
El Bienestar Organizacional, una Megatendencia Global

José Luis Ronquillo Horsten

.....

.....

Resumen

Ha habido un creciente interés con respecto a la NOM 035-STPS 2018, Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo, sin embargo, el tema no es nuevo, El Wellness o Bienestar Organizacional es una Megatendencia Global, ya lo plantea la ONU en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como la OIT. En México, el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo ya hacía referencia en 2014, donde destaca entre otros conceptos el Estrés Laboral, el cual en su modalidad crónica se convierte en Burnout. Dentro del continuo de placer-displacer y actividad-inactividad se ha estudiado su relación con el Work Engagement, Maslach, (2011), basado en la Psicología Positiva (Seligman, 2000) y profundizado en el Modelo JD-R, Bakker (2007) donde se revisa la relación entre las “Demandas Laborales” y los “Recursos Laborales”. Se espera, que exista un equilibrio entre estos para que genere un entorno laboral saludable, estableciendo una adecuada Calidad de Vida en el Trabajo, con las “Contribuciones” y las “Retribuciones”, bajo un “Contrato Psicológico Sano” Schermerhorn (1998). Se requiere un diseño conjunto entre patrones y trabajadores para crear un ambiente laboral de respeto, con equidad y justicia, Maslach, (2011) con enfoque a la productividad y la salud laboral, Ronquillo H. (2009). Se debe tener cuidado de que no se desvirtúe el objetivo original de la norma y prevalezca el Modelo Paternalista que no es productivo ni abona a la competitividad que requiere el país, se precisa, por tanto, de un diseño organizacional que genere alto desempeño y entusiasmo en el trabajo, sin presentar niveles de estrés laboral grave (Ronquillo H. 2013). Un enfoque estratégico integral que garantice un Entorno Organizacional Favorable debe realizar cambios estructurales para contar con: Sistemas de Prevención de riesgos laborales, ambiente de trabajo favorable, y planes de acción a nivel organizacional, departamental e individual.

INTRODUCCIÓN

En México, ha habido un creciente interés de parte de patrones y trabajadores con respecto a la NOM 035-STPS-2018, Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo, la cual ha tenido gran difusión en los medios de comunicación, así como en instituciones educativas, cámara, asociaciones empresariales, y organizaciones relacionadas con el sector productivo.

Cabe destacar que este tema no es nuevo, ni a nivel global, ni nacional, solo que hemos llegado tarde a la cita para insertarnos plenamente en esta orientación del contexto laboral. En efecto, el “Wellness”, o Bienestar Organizacional es una Megatendencia Global, la cual está señalada dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. (ONU, 2019).

Se establece que para lograr estos objetivos es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar universal. En su Objetivo 3 se refiere a “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.

En su Objetivo 8 se refiere al “Trabajo decente y crecimiento económico”, se hace mención a la Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo, en Junio de 2019, celebrada en Ginebra Suiza, que entre otros puntos, manifiesta que... “La acción continua y concertada de los gobiernos y de los representantes de los empleadores y los trabajadores es esencial para alcanzar... avances económicos y sociales para dar lugar a condiciones de trabajo más humanas.... comprometiéndose con un mundo del trabajo libre de violencia y acoso”. Así también se

establece que... “Las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente”.

Dentro de esta Megatendencia global del “Wellness” o búsqueda del Bienestar Organizacional, uno de los fenómenos que se presentan cada vez más con más frecuencia es el Estrés en el Trabajo, un problema de salud laboral alarmante, ya que en el ambiente competitivo actual, su impacto es cada vez mayor debido al número de trabajadores que tienden a experimentar las consecuencias del estrés laboral, afectando no solo su ambiente de trabajo, sino también, su estado de salud personal, así como sus relaciones familiares y sociales.

La Organización Mundial de la Salud, (OMS, 2019), se refirió al estrés laboral como una “Epidemia Mundial” y estableció que en el 2020 las cinco enfermedades mundiales más comunes tendrán relación con el estrés laboral. Las industrias en Estados Unidos pierden 75 millones de dólares anuales debido al ausentismo, gastos hospitalarios, seguros sociales y disminución de la productividad (Santolaya, 2008). En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), estimó que más del 20% de los mexicanos padecía estrés laboral y que produce una disminución hasta de un 30% en la productividad del país (Vargas, 2011).

Dependiendo de la industria o mercado en que esté ubicada la organización, será la “Velocidad de Cambio” requerida, ya sea para sobrevivir o para desarrollarse. Esta puede ser: Alta, Estándar o Baja, lo que genera un ambiente de trabajo específico generador o no de estrés laboral y ello tendrá un impacto positivo o negativo en el nivel de desempeño de

los integrantes de la organización (Ronquillo, J.L. 2013).

El factor tiempo es clave al plantearse la estrategia de un negocio o de una actividad empresarial. Una demora en los procesos de adaptación significa, probablemente, el riesgo de perder participación en el mercado y el abandono de la actividad productiva como consecuencia de su salida del mercado. Por ello la importancia de evaluar diferentes variables desde la perspectiva de la velocidad de cambio que le es requerida a la empresa según el mercado a donde pertenezca. No son iguales los requerimientos de cambio de una empresa del sector electrónico y computación que una empresa del sector agrícola.

