el “know how”, totes aquestes bones pràctiques que ens expliquen els experts i per exemple, en els menjadors de l'empresa. Vam penjar un cartell, doncs com un dels temes que hem tocat ha sigut l'alimentació i tal. Doncs, per exemple, el menjador de l'empresa i també el cartell, o com aquest està aquí. Jo me cuido a l'entrar. Crec que bàsicament és així amb mails de recordatori. També hem fet servir alguna vegada quan tenim el webinar molt proper, doncs diem que en 24 hores tienes tu cita con el programa “Jo me cuido” i que la newsletter, els mails, els taulells d'anuncis, les cantines i aquesta part de “kick off” inicial que vam fer de convidar a un expert a conversar amb nosaltres.

11. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

Aquesta campanya és voluntària, o sigui que nosaltres fem la proposta. Totes les propostes com la d'avui, per exemple aquesta del treball de torn, són El que ens preocupem és que la informació arribi, per exemple, la d'avui, que era una mica més complicada de vegades que la gent de torn s'assabenti tothom. Ens hem fet un esforç més fort, més gran, de que es conegui que hi haurà qui et vindrà avui, però no s'obliga absolutament ningú. No s'hi posa cap mesura. No és que l'enquesta de riscos psicosocials que espereu, que és que ara no hi entrava, ha estat tranquil·la que tant de parlar si en algun moment que no ha passat a l'enquesta de riscos psicosocials detecta que hi ha alguna àrea o algun departament, el que hi hagués alguns indicadors que fessin pensar que s'ha de treballar més. Doncs potser sí que es demanaria de fer una acció concreta. No, no, però en general aquesta campanya és oberta. O pensem que això de l'assetjament no, que ara aquesta enquesta de riscos psicosocials incorpora algunes preguntes que tenen a veure amb el tema de l'assetjament, no el tema de mobbing o d'angoixa, assetjament sexual o senzillament mobbing laboral. I llavors, si en algun àrea, algun departament es detectés que hi ha uns indicadors massa alts que fan sospitar que pot ser que hi hagi ja algun tema, sí que s'hauria d'obrir una investigació. S'hauria de fer entrevistes concretes amb persones d'aquell departament.

12. ¿Podría mencionar algunas de las limitaciones a la hora de realizar las medidas? En caso de no tenerlo, comente por qué motivo.

Hi ha la limitació de recursos perquè d'alguna manera, quan programes d'una activitat, qualsevol activitat d'aquestes té un cost. Has de veure què vols treballar i de quins recursos disposes i d'on sortiran. La part econòmica, segur.

I hi ha el tema de tenir en compte això que us deia, per exemple, dels horaris. Tinc clares les preferències, però si volem que les persones consumeixin aquests continguts i en quin moment els hauríem de fer, en quin format els hauríem de fer baixar la limitació horària... Doncs ho és perquè hi ha moltes persones que presencialment no estan al mateix moment. Aleshores, si féssim coses d'aquestes i diguéssim ho fem a la sala tal o tal dia i que alhora sabem que ens perdem a molta gent.

L'altra limitació és tenir en compte la dinàmica normal de l'empresa. No perquè el contingut es creï. Jo diria que són una mica les dos i sempre totes aquestes activitats. Hem informat als comitès d'empresa.

13. Una vez implantadas las medidas y utilizadas por parte de los trabajadores ¿Qué mecanismo se utiliza para comprobar si esta ha cumplido con su objetivo?

Després de cada acció, normalment hi ha una valoració. Hem aprofitat després de varies activitats per fer una pregunta sobre quins altres aspectes es voldria treballar. Durant la campanya també estem escoltant que es el que preocupa mes a la gent i també estem avaluant si la mesura ha seguit útil si els continguts són suficients. Una relació directa, d'indicadors quantitatius no els hem fixat. Si que hem pensat que quan acabi la campanya llançar una altra enquesta perquè la gent s'autoavaluï: si els ha sigut útil, si ha millorat. Estem convençut de que millora el benestar, però no saben en quina mesura, perquè també influencia la situació personal de cadascú en cada moment. Dir que s'ha millorat només per la campanya també es arriscat.

14. ¿Cuál es el perfil del trabajador que tiene mayor tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que tiene menos?. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

Les dones estan mes preocupades per el seu benestar, tendeixen mes a apuntar-se a aquest tipus d'activitats. Quan vam fer el "pulse check" moltes de les persones que van obtenir puntuacions mes elevades al *burnout* que dieu vosaltres van ser dones amb fills. Aquestes utilitzaven més el tema de estrès o la gestió durant la COVID. En general

temes de nutrició, esport, cuidar-se... hi ha una tendència de que la dona tingui una mes propensió a aplicar.

15. ¿Cree que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Jo crec que han ajudat a crear consciència, el fet de que ho treballem i no es una cosa esporàdica. Segurament les persones han canviat algun àmbit, quan menja alguna cosa pensa no he estic fent bé...Quan no descansa sap que es el que està passant al seu cos. S'ha creat una cultura i una ciència. Es posa el focus en cada persona, que es cuidi, com jo que sigui el primer, i no posar el focus en la resta.

16. ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan Síndrome de Burnout?

Pues fatal. El més important en una empresa es que a vegades les persones que tinguin la pro activitat de voler fer el treball i millorar. Una persona amb *burnout* no té aquesta pro activitat, no s'implica més allà del que es estrictament necessari, al contrari, tot el veu com un problema i per això influeix negativament en la productivitat i sobre tot el clima. El malestar es propaga.

3. ENTREVISTA DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS 2

1. Nombre y apellido. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Cuántos años lleva en la empresa?

Mi nombre es DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS 2 actualmente estoy ocupando el cargo de HR actor dentro de la empresa.

2. ¿Cuál es su departamento en el organigrama de la empresa? ¿En qué consiste su trabajo?

En mi caso ahora estoy sustituyendo a X que es quien ocupa realmente este puesto entonces empecé por ella en diciembre en cuál es el departamento.

Como os comentaba en el organigrama de veras es muy complejo y si lo troceamos, este es un poquito menos complejo que el global pero sigue siendo complejo entonces tenemos varios departamentos de Recursos Humanos en los organigramas fábricas y puestos de trabajo entonces este estaría ubicado en la parte de servicios dentro de lo

que es global Business tenemos digamos departamentos de Recursos Humanos dentro de cada centro productivo dentro de cada fábrica o Site cómo le llamamos internamente, y nosotros estaríamos para dar servicio a todas las fábricas al conjunto, y nos ocupamos en el caso de la parte de servicios de cultura por lo tanto incluye todo el tema de diversidad e inclusión de bienestar de generar en torno de los valores de la compañía y la parte de talento entendida como el desarrollo profesional de las personas colaboradoras de la empresa en general.

3. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito del cuidado del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

Bienestar hay que entenderlo bajo mi punto de vista de manera global, es decir, abarca tanto la salud mental, la salud física, que una se sienta segura respetada, que no se sienta ninguneada, incluiría toda la alimentación, el descanso, ... Con diferentes esferas. Lo primero y lo más básico es que nosotros contamos con un Departamento de Salud Laboral en todas las fábricas que está a disposición de las personas: tienen chequeos en algunas posiciones son obligatorias, y en otros son voluntarios, pero en cualquier, casi todas las personas tienen servicio, es decir, pueden ir hacer la consulta a profesionales de la salud por lo tanto creo que es algo que se tiene que destacar.

Por otro lado, está muy vinculado con la cultura, con el entorno que se genera y para ello trabajamos constantemente con muchísimas iniciativas que si empezara a explicarte probablemente no acabaríamos en todo el fin de semana. Para generar un entorno libre de todo tipo de discriminación, un entorno basado en el respeto y en la ayuda, donde cualquier persona se sienta bien y se sienta feliz. Como campaña para destacar en que está relacionada tenemos el "yo me cuido". Es una campaña que intenta abarcar las cuatro principales esferas de la salud, es decir, la salud mental, la salud física el descanso y la alimentación.

Esta campaña invitamos a profesionales de los diferentes ámbitos para que primero den la información básica a la plantilla sobre los diferentes temas y puedan ellos y ellas lanzar sus preguntas y que estos profesionales se las se resuelvan en los webinar. Se dan una vez al mes y los otros las otras 3 semanas lo que se hace, es dar cápsulas con información diferentes formatos: vídeos cortos e infografías. La finalidad es que toda la plantilla tenga acceso a la información de cómo mantener un estilo de vida saludable y

de que es importante para poder tomar decisiones saludables y que así puedan sentirse mejor en todos los aspectos.

Dentro de esta campaña hay también diferentes acciones dirigidas a ciertos grupos que tiene interés: por ejemplo, incluye el *mindfulness* que es algo que a lo mejor no conoce. Hay un reto de 21 días de mindfulness al que se puede unir quién quiera.

Para los problemas de sueño tenemos un experto que es el Oriol, experto en sueño, y se podría mirar, si alguien lo solicita, hacer algo específico con él.

Por otro lado hemos desarrollado un juegos de cartas de bienestar a través del cual vamos a promover dinámicas en las que, por equipos, a raíz de hacer este juegos descubran cuáles son los falsos mitos, qué cosas son importantes para el bienestar, que al final es un poco lo mismo: que la gente tenga los conocimientos básicos para poder tomar decisiones saludables ya que es elección de cada uno. No vamos en ningún momento a obligar a una persona a que deje de fumar, aunque todos sepamos que es algo mal no así que podemos en la fábrica. A nivel personal pues cada 1 tiene que tomar la decisión que crea conveniente pero sí que intentamos dar la información entonces este juego de una manera participativa hace que debatan y que adquieran esa información que está contrastada, por supuesto, y que todo lo que pone ahí pues tiene una base y una evidencia científica.

Luego lo que se propone es un reto con uno mismo, de decir bueno ahora que ya se ha evaluado después de este juego, y que puedes ver en qué escala estás de salud. Consideramos que es más importante que tú mismo veas otras cosas que en la alimentación no sabía qué comía tan mal, o no era consciente de que compraba cosas y no eran buenas. Después tienen una tabla en la que tienen que ir identificando acciones concretas, van a poder hacer para mejorar eso, pueden pedir a alguien de departamento que les ayude a seguir un reto, es algo como que damos la información y podemos herramientas a su disposición para que tomen ese tipo de soluciones.

4. ¿Cuáles son las directrices/medidas en referencia a este tema que debe cumplimentar la empresa por obligación del Estado hacia esta materia?

Vamos más allá porque tenemos protocolos internos y departamentos específicos que aseguran que la seguridad y demás no sea verificaciones. Estamos en un entorno químico y no nos podemos permitir que haya incidentes. Fuera del ámbito legal, cuando se quiere llevar a cabo una medida, es quién la propone y, es decir, en base a que antecedentes. Tenemos varias encuestas de clima y bienestar entonces, al final lo que

hacemos es preguntar a las personas de la empresa que piensan que les falta como se sienten y, a raíz de ahí, notamos mejorar aquellos puntos que debemos mejorar.

5. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

Lo conozco tal como tú lo has mencionado. Al final lo que va muy ligado a la sobrecarga de trabajo cuando las personas se sienten que tienen un exceso en una sobrecarga, y eso, sostenido en el tiempo, pues no se puede aguantar y es lo que hace que las personas lleguen al límite y empiecen con la batería roja. Por lo tanto, el que deje de cuidar su bienestar y su salud mental es algo que no se desea en ese aspecto. Lo que se intenta hacer es dar formaciones de gestión del tiempo, de organización, repasar funciones, intentar repartir tareas, pero es cierto que el contexto es el que es y a veces no tienes las herramientas para decir “contratamos a las personas más” qué sería lo ideal en la mayoría de los casos.

6. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente? ¿En qué consisten? Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc.?

Primero para identificarlos están las encuestas de riesgos psicosociales. En caso de que se identifique, primero va por departamentos: el manager del departamento, lo gestiona, lo habla con la persona superior, y ve si realmente es un problema de falta de organización, de falta de tiempo, de falta de algunas habilidades, que sabemos que a lo mejor estás empezando con algo nuevo y puede ser que eso haga que tú vayas más lento o más lenta de lo vas cuando ya tienes cierto bagaje. Se valora si se puede poner un refuerzo temporal o no y hay otros casos que desgraciadamente pues son más sostenidos, y que realmente tienes que valorar y evaluar y a lo mejor lo que se hace es intentar hacer una redistribución de tareas; intentar asignar con otros departamentos que puedan colaborar o si se detecta realmente que la carga del puesto de trabajo es equitativa, pues ver si se puede dar algún tipo de formación o herramienta para que la persona se sepa gestionar mejor. Yo diría eso también ver por qué está pasando, porque hay ocasiones que vemos una persona está sobrecargada porque está asumiendo algunas tareas o roles que realmente no estaban contemplados para que hiciera ella entonces por qué los está haciendo esa persona: ¿qué es lo que está fallando? E intentar arreglar lo que está fallando.

Por otro lado que no ha quedado claro un servicio de otra unidad que no se está dando como como debería y esos cambios pues normalmente tampoco son de fácil resolución, ya que no tienes una varita mágica que diga: mira este servicio va a funcionar bien entonces bueno, es analizarlo y poco a poco asegurar que ese servicio es bueno para que la otra persona evidentemente deje de estar sobrecargado.

7. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza? ¿Se ha utilizado Maslach Burnout Inventory?

Yo diría que no, o sea es una encuesta de riesgos psicosociales que tenemos propia y que ya contempla una parte de estos riesgos, pero específicamente en la que me explicas, que yo sepa no es decir no. No te quiero decir que no se haya utilizado porque lo desconozco.

8. ¿Qué proceso se sigue para crear una política?

Contestaría mejor a alguien de prevención que es quien lo diseñan, y quien lo elaboran. Yo te puedo hablar de la parte que trabajamos desde mi área que tiene que ver con la cultura, cuando tú abogas y le das importancia al respeto: a que seamos amables, a que nos tratemos bien, a que levantemos la mano, a que no dejemos pasar situaciones que vemos que son incómodas o que no proceden, y eso lo hacemos de muchas maneras. Desde que una persona entra en la compañía y recibe el código de conducta y el *compliance* sobre el protocolo interno que tenemos de prevención del acoso, hasta diferentes campañas que se lanzan.

En el Sant Jordi, por ejemplo, regalamos puntos de libro o mensajes de diversidad e inclusión basadas en el respeto. Lo que se trata es realmente de dar herramientas a las personas y intentar construir el entorno en el que cualquier persona querría estar.

Otra vez, si hablamos de prevención de riesgos más físicos más que tengan que ver con seguridad, tendría que ser el área de prevención de riesgos quien estuviera. Yo sé cosas que se hacen, pero quién te las explicaría mejor sería alguien de esa.

Sé que se evalúan los puestos, uno a uno. Se que hay cierto tiempo en el que se van revisando y comprobando los puestos de trabajo uno a uno, que funciona y que no funcionan y, a nivel de cultura, te diría que el análisis es más complicado porque es algo más intangible. Es más difícil sobre todo cuando el tamaño de la empresa es muy grande, saber que todas las personas hablan siempre desde la amabilidad y desde el respeto, es complicado.

9. ¿Podría mencionar algunas de las limitaciones a la hora de realizar las medidas? En caso de no tenerlo, comente por qué motivo

hablarlo en general, sin ser yo del departamento de prevención de riesgos creo que es algo muy complicado. O sea, las limitaciones supongo que al final, son las mismas: o económicas o físicas. Pero te diría que, a este nivel, nunca se recorta. En todo caso, hay un tiempo mínimo que necesitamos para construir la medida, pero no creo que vaya más allá, es decir, cuando se detecta que hay un riesgo, se pone solución lo más rápido posible.

Diría que en ese aspecto no hay limitaciones, o sea en todo caso, se para y si se ve que hay algo en el entorno que no está cumpliendo o que se detecta que hay un riesgo potencial de que algo pueda pasar. Lo más importante y lo que priorizamos es la seguridad por encima de cualquier otra cosa.

10. Una vez implantadas las medidas y utilizadas por parte de los trabajadores ¿Qué mecanismo se utiliza para comprobar si esta ha cumplido con su objetivo?

El objetivo es dar la información, pero, a quien la quiera recibir porque al final es una campaña que, como decía no es obligatoria y no puede serlo: no puedes obligar a alguien a que deje de fumar, por ejemplo. Me remito al ejemplo que he puesto antes: si no le interesa el tema, no invertirá tiempo en él.

Hay en otros que sí, por ejemplo, la prevención del protocolo del acoso eso sí que será algo obligatorio y tiene que serlo porque ya estamos hablando de conocer el protocolo.

En nuestro entorno, pero a nivel de salud de alimentación o de actividad física, no puedes obligar a una persona a que coma bien, le puedes dar las herramientas y ponerlas a su disposición, que es lo que hacemos, para evaluarlo. Tuvimos un *webinar* con un nutricionista, que tuvo muchísima participación y un *webinar* de mindfulness que tuvo bastante menos, pues ya sabemos que quizás interesa más ese es un aspecto que que otro.

En concreto, aquí en está llegando la información o identificamos que un sector en concreto de la empresa no está participando, o si ves que es un grupo específico, te planteas que podemos hacer preguntas, o va a saber por qué motivo ha sido: es porque no les interesa, es porque no tenían disponibilidad, porque no tenían horas, porque no se les ha facilitado si tienen interés. Vamos a buscar de qué manera pueden no tengo

llegar a esto, pero más allá de eso, es decir, ver si cada persona de la empresa ha mejorado.

Estamos hablando de una plantilla de casi 2000 personas entonces es muy difícil hablar en general por 2000 personas. Las básicas de prevención son obligatorias y las usa a todo el mundo, entonces eso seguro que sí.

El Departamento de Salud laboral ya te diría que generalmente también lo utiliza prácticamente toda la plantilla, tanto la que está obligada a pasar la revisión como la que no.

Y como última opción: el tema de información de *webinar* de poder contactar con los profesionales que ponemos a su disposición. Ahí hay una parte importante porque aparte de estar en directo, luego queda en diferido y ahí también tenemos muchas visualizaciones después de que sea el directo. Entonces, sí yo me atrevería a decir que tiene un alcance casi del 50% de la plantilla.

11. ¿Cuál es el perfil del trabajador que tiene mayor tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que tiene menos?. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

No se puede hablar de perfil: se podría decir que hay puestos que tienen más facilidades para acceder a ciertas cosas, y puestos que, por ejemplo, una persona que está en planta, que tiene que estar atento a un proceso productivo tiene más dificultades para poder acceder a una formación que es un día y una hora concreta porque tiene que estar sí o sí en el panel.

Sin embargo, una persona que está en oficinas en finanzas o en otro departamento que puede gestionar un poco su agenda y que puede elegir un poco cambiar una reunión u otra, pues podrá tener más facilidad para asistir en directo. Al final si la persona pues tiene interés, luego como decía, queda en diferido.

También hay posiciones que tienen como herramienta de trabajo un ordenador y eso te facilita, por ejemplo, acceder a la *webinars*, y hay otras posiciones que no.

12. ¿Cree que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Sí yo creo que todas las iniciativas que se lanzan al final suman, en mayor o en menor, medida, es decir, habrá algunas que sean más aceptadas o que puedan tener más

alcance y otras que menos. Pero diría que ninguna resta, y por lo tanto, todas han cumplido con el objetivo que es ayudar y contribuir a mejorar el bienestar. Es cierto que hay algunas que ya tienen previsto un alcance menor, por ejemplo, como programa específico para dejar de fumar. Eso va dirigido a personas que fuman por tanto la atracción será menor porque toda aquella parte de la plantilla que ya no tiene esa adicción pues no va a ir a ese programa.

13. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir usted a qué cree que se debe su surgimiento en el contexto específico de su empresa: a la empresa, a trabajador, de ambas? ¿Cuál cree que es el perfil de trabajador más propenso a tener burnout?

Yo creo que hay casi todas las respuestas en esta vida la respuesta siempre es está en el centro. Nunca suele ser un extremo. Sí creo que la empresa siempre puede intentar hacer un poquito más, o revisar o que algo se puede estar escapando por algún lado, algún análisis que no ha sido lo suficientemente preciso, alguna reestructuración que está afectando de una manera que no es positiva, y que bueno igual no ha sido la mejor decisión podría influir por supuesto.

14. ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan Síndrome de Burnout?

cuando una persona está feliz, de que está bien, está sana, todo lo hace mejor incluido el trabajo. Cuando una persona está al límite, causa más errores, más conflictos, genera más malestar, ... eso influye seguro en los resultados de la unidad y por lo tanto se verá repercutido en los resultados finales de la organización.

II. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO

1. PREGUNTAS ENTREVISTA

1. Nombre y apellido. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Cuántos años lleva en la empresa? ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?
2. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una? → reformular iniciativas para mejorar o mantener el bienestar
3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?
4. ¿En qué consisten? ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente?
5. ¿Quién está involucrado en la gestión de estas medidas? ¿Qué rol tienen?
6. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?
7. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza?
8. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?
9. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?
10. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?
11. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?
12. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas? Si sí, ¿cuál?
→ (Si sí están involucrados): ¿Hasta qué punto se siente cómodo gestionando estos temas?
→ (Si sí están involucrados): ¿Le han formado para ello?
13. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso? Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

14. Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)
15. ¿Crees que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?
16. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, a trabajador, o ambos? ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?
17. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?
18. ¿Hasta qué punto por la naturaleza de su puesto de trabajo y de su equipo tienen presentes las problemáticas de estrés y burnout?
19. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

2. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 1

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Llevo 22 años. Estuve primero unos años en Barcelona, 8 años en Alemania y ahora llevo 6 años aquí. Yo soy ingeniero químico, yo estudié ingeniería química en Zaragoza. Pero me dedico al marketing. Cuando estaba aquí era un poco principalmente clientes españoles y portugueses, pero también, como es el caso de ahora, a un cliente internacional y *managment* de productos. Y ahora, pues hoy mi trabajo ahora mismo, a fecha de hoy, soy el responsable del pequeño negocio, de los productos de lubricante en el mundo de combustible y de automoción. Dirijo un pequeño equipo de 3 personas y media. Hay una persona que está en Italia que trabaja para nosotros.

1. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

De manera estructurada no sabría decirte, pero la empresa es muy sensible con esto. La empresa alemana, es la cultura menos dinámica, menos flexible a la hora de reaccionar, de improvisar...todo tiene que ser un poquito planeado. Pero es una

empresa que te mimas mucho a los empleados y la verdad es que cualquier persona que le preguntes que trabaja en presente dirá esto. Que se esfuerza bastante.

En el recurso humanos de Barcelona y de Tarragona y en general en la empresa, se hacen muchas iniciativas dirigidas al bienestar empleado. Ahora mismo pues tenemos incluso sesiones de relajación, tenemos cursos de ergonomía, para saber cómo colocarnos. Durante el COVID tuvimos cantidad de talleres, por estar tanto tiempo encerrados.

No sé si tiene que ver, pero la empresa ofrece un seguro muy bueno para el trabajador y para la familia, nos hace pruebas médicas todos los años. Aquí en la misma empresa, tenemos un centro médico, cualquier cosa que tú tienes a bajas un momentito y te ayudan, te presentan todo tipo de apoyo. Y, bueno, no sé, nada estructurado, pero diría yo que siempre tenemos herramientas para solucionar problemas, por ejemplo, hace poco había otros talleres de este tipo, muchos psicológicos. Ha habido recientemente talleres, sobre todo con relaciones con el COVID.

3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

Es una palabra que se utiliza mucho y que ya prácticamente en una empresa multinacional como la nuestra que utilizamos muchos anglicismos. Entiendo que la definición de burnout es sinónimo de depresión. Pero yo te diría que en el mundo de la empresa se utiliza mucho.

Pero yo no he conocido aquí ningún caso directo, aquí no he conocido de mi unidad. Sí que sé de algunos colegas que han estado de baja. Bueno, no se explica por qué. Es un ambiente delicado, no hay una comunicación de esto por email, pero sí que ha habido casos y bueno, ha podido. Han seguido lo que tengan que seguir. Se que ha habido casos y bueno, no había ningún tipo de presión por la empresa y las personas. Han estado fuera el tiempo que los médicos han considerado, han estado de baja y luego han regresado. En Alemania sí que he visto algún caso de gente de la unidad de negocio, no, directamente trabajando conmigo, pero sí que se llamaba burnout y no conozco el detalle porque esto es como todo, si por ejemplo una de las personas que trabajan conmigo aquí, tiene alguno de estos episodios, evidentemente hablaría con personal, hablaría con la gente de seguridad ocupacional, con la gente de Tarragona que se dedica a esto, con Belén, que está aquí, que es la que nos hace luz los training

de todo este tipo de cosas. Sé que ha habido casos y que yo sepa la empresa siempre ha estado ahí.

4. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente? ¿En qué consisten?

Como te he comentado nosotros tenemos cultura alemana, esto es muy importante. Todas las multinacionales, todas, tienen cierta presión. Pero yo desde que estoy aquí, tanto en Alemania como aquí, nunca he vivido esta presión de tener que quedarte más tiempo. Si viene aquí por la tarde, a las 17:00 H de la tarde no hay nadie. La política se va contagiando de arriba abajo y que la gente trabaje sus horas. Eso es muy alemán. Alemania es impensable lo que sucede en empresas más pequeñas españolas o el sur de Europa, de depresión, de que yo no me voy hasta las 7 de que yo he firmado 8 horas, salgo a las 8 porque si no me van a decir...

No, eso en esta empresa no es así. En todo momento se deja muy claro que solo puedes trabajar 8 horas. Ahora que hablamos de las de las de las medidas, estoy recordando que tanto en Alemania como aquí tenemos un sistema de contar las horas que trabajamos, una especie de fichar, pero que pasa un poquito, al contrario, que no se agradece que estés más, sino que tenga la bronca si estás más. El personal de recursos, por ejemplo, nos dice "Oye, tienes muchas más horas. ¿Qué has hecho? Cógete días de vacaciones. Esto no, no se trata de eso." Te presionan para que no trabaje mucho más de tiempo, tus 8 horas. O sea, en todo momento hay una sensibilidad al intentar reducir el estrés. Cuando hay un caso, se intenta siempre buscar las razones, es decir, la primera solución que buscas con tu responsable es averigua si hay demasiado trabajo, si realmente no me dan las ocho horas o si me organizo mal.

De hecho, hay gente que a veces el fin de semana le ha tocado hacer alguna presentación, pero lo haces un poco a escondidas porque se enfadan contigo sin trabajas el fin de semana. Desde luego, en cuanto a medidas concretas, sería lo de controlar las horas para que no estés más de lo normal, pero lo importante es la política, el torno en el que te mueves y la sensación de que nadie te está observando, todo lo contrario. Eso, la verdad, es que es una maravilla en esta empresa.

5. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?

A ver, honestamente, evidentemente siempre se mejora, siempre hay una mejora en esta dirección porque la empresa es mucho más consciente del problema. Tengo que

decir que desde el 2001, que entré yo no era una mala situación. El punto de partida era muy bueno. Entonces yo tengo el recuerdo perfecto ahí, en mi primer año, y yo decía, pero si no tengo nada que hacer. Y me decían, no te preocupes. Había una mucha actividad, mucho trabajo de cara al futuro.

Las medidas que he dicho de controlar las horas, eso ha sido posterior. Esto solo lo he vivido desde Alemania en el año 2012 y luego aquí en los últimos años también. Es decir que el que es un control que la gente al principio pudiera pensar que es para ver si trabajas, pero, todo lo contrario, es para ver que no te pases. La empresa continuamente se esfuerza en mejorar.

Estoy recordando que la empresa, aunque en Alemania, hace un taller semanal de 2 horas de relajación. Pensar, había. Antes había un taller de yoga, tenías unos ejercicios, y te reías y también. Lo que no estoy ahora mismo es muy despejado para pensar en las concretas que hemos tenido aquí, pero ya te digo muchas ofertas, muchos cursos para apoyarte, para expresarte. Lo del COVID fue muy importante, estaban muy encima, tanto que al final te agobiaba, decías “que estoy bien”. Pero se agradece su interés en saber que sus empleados están bien.

**6. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas?
¿Qué mecanismos utiliza?**

Claro, yo responsabilidad personal pequeñita. Tampoco he tenido la necesidad. Yo si tuviera un caso de este tipo o una cosa que me que me preocupa y veo que puede desembocar en un burnout o estrés, lo primero sería, pues hablar con el responsable, también y nosotros trabajamos en Madrid, tenemos un responsable aquí y un responsable en Alemania, en la central, la mayoría de nosotros también hablaría con esa persona, primero, sobre todo con el empleado. Intentaría quitarle presión. De hecho tuvimos un caso que tenía mucho trabajo y tenía que aprender a decir que no a poco a poco vas. Ir quitando presión, intentando entender y dando seguridad. Y si la cosa no avanza, evidentemente, pues contactar con seguridad ocupacional, con el centro médico, con Recursos Humanos. Y si hubiera algún tipo de riesgo pues no, no sé cuál es el proceso, no sé qué rellenar algo, pero esto es más sencillo, bajaría y hablaría con la doctora, hablaría sobre todo con Recursos Humanos, son ayuda siempre.

7. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

Por lo general se ofrece a todo el mundo. No he detectado que haya una diferencia importante, pero es cierto que aquí estamos prácticamente gente de servicios, es decir, contabilidad, legal, gestión del crédito...sobre todo marketing y ventas. Entonces es un perfil de gente que trabaja en la oficina y no estoy muy seguro si en es otro tipo de trabajo como la planta hay otras medidas, tienen turnos... No sé si si hay algo diferente. Me imagino que sí, por la peligrosidad.

Lo que te he dicho antes en cuanto a las horas de que nos controla el tiempo, los cursos que nos ofrecen, los seminarios de seguridad, seminarios también para primeros auxilios, por ejemplo, para cualquier cosa que pase, cursos de relajación... Todo esto aquí se nos ofrece a todos para hacerlo.

8. ¿Podrías mencionar algunas de las limitaciones a la hora de implantar las medidas? *En caso de no tenerlo, comente por qué motivo.*

En la en cualquier empresa hay diferentes tipos de managers, hay managers que le dan mucha importancia, que es la tendencia del futuro a este tipo de cosas y que empleo esté bien y a motivarle. Pero todavía queda alguno de la vieja escuela y que no le preocupan estas cosas. Entonces yo intento no ser así. Con el pequeño *team*, pero no me cabe duda de que seguramente habrá otros departamentos o *teams* donde todavía hay una cierta presión.

Nosotros ofrecemos, por supuesto desde hace ya y sobre todo después de la pandemia, la flexibilidad para trabajar desde casa algunos días. Esto se llama *flexing working*. Porque yo tengo niñas. Cuando tienes niños pequeños tienes mucho estrés porque quieres recogerlo sin problema, tienes cosas, no puedes darle esperando en la puerta de la guardería.

Antes se permitía la gente estar uno o dos días para trabajar desde casa, tenía que firmar. Ahora en Barcelona tenemos un acuerdo de que solo hace falta que estemos dos días. Con lo cual tenemos 3 días en casa, con todo lo que eso también ayuda a la flexibilidad. Otros motivos, por ejemplo, de estrés importantes trabajando en Barcelona es el tráfico.

Otra medida, directa o indirecta para el bienestar de los empleados. Y no conozco detalles, pero esto era una cosa muy puntual. Hay departamentos que eran rehaceos a trabajar desde casa, antes no era para todos.

9. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Continuamente, tanto emails e invitaciones de Recursos Humanos y comunicación y de seguridad ocupacional que nos hacen seminarios. Y luego nosotros tenemos cada uno una herramienta que la gestiona Recursos Humanos y en la cual gestionas tus vacaciones los datos de las personas que tienes a cargo, poner los objetivos...se conectan con otra que pone los objetivos anuales. Tienes tu discusión de objetivos con los empleados, los estudios con tu jefe.

En esta iniciativa hay una parte que se llama formación. Siempre aparecen los cursos a los que estás recomendado u obligado a participar. Especialmente en épocas malas. Hemos pasado dos épocas muy malas, por el COVID, por un lado, y por otro lado, por falta de disponibilidad de material en el mercado a nivel mundial, no había productos de Asia y eso generó mucho estrés. La gente que estamos en venta y con clientes que no tienen producto, hay mucha presión y cuando llega.

Y a veces incluso si es obligatorio o es muy recomendable que aparece en tu perfil del quiosco que te comentaba, como seminarios pendientes o seminarios a los cuales te ha inscrito tu jefe o te recomiende.

10. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?

Lo que puedes hacer es recordar. La verdad es que lo reciben directamente de Recursos Humanos. No hay primero una comunicación a las personas que tienen un equipo. Es cierto que para alguna cosa muy concreta y específica de la consulta iniciado antes de pasarlo a todo el Mundo se pregunta para ver si algún interesado, depende de las plazas.

11. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas? Si sí, ¿cuál?

Cuando tienes una persona a cargo tienes la responsabilidad al cien por cien de asegurarte de que esté bien. Es decir, cuando hemos tenido como un caso reciente de mucho trabajo y que le cuesta y que tiene problemas, hacemos reuniones con ella, con la responsable de ella trabaja para otra unidad. Un buen responsable, nunca dejaría que se busque la vida. Siempre hay que estar encima. Si realmente hay algún signo de que a una persona no está bien, hay que estar tan encima.

Si el equipo está feliz , está perfectamente y de repente ahí hay iniciativas de Recursos Humanos para lo que te decía como el COVID, pues ahí sí que no necesitas estar encima porque tú perfectamente sabes cómo está la persona y por el *feedback* que recibes no notas el más mínimo problema, todo lo contrario, es que está muy bien, entonces ahí sí que no hace falta ser tan proactivo. Pero cuando realmente se detecta un problema, la persona tiene dificultades, será prioridad uno.

→ **(Si sí están involucrados): ¿Le han formado para ello?** Bueno, cuando tienes alguna responsabilidad personal has tenido bastante formación en cuanto al liderazgo y en cuanto a gestionar equipos. A ver, si nos centramos en el tema de burnout no consideraría yo que tengo la formación suficiente, tendría que pedir ayuda.

Si hablamos de optimizar, de intentar motivar, porque hay personas que no ven una evolución, eso sí que es, cien por cien, algo que teóricamente estamos preparados para gestionar por la formación recibida y por sentido común también.

12. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso?

La mayor parte de los casos, no. Porque cuando incluso cuando alguien tiene algún tipo de estrés, piensa que son situaciones puntuales, que es una temporada mala, pero bueno, no siempre es así.

En la mayor parte de los casos, el personal considera que está bien y considera que no le hace falta. En esta empresa, y creo que es súper positivo, hay un bombardeo de cursos y seminarios. Pero mucha gente que considera que no lo necesita pues no lo utiliza.

13. Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

En Alemania, alguno de los colegas se va ahora 3 meses sabáticos. Pues eso es un ejemplo.

Tengo conocidos, 3 casos de personas ,que se iban a hacer una cura. Hay un centro cerca de la planta, en Alemania. Creo que es una semana en la cual la gente se va allí y bueno, pues lo que puede suponer para limpiarte por dentro, por fuera, tanto temas de salud, baño, relajación, como temas también de desconexión. Es una iniciativa que la gente ha tomado.

Las vacaciones que tenemos son bastantes y son muy flexibles, con lo cual en cualquier momento puede también desconectar, eso es indirectamente una medida. Es crear un entorno más relajado. La ergonomía, por ejemplo, si esto puede incluir en el bienestar

también, porque esté más físico, de estar bien, de la luz correcta, de la posición correcta, esto siempre tiene mucho éxito. Pero me faltan datos en cuanto a la respuesta que pudiera tener en cuanto a los cursos especiales de análisis psicológico, análisis de estrés. También hemos hecho uno de concentrarse en el aquí y en el ahora, el “mindfulness”. Es una maravilla.

14. Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

Cuando la persona tiene estrés exagerado es normal que en el fondo lo niegue. El perfil del empleado que se niegue a utilizar las medidas pudiera ser alguien que tiene miedo a perder el trabajo o de dar problemas. Ejemplo, gente que viene de otra empresa o de otra cultura, en la cual han echado, por ejemplo, podría un despido en su vida ahí y tiene mucho miedo a perder el trabajo. No quiere dar ningún tipo de problemas y no sabe decir que no, diría todo que sí y le va cayendo todo el peso del trabajo y de la responsabilidad.

Todas las multinacionales y siendo una mentira bastante conservadora y tranquila, también afrontamos periodos de reestructuración. Ha habido uno hace 2 años, ha habido algunas personas que tuvieron que encontrar otro puesto porque el suyo de no desaparecía, pero se iba a otro país.

Otro perfil es una persona que tiene bastante trabajo. Si te están ofreciendo cursos largos horas y horas que no puedes hacer por todo el trabajo que tienes.

En cuanto al perfil que utiliza más las medidas. Bueno, pues el que tenga también más tiempo. En una empresa todos trabajamos 8 horas, pero hay gente que trabaja muy deprisa, gente que trabaja despacio porque es más perfeccionista o por lo que sea. Es difícil que todo mundo tenga un nivel de ocupación de tiempo similar. Es el que popularmente vive mejor, que tiene una vida más tranquila en la empresa y, luego hay gente que va siempre hasta arriba. No hace falta más que ver los calendarios de las reuniones. Cuanto a veces intentas localizar a alguien y está siempre ocupado. O cuando ves que el camino está libre, que no quiere trabajar menos, pero que tiene más huecos.

Si hay una persona que tiene un problema habría que ayudarlo y convencerlo que alguna manera más insistente para utilizar el curso, delegando a alguien, buscar un

sustituto o un becario. Este sería otro perfil, gente que realmente está mal, que no quiere pero que habría que convencerle para ello.

15. ¿Crees que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Yo soy muy fan de empresa, de las medidas y de todo lo que está alrededor. de todo el contorno. Yo estoy convencido de que sí. He dicho antes que cuando entré ya noté la flexibilidad. No es un sitio donde hay presión, la normal de un negocio, pero no presión por parte de la empresa. Pero sin duda, pues se ven iniciativas que han mejorado. O sea, que yo sí que veo una mejora. Y veo una mejora sustancial desde el COVID. Creo que la empresa ha demostrado y ha hecho iniciativas para esta situación tan loca y durante tanto tiempo.

Entonces yo te diría que desde que entré vi una leve progresión y cuando pasó lo del COVID vi un crecimiento más exponencial.

16. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, a trabajador, o ambos? ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?

La clave aquí es que somos todos muy diferentes, incluso en el mismo trabajo. Hay personas muy sensibles y son tan buenos o eficientes en el trabajo como otras. Con esas personas, es importante tener más cuidado la comunicación, por ejemplo, es mucho más importante que el reconocimiento. Hay personas que son, lo que te decía antes, muy eficientes porque no les importa hacer fallos. Entonces, al fina la misma presión, según el carácter de la persona o la personalidad o las vivencias o tal, puede crearle un burnout a alguien que a otros no se lo cree. Pero si no existiera la presión no les crearía el burnout a. ninguna de las dos, por lo tanto, es una combinación de las dos.

Lo ideal es que el foco inicial siempre en la empresa o en el responsable o en la carga de trabajo que reciben sería lo ideal y que hubiera manera de encontrar siempre la manera de encajar los perfiles, que son muy diferentes, que esto lo vemos continuamente. Se debe conocer y adaptar a cada persona, no creo que haya una manera solo.

17. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?

Pues es un desastre, claro, porque por un lado es un fracaso en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos. Llegar a ese extremo es un fracaso y ya lo de menos es en cuanto a los números, al perjuicio en eficiencia y rendimiento.

No es agradable porque la gente sufre también incluso porque intenta ayudar, pero igual no sabe, no puede. Yo creo que es negativo en todos aspectos, no puede ser nunca positivo. Es algo que es importante, en mi opinión, identificar, y luego ya no hablo de cuando puede tener consecuencias peores.

Necesitas muchos más recursos y lo que el mal jefe pensaba que habría ganado, traduciendo, por ejemplo, personal, y que todo esto me lo hacen personas de las 5 que necesito, al final económicamente, los costes de todo lo que implica un caso así son peores. Y de tanto cualitativos como cuantitativos, del tratamiento de la baja, enseñar a alguien...

La empresa quiere que la gente esté contenta, mejor rinde en un ambiente bueno.

18. ¿Mayor reto para la empresa en el burnout?

El objetivo sería no tener ningún caso de burnout. Pero es difícil de evaluar, si la gente está mejor o peor, si está cerca del estrés. Si la gente está algo desmotivada sin un extremo de burnout no es tan fácil de diagnosticar. Lo haces con encuestas de clima, mucha gente lo responde y sobre todo para comprar, ves la evolución a lo largo de los años.

19. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

Es muy importante la organización del tiempo. El tiempo, en general para todo, no solo para para el trabajo, también para el día a día, la parte privada, la gestión de las de las comunicaciones del móvil del WhatsApp está todo el día mirando... entonces algo en ese sentido.

Yo creo que también es muy importante que este tipo de cosas no sean muy largas. Porque tienden mucho a pensar, lo que te decía antes, que la gente no tiene tiempo para 3 horas de cursos.

Pero es importante hacer las iniciativas de una manera creativa, que la gente participe, no sé muy bien cómo, pero creo que siempre viene bien y la gestión del tiempo es básica, entender que es prioritario.

Se nos quedó muy grabado un curso de Alemania donde hacen una metáfora con las piedras, con la arena, no, y te dicen que, si quieres llegar a todo, cómo te tienes que priorizar las tareas, mejor hacer lo importante y luego lo pequeño.

3. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 2

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Soy Línea de Mando 2, llevo 15 años en la empresa. Soy responsable de ventas para una gama de productos y coordinación de un equipo de 7 personas.

2. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

Medidas de flexibilidad de horarios. Solo tenemos que estar en la oficina dos días, el resto podemos trabajar desde casa y elegir los días que queremos hacerlo. Tenemos muchos talleres, de mindfulness, de cómo conciliar la vida laboral con la privada... Tiene mucha importancia donde trabajamos, las sillas son muy ergonómicas, te hacen cursos de formación de cómo utilizarlas. El tema de seguridad es muy importante, tenemos siempre muy claro dónde hay que ir si hay un incendio.

3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

La gente de España utiliza más que la gente va muy estresada, que tiene mucha carga de trabajo. Para mí, cuando pasa eso es que la persona está súper agobiada. Hace de todo, pero no haces nada bien, tanto en tu vida profesional como en tu vida privada. Como eso afecta a tu ritmo biológico, hace que tu salud no esté bien, tu capacidad profesional o de productividad no vaya bien. Lógicamente, no estás bien. Todo va mal

y influye sobre todo en la felicidad de la persona y como tiene tantos problemas asociados no es feliz con lo que hace.

4. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente?

Yo creo que desde la empresa no se promueve en ningún caso que estemos muchas horas, sino siempre hay mucha flexibilidad. Pero es un tema ya personal de decir hasta aquí y aquí cortó. El teléfono no lo utilizo, no envío emails... Por ejemplo, en mi equipo siempre digo que no se envíen email más tarde de las 18:30 H de la tarde. Porque bueno, da una señal de que está siempre conectado, en lugar de ponerte en off, siempre estás en *on*. Entonces es un tema de aceptación personal y decir no, yo quiero tener mi parte de vida privada y de equilibrio y yo desconecto y no está mal visto. En algunas empresas sí que hay mucha presión, porque trabajar hasta las 20:00 h de la tarde queda muy bien. Pero justamente en esta empresa trabaja hasta las 20:00 H de la tarde queda muy mal. Trabajar muchas más horas quiere decir que también no llegas, que tú no eres productivo y no eres un profesional para acabar tu trabajo cuando deberías acabar. Entonces una forma de solucionar esto también es priorizar, trabajar en prioridades. No todo es urgente y no todo lo tienes que acabar.

5. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, ¿CUÁNTOS EXISTEN, ETC. ?

En España es tradicional en las empresas que la gente esté trabajando muchas horas y se quede hasta tarde, porque esto es por un tema cultural totalmente erróneo y diferente en Europa. Creo que desde el COVID ha sido como un punto y a aparte. Y ha demostrado que no tenemos que estar sentados en la oficina para hacer nuestro trabajo. Ha sido como una puerta abierta a extender la confianza a los trabajadores y extender la flexibilidad para tener un mejor equilibrio de vida profesional y vida privada.

6. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza?

Nosotros tenemos un servicio médico, cada año al menos una vez pasamos una revisión. Si tienes algún problema hablas con el doctor o la doctora en este caso. Siempre puedes asesorarte hacia ella. Sea el servicio médico está de manera permanente. Cualquier problema que hay, nos podemos dirigir, o sea, que se siente que está cansado, que se siente estresado, en cuanto a salud, pues siempre el mánager, la responsable legal de esta persona aquí pues, es responsable de ella y responsable de saber si tiene un problema y la persona que tiene un problema de comunicarlo.

7. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

Estas medidas son de implantación general para todos los trabajadores sobre todo personas que trabajan en un sitio, en Tarragona, Barcelona, Rubí...

8. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Lo tienes en la intranet, lo tenemos en la newsletter semanal, por twitter, por Instagram, por linkedin. Por todos los canales sociales que tenemos. Hay paneles de información en corchos, en las reuniones de ventas donde se hablan algunas medidas que se han aprobado.

9. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?

Cuando las medidas son nuevas o son diferentes las comparto con mi equipo. Si yo considero que son relevantes las comentamos en una reunión Y si no, siempre envío la información y si hay alguna duda que me comenten

10. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas? Si sí, ¿cuál?

Si hay algo privado que me quiera comentar el personal me lo puede comentar. Otra cosa es que yo pueda actuar sobre esa medida. Lo que puedo es comentarlo a mi management para que sepa que hay un problema, pero yo actuar directamente difícilmente porque si no cada uno haría sus propias medidas. Hay que tener algo que sea de uso para todos, porque a lo mejor si cambio algo puedo fastidiar a otros equipos. Pero por supuesto siempre estamos a la escucha de cualquier persona.

11. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso? Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

Bueno, pues sí, estamos sobre costumbrados a utilizarlas, aprovecharlas. Porque creo que se nos inculca que es para nuestro propio beneficio. Entonces, como no hay una presión para hacer el uso contrario la gente sí las utiliza, sí.

12.Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

Creo que todo el mundo utiliza las herramientas en el mismo grado, pero también depende de la temporada, a veces tienes más o menos trabajo. Depende.

13. ¿Crees que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Sí. Esto se saca en las encuestas. Es un cuestionario donde se preguntan muchos temas y este es uno de ellos. Se pueden hacer propuestas. Con todo eso la empresa decide si las medidas que tiene en un ámbito concreto si tienen que mejorar, si se pueden mantener o son excesivas. La opinión del trabajador siempre se pregunta.

14. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, al trabajador, ¿o ambos? ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?

Las dos, en mi opinión. Si la persona es desorganizada... Hay muchos factores para mí que pueden propiciar el estrés: inseguridad personal, poca organización, excesiva carga de trabajo, querer hacer todo, ser una persona demasiado perfeccionista, también del manager que tenga, de la personalidad.

15. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?

Está demostrado que la gente desde el COVID puede trabajar desde casa y hay un reto de sostenibilidad que nadie puede menospreciar. El hecho de venir a la oficina es un coste económico, CO2... Con lo que con el tiempo se prevé que las oficinas desaparezcan y la gente se reúna de alguna otra forma. Virtualmente ya se hace, y que los espacios de convivencia disminuyan o las reuniones face to face.

16. ¿Hasta qué punto por la naturaleza de su puesto de trabajo y de su equipo tienen presentes las problemáticas de estrés y burnout?

Es un coste personal y económica. La persona estará de baja y tendrás que sustituirla, tienes contratar a alguien que puede hacer las mismas tareas, a veces formarla. Es un coste de tiempo y de dinero.

17. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

No te sabría decir. Yo creo que en el punto que estamos las medidas son correctas y la gente está satisfecha. Aunque hay alguna cosa que puede ser potenciar actividades conjuntas, aunque eso cuesta dedicación y es complicado encontrar quién organice un partido de tenis o una excursión.

4. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 3

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

soy Línea de Mando 3. Actualmente soy responsable de Seguridad de algunos sites de Europa. Llevo 10 años en la empresa y ahora mismo, jerárquicamente, no tengo a ninguno, pero en mi posición previa tuve a 10 trabajadores.

2. al cómo le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

Es muy importante que con los miembros del equipo haya una comunicación, que haya un seguimiento rutinario, pero una comunicación humana más que del jefe al trabajador estando en el mismo nivel. ¿Es decir que para qué? Para qué para que el propio miembro del equipo también se abra, que haya un ambiente de confianza y en el caso de que haya un pequeño indicio de agotamiento físico agotamiento mental se puedan implementar morirás antes de llegar a un burnout. Es muy importante la comunicación y el ambiente de confianza que se tiene que dar entre el líder y los miembros del equipo.

Tenemos una plataforma que nos viene guiada por Recursos Humanos donde tenemos que establecer unas reuniones periódicas con los miembros de nuestros equipos para hablar de objetivos del año, pero no solamente de los objetivos, sino de cómo están, cuál es su plan de desarrollo, cuáles son sus motivaciones, qué es lo que no les motiva, ... Todo esto son preventivos para llegar a estos agotamientos físicos, también como están a nivel de carga de trabajo. Son puntos que te previenen llegar a este a este carnaval

3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

nosotros llamamos Burnout. También lo podemos llamar estrés, lo que pasa que es un estrés excesivo, pero la palabra que le llamamos directamente al menos dentro de mi ámbito es Burnout.

Yo lo veo como un estado de agotamiento físico y/o mental para mí eh que hace que no pueda ser eficiente en tu trabajo ni incluso es estar bien contigo mismo, ni en el trabajo ni en tu vida personal. Es decir, es llegar a un punto de sobrecarga mental, por múltiples factores a veces puede ser una carga laboral o una desmotivación, o tareas muy repetitivas, llegar a una monotonía, o un tema de ambiente laboral propiamente, o un tema de también puede llegar a ser un tema de tener poca autonomía o poca realización en el trabajo en el que estás haciendo. Hay múltiples factores, pero al final el es el estado ese físico de agotamiento.

4. ¿Quién está involucrado en la gestión de estas medidas? ¿Qué rol tienen?

En la gestión de las medidas preventivas, es decir, de tratar de cuidar bien al trabajador de estar de acompañarlo para que esté motivado y esté bien, el líder es decir el líder de su equipo y puede también llegar a tener entrevistas con el manager del departamento.

5. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?

Yo desde que entré, hace 10 años entré en Alemania, la misma empresa y allí ya se trataba. De hecho, también incluso, ya se hacían jornadas para esto o para el bienestar, para parar un momento, para tratar para cuidar al trabajador, y yo creo que sí. A lo mejor sí que ha ido a más a esa concienciación del del *wellness*, del estar del estar bien no solo el éxito laboral de cumplir con los objetivos sino de estar bien consigo mismo y con tu entorno esto ha ido a más, pero tengo que decir que en mi empresa siempre se ha tratado este tema siempre se han hecho jornadas, siempre se ha se han hecho sesiones de divulgación, y después también esas sesiones con tu responsable, año a año, para ver cómo estás cuál es tu plan de desarrollo cuál es tu motivación en tu rol y si hay necesidad de cambios para poder combatir esta este síndrome.

**6. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas?
¿Qué mecanismos utiliza?**

Yo no lo he vivido personalmente ni en mi entorno laboral. Me imagino que bueno, ante cualquier indicio nosotros tenemos un de un Departamento de Salud laboral, tenemos un médico en el en el site, con el cual este sería imagino la primera persona, el contacto a recorrer junto con Recursos Humanos y el responsable del departamento.

7. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

Sí, hay campañas a nivel empresa, hay campañas a nivel global y a nivel también local y luego ya dentro del departamento ya es como también el perfil de líder y como lo quiere tratar y prevenir cómo quiere tratar ese buen ambiente.

8. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

Tenemos medidas a nivel plata a nivel producción por ejemplo para el bienestar de los trabajadores hacemos observaciones de tareas hacemos observaciones de sus tareas de forma periódica y a por un tema de seguridad y por ellos mismos. También fue el año pasado se lanzó el site un test de riesgos psicosociales para ver cómo está el ambiente cómo está el clima de todo el personal del site. Son buenas medidas buenos prácticas para detectar una forma precoz posibles afectaciones o posibles causas que cuando se desarrolló una nueva medida para combatir este síndrome.

9. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Normalmente viene del departamento de Recursos Humanos, se nos comunica al equipo de liderazgo y luego, ya he a nivel grupal, depende del tamaño de tu equipo a nivel grupal o bien individualmente se comunican de esas nuevas iniciativas. Además en el propio empresa hay un sistema de comunicación muy bueno con el que si hay un nacimiento de una nueva campaña, de una nueva medida, se da a conocer nuestros portales virtuales y también pues a nivel del site, con posters y la parte está vinculada en el departamento de comunicación.

10. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?

(Cuando tenía gente a cargo) en mi equipo cualquier campaña que se lance a nivel de empresa y Asia de esta temática o de cualquier otra temática también tenemos por ejemplo cuestionario que se llama *employee voices* que se realiza año a año el

empleado tiene la oportunidad de dar su feedback a nivel de cómo está él cómo está la empresa y cuáles son tus buenos y cuáles son los puntos a qué podrían mejorar. Todas estas campañas se daban a conocer en la en nuestra reunión mensual: nosotros tenemos una reunión mensual de todo el equipo y se daba a conocer estas estas estas campañas.

11. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas?

(Cuando tenía gente a cargo) no me he encontrado en esta situación eh imagino que la que el workflow sería obviamente hablarlo con el responsable si hay un buen vínculo y luego tratarlo con salud laboral quien es quien tiene su *expertise*.

12. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso? Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

Yo creo que sí. Es un tema de concienciación y es para su propio bien. No sé si hay alguna más recurrente.

13.Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

Yo creo que el tipo de trabajo que puede condicionar obviamente. Si es un trabajo a lo mejor más monótono, más repetitivo puede influenciar o tener un rol como una alta carga de trabajo, aunque al final depende del perfil de la persona y también del grado de auto exigencia de esa persona.

14. ¿Crees que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Yo creo que sí.

15. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, a trabajador, ¿o ambos?

Yo creo que se suman ambos factores se suma al final se debe sumar la parte profesional pero también eh la parte personal.

16. ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?

En la productividad, la eficiencia baja totalmente de ese trabajador con lo cual hay una repercusión con la productividad de la empresa.

16. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?

Yo creo que es mantener el personal al máximo motivado para sacar el máximo rendimiento, que estén bien, y sacar al final del máximo rendimiento claro para la empresa y para ellos.

17. ¿Hasta qué punto por la naturaleza de su puesto de trabajo y de su equipo tienen presentes las problemáticas de estrés y burnout?

En mi caso mi rol, previamente, hacíamos una reunión mensual con el equipo donde no solo se trataba temas de trabajo puramente sino también un poco la parte más humana y eso es importante tenerlo siempre en cuenta.

17. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

yo solo reforzaría esto: el seguimiento de líder y todo su equipo. Ese trato más cercano y que continúa esa comunicación continua. Que no solo esté enfocada a los objetivos y a trabajo, sino que también den tiempo para hacer para tratar temas más humanos. Incluso también promover actividades fuera de la empresa para ganar ese ese sentimiento tanto de pertinencia como de grupo familia eso es muy importante: hacer actividades fuera de la empresa juntos.

5. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 4

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Estoy desempeñando funciones en el en lo que son los servicios técnicos centrales de *Contract Manager*, es decir, gestionando todas las contrataciones de las empresas de servicios que ofrecen servicios técnicos para los talleres centrales y luego desde las ETS damos el servicio a las plantas

2. ¿Cuántos años lleva en la empresa?

Pues mira desde 2014 harán este año harán 9.

3. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?

Ahora mismo el equipo que tengo son 3 personas que dependen de mí jerárquicamente, solo 3.

4. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

En nuestra empresa al ser una compañía grande, con muchos estándares de en el tema de seguridad y de Recursos Humanos, pues tenemos muchas medidas implantadas. Están lo que son las ayudas con los seguros de salud, las revisiones médicas anuales, que nos hace es algo en laboral, medidas de soporte y acompañamiento, está también la cantina, además se comunican bastante bien porque tenemos un sistema que es un paquete de beneficios de al trabajador y lo tenemos informado a través de la web para que sea consciente el trabajador de todos esos beneficios que no son solo salario, pero que sí.

Son beneficios que nos acompañan, también tenemos, no sé si es solamente por ley o también voluntariamente por la empresa, las encuestas de clima cada dos o tres años tenemos una encuesta de clima laboral.

Luego hay medidas asociadas con los resultados, que salen como resultado de las de las propias encuestas y también el sistema de comunicación de cada líder con su equipo.

En el sitio donde apuntamos las vacaciones y vemos descargamos las nóminas y todo esto, allí mismo hay acceso para el tema de la formación, que también es un beneficio para el empresario mantenernos formados y cualificados en todos los temas de seguridad y técnicos que nos hace falta.

También tenemos un acceso en el cual recibimos unas comunicaciones periódicas, un par de veces al año, nos recuerda con una notificación, y allí recibes información de todo tu paquete de beneficios, te informan de beneficios que puedes tener por las ayudas escolares de los hijos, puedes pagarte estudios siempre y cuando sean también un beneficio para la compañía... Muchas cosas de estas que entran porque la ley lo permite y la empresa lo paga.

5. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome?

A mí me suena y diría que es un buen indicador. No sé si igual en los gremios así más de gente que trabaja a turnos o si tienen alguna palabra para decirte “estoy quemado” No me suena que haya otra palabra para indicar esto.

sí que a veces dicen, “ya estoy necesitando unas vacaciones”.

6. ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

A ver yo entiendo lo que me comentas y entiendo que esta situación se puede dar con un trabajador: si el trabajador está un poco desatendido por sus mandos jerárquicos, o si él mismo no se percibe como que es parte de la compañía, puede llegar a tener esta sensación de desapego o de agobio o de no pertenencia y que se va sumando, a lo mejor, con una situación laboral un poco de una carga de trabajo alta.

Se puede llegar a dar esta situación de Burnout o de necesidad de desconexión o de te cambio, igual lo que te llega es “necesito hacer algo porque estoy en una situación que no que no produce beneficios sino más bien es perjudicial”.

7. ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente? ¿En qué consisten?

Tenemos un número de teléfono para reportar cualquier tipo de situación: ya sea de acoso o hasta situaciones de *compliance* que ves que hay una cosa clara de tu puesto de trabajo. Este teléfono es una buena cosa para reportar situaciones de estas críticas que puedas tener relacionadas, a lo mejor con algún líder que no está, o que el colaborador entiende que no se está relacionando bien su función a lo que él respecta.

Las que tenemos ya están bien más medidas: igual en horario normal sí que podemos hacer algún café o alguna reunión de establecer contacto o de relacionarnos con otras áreas y de hacer *networking* para no perder este enlazamiento de colaborador que yo creo que al final es lo que hace que llegue el burnout.

Con los con la gente que van a turnos yo creo que también que se puede ser más creativo: aunque haya varias plantas a turnos por la noche, entre ellos sí que también podrían tener estas a todo lo que está en el turno de noche podrían tener estas reuniones para hacer piña y de mantener el contacto. Yo creo que está bastante bien

todas las medidas, comparando con otras empresas del sector, pero bueno siempre se puede buscar y se puede hacer algo más y bueno.

También depende mucho el de los líderes no y que la empresa controle que los líderes están haciendo bien su trabajo. Hay varios sistemas siempre el líder reporta en cadena no pero también se puede reportar desde abajo, es decir, al ser un sistema que la evaluación sea también de los líderes de abajo, y hacia arriba.

8. ¿Quién está involucrado en la gestión de estas medidas? ¿Qué rol tienen?

Recursos aquí en nuestra compañía Recursos Humanos y el propio Management Team porque ahora con los cambios de estrategia que ha habido en la en la compañía de Recursos Humanos, hay una estructura de Recursos Humanos un poco más global y luego en la que está implantada en el site da como un poco el servicio a las unidades.

Cada unidad puede detectar e impedir, y ahora la flexibilidad permite que una persona pueda decir: oye, yo tengo una situación X o Y y quiero una solución para mi unidad.

Cómo tal y como está yendo el último desarrollo de cambio de tendencia, las estructuras están ya no es todo como antes de “que debo tener una reunión semanal con cada área” sino que hacemos a veces reuniones periódicas cuando ha habido cambio de estructura para informar de los cambios. Ellos están ahí disponibles, pero siempre tienes que ir a buscarlos, es decir, ya las cosas no como eran antiguamente de que venga vamos a tratar todos los temas de Recursos Humanos en una reunión periódica mensual, sino que son a demanda, tienes que ir a buscarlos para todo.

9. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, ¿CUÁNTOS EXISTEN, ETC. ?

Se les da mucha importancia a las encuestas extras del clima laboral. Esto va haciendo que tengas unos periodos de unos dos o tres años con un plan de medidas para corregir los temas y yo ya he vivido creo que hasta casi 3.

Luego pues todo el engranaje se activa y se pone en función del plan de acción, pero las medidas entonces por ejemplo cuando yo llegué no existía la web esta de comunicación de todos los beneficios del trabajo.

Recuerdo que salió un poco un tema de que no había visibilidad o había un poco de distancia o desconexión o desconfianza con el alto Management en de la compañía que está en Alemania. Pues ha habido unas cuantas visitas de él, ha habido un poco más de acercamientos o con formatos de comunicación, aunque sea online o periódicos.

Vamos actualizando las medidas teniendo en cuenta los resultados modernizándolo todo con el tema de la digitalización. También se va ayudando un poco a que todo se vaya poniendo al día pero desde luego, yo creo que los hitos y lo que marcan las cosas son este tipo de encuestas o de resultados que se van obteniendo de los trabajadores.

**10. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas?
¿Qué mecanismos utiliza?**

Creo que debería ser el primer punto de detectar el cada líder con su equipo, porque ya lo otro al final lo va marcando un poco el resultado de las encuestas.

Esto llega directamente de arriba, pero yo creo que deberíamos anticiparnos. Lo mismo los líderes deberían anticiparnos y detectar esas posibles situaciones y poner medidas localizadas a cada equipo.

Está claro que hay equipos más grandes y pequeños, y que no es la misma tensión. Para está también en los mandos intermedios que también hacen su función, aunque no tenga una línea jerárquica.

Hay programas también de formación y técnicas de comunicación y de coaching que nos enseñan a los líderes de mandos intermedios. Sirve para arriba para tener herramientas para poder detectar estas situaciones y reportarlas realmente deberíamos si todo funciona bien detectarlas antes de que salieran en las encuestas con todos los resultados.

En caso de tener alguien a cargo e identificar que está mal, primero intentaría diagnosticar la situación a ver que puede hacer: a veces son cosas sencillas, a veces la persona no necesita ni cambio de puesto, a lo mejor es un tema de formación o quiere participar en el sentirse parte de participar en algún proyecto especial donde pueda aportar valor y diferenciarse. A veces la persona con darle participación en algún proyecto o que obtenga visibilidad ya tiene ese reenganche con su situación del trabajo y tal puede haber una situación diferente puede haber una situación de, por ejemplo, de estancamiento de una categoría profesional que a lo mejor se tiene que estudiar.

Hay que hablarlo siempre con el manager y con Recursos Humanos porque a lo mejor hay que hacer un movimiento con la persona, aunque casi siempre yo creo que son cosas internas de la de la persona y yo creo que con estas soluciones y alguna que a lo mejor ahora no me venga a la se consigue.

11. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

Yo creo que de los 3 tipos: hay medidas así más transversales y organizativas y hay otras medidas, se hacen medidas para a una escala haya más de abajo y también hay medidas personales

12. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

hay soluciones comunes y, pero luego de las sobre todo con temas así más estándar y desde y luego hay soluciones y personales para no sé si por puesto de trabajo. Yo creo que sí que hay soluciones que no están relacionadas directamente con el puesto de trabajo, al igual que las hay que están relacionadas con el puesto de trabajo como las formativas.

13. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Tenemos una comunicación semanal con email, a través de la cual se comunica si también tenemos reuniones, donde presentan programas nuevos y Recursos Humanos tiene un programa nuevo. La gente especializada se le invita allí y esas sesiones se graban y la gente incluso aunque vaya a turnos las puede ver luego a cualquier hora y se nos envía por email el link a todos los trabajadores.

14. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?

Recursos Humanos lo comunica a toda la plantilla y pide a los líderes que lo comuniquen a sus equipos también.

15. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas?

A no ser que lo pidiera, pero se les da la libertad y la autonomía y sobre todo la privacidad y que lo puedan activar ellos solos.

16. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

Yo he propuesto este tipo de cambio en que una semana o de un día puedas cambiar de unidad, y me paso el día en la otra planta.

6. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 5

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Soy responsable de sostenibilidad. Llevo en la empresa 25 años como plantilla de empresa, 2 como ETT y 5 como estudiante. A mi cargo solo tengo a 4 personas.

2. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

El **teletrabajo**, porque permite adaptarnos y compaginar bastante bien la conciliación familiar. El hecho de trabajar en un *open space*, y cuando hay muchas reuniones dificulta la concentración y poder participar activamente en cualquier trabajo, a veces prefieres estar en casa. La **flexibilidad en la entrada y en la salida** que permite compaginar actividades familiares. También hay muchos beneficios a nivel de organización, como las vacaciones, tienes unos días festivos que pueden coger cuando quieras, que deben informar al jefe pero normalmente no hay problema de cogerlos sin problema de un día para otro.