Según la OMS, la magnitud y rapidez de los cambios, junto con un entorno laboral que no considere el bienestar mental de las personas puede generar problemas de salud física y mental, así como problemas de alcoholismo, drogadicción, ausentismo y pérdida de productividad. Se estima que la productividad por depresión y ansiedad podría representar a nivel mundial 1 Billón de Dólares (OMS, 2019).

De hecho, aunque pueda parecer paradójico, el estrés laboral controlado es deseable porque cuando no hay estrés, tampoco existe interés por el trabajo y en este punto el desempeño tiende a bajar y ser deficiente. A medida que aumenta el estrés laboral, se observa que el desempeño tiende a mejorar porque el estrés estimula al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con las exigencias del trabajo. El riesgo aparece cuando el nivel de estrés rebasa las capacidades o recursos del individuo, sean físicos o mentales, después de este punto, el estrés

laboral, se convierte en nocivo para la salud y con resultados negativos tanto para la persona como su entorno.

Como bien sabemos, el estrés laboral es un estímulo saludable que alienta a responder a los retos, termina por llegar a un nivel de equilibrio que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario del individuo.

El tema del Bienestar Organizacional en México tampoco es nuevo, ya que en el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual se emitió en noviembre de 2014, ya hacía referencia en su Artículo 3, fracción XVII a los Factores de Riesgo Psicosocial, definiéndolos como ...“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos de ciclo de sueño-vigilia y estrés grave y de adaptación, derivados de las funciones del puesto de trabajo, la jornada y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o actos de violencia laboral por el trabajo desarrollado”. Así también el Reglamento ya mencionaba en ese mismo artículo, en su fracción XXXV, la Violencia Laboral, como actos de hostigamiento y acoso.

En su Artículo 43, señala el identificar los puestos y las personas sujetas a riesgos psicosociales y a adoptar las medidas preventivas y en el Artículo 55 la promoción de un Entorno Organizacional Favorable. Todo ello lo retoma ahora la NOM 035-STPS 2018, que se ha impulsado en gran medida para su implantación en los centros de trabajo públicos y privados.

Como podemos observar, ya vamos tarde en la puesta en operación, tanto del reglamento como de la norma, como mencionaba líneas arriba, la búsqueda del bienestar

organizacional ha sido del interés de otros países desde hace varios años.

Afortunadamente ya se están dando los pasos requeridos para atender este rezago en materia laboral y garantizar a los trabajadores condiciones de trabajo dignas, y prevenir la aparición de enfermedades físicas o mentales, así como accidentes laborales, en detrimento de su persona, su familia, organización y sociedad en general.

En aquellos casos donde en las organizaciones prevalezca un ambiente de Estrés Laboral prolongado e intenso, de naturaleza crónica, surge otro fenómeno relacionado, igualmente importante: el Síndrome de Burnout, el cual está conformado por un estado de agotamiento emocional, cinismo y falta de realización personal, que deteriora de manera significativa el desempeño general de una persona y ha sido un problema de salud creciente que tiene un impacto severo en los sectores de actividad de un individuo.

También ha surgido recientemente un concepto que dentro del continuo de placer-displacer y actividad-inactividad, podría parecer su contraparte, aunque se sigue estudiando su relación con el Burnout, se trata del “Work Engagement”, se define como “Un estado mental positivo, de realización en el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”, (Schaufeli y Bakker, 2010) (Tabla 1).

Se basa en la “Psicología Positiva”, la

cual surgió para hacer énfasis en “lo que está bien” en las personas, en lugar de centrarse en aquello que “funciona mal” en ellas. (Seligman, 2000).

Es un intento de adoptar un enfoque más amplio respecto a las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades. Busca mejorar la calidad de la vida laboral, así como la protección, promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Un trabajador “Engaged” es una persona que está totalmente involucrado en su trabajo y entusiasmado con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización.