3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

No, la gente habla con naturalidad de que está quemada. Entiendo este síndrome como un exceso de carga de trabajo, que te entren email a cualquier hora del día, que te puedan llamar a cualquier hora del día, el hecho de llevarte el portátil también, el que te llamen fuera de horario o durante las vacaciones, y que si te vas, tengas que decir quién va hacer todos los trabajos, es la más la eterna disponibilidad y la exigencia de estar conectado a todas horas.

4. ¿En qué consisten? ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente?

lo que se ha implantado en fábrica es el tema de fichar. Antes fichaban por seguridad, ahora fichan por control presencial para poder justificar de que no se hacen más horas de las que toca, pero eso no significa que no te puedan llamar o te dejen de entrar emails.

5. ¿Quién está involucrado en la gestión de estas medidas? ¿Qué rol tienen?

El comité de empresa, el departamento de personal, y seguridad ocupacional.

6. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?

Cuando empezó la gente, los sistemas se quedaban hasta a tarde, pero eso no era sinónimo de que trabajaran todo el rato, pero el tiempo en general había muchas más personas que no dejaban de trabajar a la hora, sino que trabajaban más, es decir, salir a la hora estaban mal visto. Más adelante, se fue cumpliendo más. Ahora diría que la mayoría de gente se va a la hora, nadie se queda dos horas más. ha habido un cambio.

7. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza?

Nos hacen encuestas, se ha iniciado una encuesta de satisfacción del trabajador, donde se preguntan distintos puntos. Estas entrevistas son anónimas. Luego también se hace una evaluación personal y después otra con tus subordinados, y uno de los puntos se analiza eso. También, se realiza un análisis de salud de trabajo.

8. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

En teoría son nivel de empresa siempre. No hay nada personalizado.

9. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

No lo sé. En su departamento no.

10. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Nos bombardean a través de emails corporativos, luego el comité de empresa que realiza sesiones informativas y luego *talks* para informar de los cambios.

11. ¿Cuál es su rol en dar a conocer la existencia y funcionamiento de las medidas relacionadas con el bienestar y el burnout entre los trabajadores de su equipo?

Yo lo que debo es facilitar. No he de mandar emails ni llamarlos fuera de horario ni dejar que se vayan. No informo, la información viene por parte de personal. Yo me limito a facilitar, informar, hablar con ellos, organizar el trabajo, ...

12. Cuando alguno de sus colaboradores tiene necesidad de activar alguna de estas medidas, ¿tiene usted algún rol en gestionarlas? Si sí, ¿cuál?

Puede ir directamente de salud laboral. Sí viniera a mí, yo tendría que comunicarlo.

13. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso? Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

De hecho, los de salud laboral durante el Covid, estuvieron desbordados de tanta gente que los usaba.

14.Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

He notado un cambio generacional sí que hay, porque la gente joven cumple más con su trabajo, y prioriza su vida privada, sino se va.

15. ¿Crees que las medidas han cumplido su finalidad, ayudando a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores?

Yo no creo en ellas, pero espero que sirvan para algo.

16. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, a trabajador, o ambos? ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?

Porque yo creo que está más relacionado con la carga o con la presión. Puedes tener mucho trabajo, pero depende de la presión que recibas. La consecuencia que tiene sobre la empresa sería la apatía, provocando que la gente se vaya y busque otras cosas.

17. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?

Mantener al personal.

18. ¿Hasta qué punto por la naturaleza de su puesto de trabajo y de su equipo tienen presentes las problemáticas de estrés y burnout?

Yo creo que lo tiene bastante presente, espero la media de edad es más alta, lo que provoca que es prioriza igual. es un tema muy personal y cada uno se organiza como puede.

19. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

No. no se me ocurre nada, pero seguro que se inventarán algo.

7. ENTREVISTA LÍNEA DE MANDO 6

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Em dic Línea de Comando 6, fa sis anys vaig començar l'aventura a l'empresa, i actualment, tot i haver estat al departament de compres i després al de finances al departament de tresoreria, des de l'1 de gener soc el responsable d'assegurances i sinistres a Espanya i Portugal.

Actualment treballa sol, no tinc cap persona per sota, i el meu responsable directe només la única persona que gestiona això a Espanya i Portugal sóc jo.

Si que he estat tres anys amb dues o tres persone sa càrrec, i algun estudiant.

2. Tal como le hemos comentado, el tema de nuestro trabajo es sobre las medidas del bienestar del trabajador. Nos gustaría saber, dentro del ámbito de cuidar del trabajador y de su salud, ¿qué medidas destacaría y por qué? ¿Puede realizar una breve explicación y explicar la finalidad de cada una?

Ara per exemple, des de l'inici de 2023, cada dos divendres fem sessions de salut menta i física. La setmana passava parlaven de la dieta, fa 15 dies parlaven sobre la activitat física. Al final, el benestar del treballador, es beneficiós per la empresa. La empresa cada dues setmanes presenta eines, webinars, i tal, de cara a la salut dels seus treballadors.

També m'ha vingut al cap, que en el moment de la pandèmia, la empresa va oferir un telèfon de atenció gratuïta sobre qualsevol problema que pugés tenir el treballador, dons un contacte anònim i confidencial , on el treballador podia expressar les seves pors, i inquietuds sobre la pandèmia.

3. En los últimos años, un tema tratado y que ha ganado importancia ha sido el Síndrome de Burnout. ¿Existe alguna palabra o expresión que utilicen normalmente para referirse a este síndrome? ¿Nos podría dar una breve definición de lo que entiende por Síndrome de Burnout?

La paraula de Burnout no s'utilitza als cafés del departament pero si s'utilitza el "no puedo más", els "ahir vaig plegar a les 8 del vespre", "la carrega de treball em supera", no estan ben dimensionades el treballadors amb la feina que han de fer.

Crec que es tracta de un problema creixent a dia d'avui. Quan jo vaig entrar fa sis anys, no sentia parlar tant sobre el "estoy quemado", "no puedo más", "me supera el Trabajo". Avui en dia, penso que es un problema cada cop més recurrent.

Jo crec que es la moment en que el volum, ja no tant la dificultat, de feina et supera ls vuit hores de jornada laboral,. El treballador deixa de fer coses de la seva vida privada per atendre les seves obligacions laborals. Quan li ha de dir a una persona amb la que havia quedat a les 6 de la tarda per fer un cafè, trucar-la a les cinc i mitja perquè no puc quedar amb tu, això es el que impacta de manera perjudicial a la salut del treballador.

4. ¿En qué consisten? ¿De qué medidas disponen para combatirlo directamente?

Jo sincerament, crec que es una queixa freqüent que se'ls hi fa las managers, i als "jefes" el dir que tengo más trabajo del que me correspondería. I últimament, no veig mesures per part de l'empresa. Si et dic que estan oberts a la reclamació dels treballadors, ho estan. No crec que tinguin cap sanció, i ningú sha vist minvat pel fet d'aixecar la mà i dir: tinc aquest problema.

Però si que es veritat que no veig que s'hagin pres les mesures per apagar aquests petits incendis.

5. ¿Quién está involucrado en la gestión de estas medidas? ¿Qué rol tienen?

Normalment s'atén pel propi manager, per recursos humans o al comitè d'empresa. La gent va a quest tres focus: si hi ha una bona relació amb el manager, amb ell, i sinó a RRHH, i en un cas més dur o complicat, jo crec que seria al comitè d'empresa. Al final es un problema de tots, ja no tan sols de recursos humans. Cada departament té assignats uns recursos, o un component de gent assignat, i si no es veuen amb la capacitat d'ampliar aquest cúmulo de gent assignat però poder cobrir les sobrecarregues

de treball, fet que comporta una limitació monetària, doncs no hi ha possibilitat de que la gent estigui menys ocupada.

6. Nos podría hacer una breve explicación del desarrollo cronológico de estas medidas: cuándo se implantaron, cuántos existen, etc. ?

En el fet de les eines: la atenció psicològica, els webinars de salut mental i física, això sí que se estan proporcionant moltes eines però al contrari, la situació del personal s'està anant a menys. La gent s'està sobrecarregant més a mesura que passa el temps, i s'estan reduint els llocs de treball, per tant, no se si l'empresa esta combatent la sobrecarrega dels treballadors.

7. ¿Cómo identifica la problemática que se quiere erradicar con las medidas? ¿Qué mecanismos utiliza?

En el tema de les baixes, hi ha baixes que son sorpresa, o inesperades, i estar una temporada sense estar treballar. Però d'altre banda, hi ha casos d'embaràs que no s'estan cobrint fins pràcticament l'últim dia. Jo crec que això, si es cobreix l'últim dia, la persona que està al costat de la que marxarà de baixa, durant set o vuit mesos, s'haurà d'ocupar de moltes d'aquestes tasques. Si que es veritat que arriba una nova persona, però arriba una setmana abans, per tant pot ser que parts del treball no li hagi fet del tot bé. Per tant la persona del costat, estarà esquixada durant uns mesos per aquesta feina.

D'altra banda, crec que la empresa té eines, des de RRHH, envien recordatoris sobre sessions o cursos dins el nostre sistema. Però a vegades considero que, el fet de dir-li que te aquest curso o sessió per fer, però no li està traient el seu problema que es la sobrecarrega de treball. Fins i tot, aquests cursos es deixen de fer perquè duren una hora. El plantejament de que si faig aquest curs sobre salut mental a la feina. Després aquesta hora l'hauré de fer de 5 a 6 i seguir fent la meva feina. Pe tant, si que hi ha eines però no se fins a quin punt el resultat es el que esperaven.

8. ¿Se implanta a nivel organizativo, interpersonal o personal?

La majoria d'eines estan oferides a qualsevol treballador de l'empresa, crec que la majoria de sessions van a un públic ample. Si que hi ha algunes que van a un públic en concret, es a dir, una jornada de team Building, un cop a l'any del departament, o esmorzars a la oficina, petits equips surten a dinar. Hi ha eines que surten del equip a nivell d'equip però la majoria de eines que surten des de l'emrpesa, van a tothom.

9. ¿Existen medidas concretas para departamentos o puestos de trabajo concretos?

Si s'adapten. Hi ha cursos o mesures pel tema de personal d planta, i alrees per perosna d'oficina.

10. ¿Cuál es el proceso que se sigue para dar a conocerlas a sus trabajadores?

Mail. Es la única eina que tots tenim, tot i que abans el personal de planta no tenia accés, però no tenia un ordinador. Moltes vegades rebem tants correus corporatius, que, està fins i tot analitzat, un percentatge molt gran no els llegeix. A vegades s'han enganxat cartells per les oficines.

La eina corporativa es el *mail*.

11. Una vez que los trabajadores tienen conocimiento de éstas, ¿hacen uso? Comente cuáles cree que son las que más utilizadas y por qué.

Un gran percentatge crec que no. El gran percentatge de mails ni es llegeix o amb poca atenció. Jo crec que tenim un ventall molt gran de eines, ja no només de salut mental, sinó de eines informàtiques, que a vegades es pitjor perquè la gent no acaba sabent on acudir en cas de necessitar ajuda. La participació no es la que al empresa desitjaria.

12. Cuál es el perfil del trabajador que tiene más tendencia a un uso más frecuente de las medidas y cuál es el que menos tiene. (grado de conocimiento, factor generacional, etc.)

El cas de la salut mental no sabria dir-te alguna que tingui una bona utilització. Impacta molt en al salut mental de les persones son activitats de seccions esportives o qualsevol acte que reuneixi a diferent tipus de gent, ni que sigui una xerrada, que reuneixi a persones de diversos departaments, en un mateix espai, els veus amb una altra cara. Son coses que no tenen un gran cost, i que la majoria de reivindicacions de la gent son la típica calçotada: la gent ja no vol anar a menjar calçots, sino que es vol trobar a 300 persones un divendres a les dues, en un ambient festiu, i amb un ambient distès, el manager que sempre el veus arbitratge i corbata el veus de texans i samarreta amb una copa a la mà. Aquesta relació molt mes humana te molt d'impacte en les persones.

Jo crec que si que s'utilitzen més. La típica resposta d'algun company de més edat de "estas tonterias" i jo crec que la gent jove si que acudim més, però ahora, la gent que s'han anat jubilant estaven més disposats a aguantar depèn de què per part de

l'empresa. La gent jove, ara si li diuen que ha de fer nou hores en fa nou, si diuen de fer deu en fan deu. Estem també disposats a aguantar més. Això es un canvi que es veu. Això al final es perjudicial.

13. En términos generales, existen muchas versiones doctrinales sobre las causas de este síndrome. ¿Nos podría decir a qué cree que se debe su surgimiento: a la empresa, a trabajador, o ambos? ¿Qué consecuencias cree que tiene sobre la empresa que los trabajadores tengan el Síndrome de Burnout?

Jo crec que el principal es la càrrega de treball, el mes recurrent. Després podríem considerar la escolta que faci el teu responsable, quan tu fas aquest aqueixa de "estic sobrecarregat", la escolta o la acció que se'n faci per l'altre costat també es molt important. Si no s'escolta, provoca un malestar del treballador. Després veurem que es pot fer, però si hi ha una escolta activa per part del treballador, o del responsable a la queixa o al malestar del treballador, i hi ha una intervenció o un diàleg, provoca el sentiment de "Bueno potser no m'han solucionat el problema, però han escoltat el meu requeriment".

Les conseqüències sobre la empresa el mes important es el que un treballador sen pot cansar, es a dir, pots tindre una pèrdua de talent molt gran. El que diem: una erosna jove que aguanta, però al final tothom tenim un límit. Al final, la nostra empresa uga una mica amb el condicionant de que es difícil trobar una oferta laboral equiparable a les condicions ofertes, però a 100 km si que existeix, i segurament amb un miro ambient laboral.

La principal problema es la pèrdua de talent, ja que poden marxar.

14. ¿Cuál es el mayor reto al que la empresa se enfrenta en este ámbito actualmente?

Jo crec que es el fet de dimensionar el nivell de feina personal que te cada treballador. En els últims anys estem reduint molt les posicions de treball, i al empresa despres del component de costos que s'ha hagut de reestructurar, ara han arribat aun punt que no es l'eficient. Hem de trobar un terme mig, entre llocs de treball i llocs de feina, i créixer per descarregar el volum de treball s treballadors.

15. ¿Hasta qué punto por la naturaleza de su puesto de trabajo y de su equipo tienen presentes las problemáticas de estrés y burnout?

Si. Hi ha eines, i pots trucar qualsevol porta i no estarà smla vist pel problema que tu tens. Però no crec que s'estiguin aplicant les mesures correctives per solucionar-lo.

16. Mirando hacia el futuro, ¿tiene alguna propuesta de mejora de alguna medida o alguna nueva para implementar?

Jo per exemple dic, el tema de les baixes s'hauria de gestionar d'una manera molt diferent. Avui en dia, hi ha un especialista dins de cada departament. Crec que hi hauria d'haver un grup de dos o tres persones que poguessin cobrir possibles absències o possible sobrecarregues de treball, en do so tres dies d'aquests equips. No cal que tinguin un nivell tan especialitzat de coneixements però a nivell de comodí, estaria molt recomanat.

III. CUESTIONARIO TRABAJADORES

1. PREGUNTAS CUESTIONARIO

PDF ADJUNTO “PREGUNTAS CUESTIONARIO TRABAJADORES”

2. LINK CUESTIONARIO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5P7yqS50_MRrJdRxBo_woC-Q_vo68w-Ru-59lwFUCiRyFQg/viewform?usp=sharing

3. RESPUESTAS CUESTIONARIO

EXCEL ADJUNTO “RESPUESTAS CUESTIONARIO TRABAJADORES”

Encuesta para trabajadores

Somos Darya Misouskaya e Irene Pérez, estudiantes de la Doble Titulación de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad Rovira i Virgili.

El siguiente cuestionario se ha creado para un trabajo de fin de grado.

La duración es de un tiempo estimado entre 5 y 10 minutos.

Los datos recogidos se tratarán de forma anónima y únicamente para la realización del trabajo.

***Obligatorio**

Sobre la persona

1. **F1. ¿Cuál es su posición en la empresa? ***

2. **F2. ¿De qué departamento forma parte dentro de la empresa? ***

3. **F3. ¿Cuántos años lleva en la empresa? ***

Marca solo un óvalo.

Menos de un año

Entre uno y cinco

Entre seis y diez

Más de diez

4. **F4. ¿Considera que su trabajo incorpora un grado de responsabilidad? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 5*
 No *Salta a la pregunta 7*

Sobre la responsabilidad

5. **P1. ¿Alguna vez le ha sobrepasado este grado de responsabilidad? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 6*
 No

Sobre las herramientas

6. **P2. ¿Considera que la empresa le ha proporcionado herramientas suficientes para la gestión de esta sobrecarga de responsabilidad?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Sobre la prevención

7. **P3. ¿Conoce si su empresa implanta o ha implantado alguna medida para el bienestar psicológico del trabajador?**

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 8*
 No

Sobre el conocimiento de medidas

8. **P3.1. Si su respuesta ha sido "sí", explique cuál. ***

Sobre el Síndrome de *Burnout*

9. **P4. ¿Conoce qué es el síndrome de *Burnout*? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- He oído hablar de ello, pero no se que en que consiste

El síndrome *Burnout*.

Significa "estar quemado", correspondiendo a aquella situación en la cual el trabajador tiene un desgaste profesional, estando física y mentalmente agotado en su trabajo.

10. **P5. ¿Conoce las medidas que toma su empresa para combatir el síndrome de *Burnout*? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

11. **P6. ¿Ha usado alguna vez alguna de las medidas o conoce a alguien que las haya utilizado?**

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 15*
 No *Salta a la pregunta 14*

12. **P7. ¿Ha participado en alguna encuesta o cuestionario sobre el *Burnout* dentro de su empresa?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. **P8. ¿Cuáles considera que son las mejores metodologías o maneras para detectar este síndrome?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Que el superior inmediato pregunte directamente al trabajador
 Que sea el trabajador quien hable con el superior inmediato
 Que el dpto. de RRHH pregunte directamente al trabajador
 Que sea el trabajador el que hable con el dpto. de RRHH
 Que el trabajador hable con el médico de Salud Laboral
 Que sea el médico de Salud Laboral el que pregunta al trabajador
 Mediante encuestas para todos los trabajadores
 Otro: _____

Sobre la necesidad

14. **P9. En caso de necesitar alguna medida, ¿cree que existe algún tipo de vía o canal de comunicación seguro donde pueda trasladar esta necesidad de usarla?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Salta a la pregunta 18

Sobre la comunicación y resolución del problema

15. **P10. ¿Existe algún tipo de vía o canal de comunicación seguro donde pueda trasladar la necesidad de usar alguna de las medidas implantadas?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

16. **P11. En una escala del 1 al 5, entendiendo 1 como nada resuelto y 5 como totalmente resuelto, ¿cómo de efectiva fue la resolución del problema?**

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nad Totalmente resuelto

17. **P12. ¿Quién le ayudó en la resolución del problema? ***

Sobre el conocimiento de las políticas

18. **P13. ¿Qué opina usted sobre las medidas implantadas? ***

19. **P14. ¿Existe alguna medida de las implantadas por su empresa que no la entienda? En el caso de respuesta afirmativa, indique cual.**

20. **P15. ¿Hay alguna medida que no comparta por estar en desacuerdo con el fondo del asunto o por disgusto con su aplicación?**

21. **P16. De acuerdo con la afirmación siguiente determine su grado de acuerdo con esta :**
"La empresa es consciente y trata de mejorar el problema del Síndrome de *Burnout*".

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total Totalmente de acuerdo

22. **P17. De acuerdo con la afirmación siguiente determine su grado de acuerdo con esta :**
"Considero que las medidas implantadas por la empresa son efectivas".

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente Totalmente de acuerdo

23. **P18. ¿Cree que la gestión de Recursos Humanos con respecto a este tipo de problemas ha mejorado a lo largo de su estancia en la empresa?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Se ha mantenido constante, ya que su gestión ya era correcta

24. **P19. ¿Considera que hay una concienciación común sobre su respuesta anterior con el resto de la plantilla más cercana a usted?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

25. **P20. De las medidas actualmente implantadas, indique si hay alguna que procuraría mejorar.**

Sobre el futuro

26. P21. Indique alguna medida que le gustaría que la empresa implantara en un futuro. *

¡Gracias por su participación!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Account	Account Name	Account Type	Account Code	Account Description	Account Balance	Account Date	Account Location	Account Status
1000	Current Assets	Asset						
1010	Cash	Asset						
1020	Accounts Receivable	Asset						
1030	Inventory	Asset						
1040	Prepaid Expenses	Asset						
1050	Other Current Assets	Asset						
2000	Current Liabilities	Liability						
2010	Accounts Payable	Liability						
2020	Accrued Liabilities	Liability						
2030	Short-Term Debt	Liability						
2040	Other Current Liabilities	Liability						
3000	Equity	Equity						
3010	Common Stock	Equity						
3020	Retained Earnings	Equity						
3030	Other Equity	Equity						
4000	Fixed Assets	Asset						
4010	Property, Plant, and Equipment	Asset						
4020	Intangible Assets	Asset						
4030	Other Fixed Assets	Asset						
5000	Income Statement	Income Statement						
5010	Revenue	Income Statement						
5020	Cost of Goods Sold	Income Statement						
5030	Operating Expenses	Income Statement						
5040	Other Expenses	Income Statement						
6000	Balance Sheet	Balance Sheet						
6010	Assets	Balance Sheet						
6020	Liabilities	Balance Sheet						
6030	Equity	Balance Sheet						

Year	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenue						
Operating Expenses						
Operating Income						
Non-Operating Income						
Income Before Taxes						
Tax Expense						
Net Income						
Other Comprehensive Income						
Comprehensive Income						
Dividends						
Retained Earnings						
Equity						
Liabilities						
Total Assets						