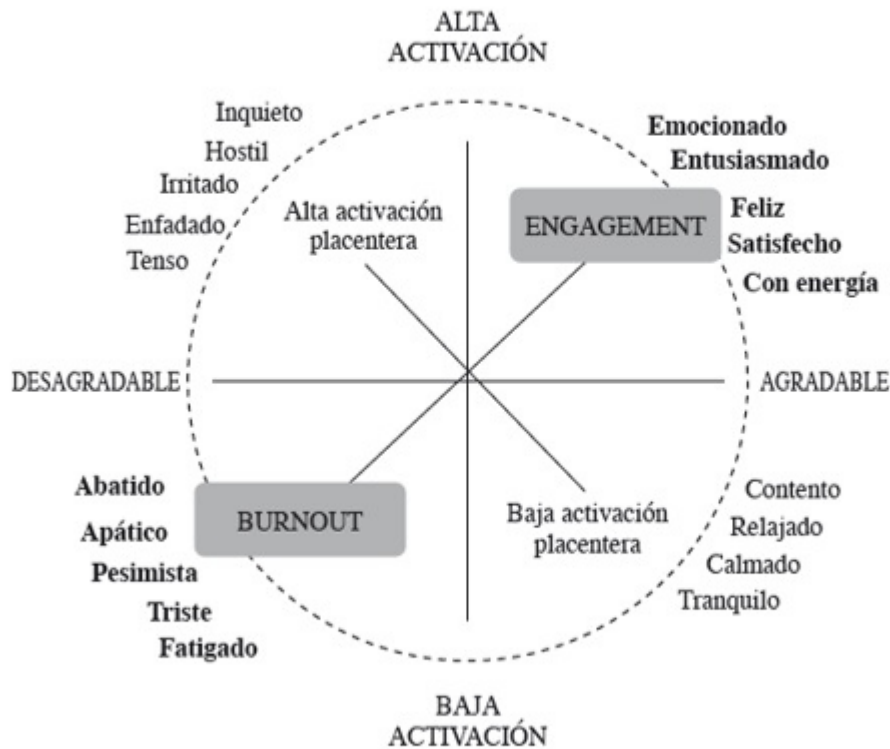
Tabla 1

BURNOUT	WORK ENGAGEMENT
Agotamiento Emocional	Vigor
Despersonalización	Dedicación
Falta de Eficacia Personal	Absorción

Fuente: Elaboración propia.

Maslach, C. (2011) menciona que tanto el Burnout, como el Work Engagement, pueden ser analizados dentro de un “Continuo de Placer-Activación”, que va desde la baja activación y displacer (burnout), hasta la alta activación y placer (engagement). Este modelo, denominado “Modelo Circumplejo”, (Figura 1), lo describen Bakker y Oerlemans (2012), mencionan que las emociones no son entidades discretas y aisladas, sino que están interrelacionadas dentro de dos sistemas neurofisiológicos de placer y activación.

Figura 1



Fuente: Bakker, A. B. & Oerlemans, W. (2012)

Profundizando en este concepto, se desarrolló el Modelo JD-R, Bakker (2007), el cual relaciona las Demandas del Trabajo y los Recursos para el Trabajo.

Las “Demandas Laborales” se refieren a aquellos requerimientos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan con aspectos físicos, mentales, emocionales, conflicto de roles y sobrecarga, entre otros. En tanto que los “Recursos Laborales”, se refieren a todos aquellos recursos a los que el individuo recurre para hacer frente a tales demandas, pueden ser: Autonomía, apoyo social, retroalimentación, asesoría, entre otros.

Se agregan al Modelo los “Recursos Personales”, tales como la Auto-eficacia y el

Optimismo. Se espera, entonces, que exista un equilibrio entre las demandas laborales y los recursos laborales, apoyados por los recursos personales para que exista un entorno laboral saludable.

Se han realizado estudios que relacionan el Burnout y el Work Engagement, Bakker y Demerouti (2014) presentaron una matriz que muestra las interacciones posibles entre estos dos fenómenos, (Ver Figura 2).

Figura 2

INTERACCIONES EN EL MODEL JD-R

DEMANDAS LABORALES	ALTO	BURNOUT	WORK ENGAGEMENT
	BAJO	APATIA	ABURRIMIENTO
		BAJO	ALTO
		RECURSOS LABORALES	

Fuente: Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007)

El equilibrio que se busca entre las Demandas Laborales y los Recursos Laborales estan referidos en el concepto de “Calidad de Vida en el Trabajo” (CVT), el cual establece que en el contexto laboral debe haber un equilibrio entre las “Contribuciones”, lo que el trabajador ofrece a la organización, tales como: Tiempo, esfuerzo físico y mental, conocimientos, habilidades, lealtad, entre otros, y las “Retribuciones”, lo que recibe de la organización, tales como: Salario digno, seguridad, estatus, capacitación, trato, oportunidades de desarrollo, entre otros. Todo ello se percibe de manera subjetiva a través del “Contrato Psicológico”, Schermerhorn (1998).

Maslach (2011), menciona que para lograr un genuino sistema de bienestar tanto los empleadores como los empleados necesitan en conjunto diseñar relaciones de trabajo positivas, genuinas, civilizadas y respetuosas mutuamente, de tal manera que ambas partes creen que es posible la equidad, jus-

ticia, oportunidad y un desarrollo realmente significativo.

Dentro de esta línea en la búsqueda del Bienestar Integral en el ambiente de trabajo, se han generado iniciativas valiosas para asegurar relaciones positivas entre patrones y trabajadores, haciendo promoción tanto a nivel internacional como nacional. Nos referimos al reconocimiento “Best Place to Work”, el cual propone una serie de puntos que deberán cumplir las organizaciones que aspiren a tal distinción.

Entre los elementos que se evalúan para considerarse una organización saludable están, entre otros: Control del Puesto, oportunidad de aprender nuevas habilidades, claridad en los roles y tareas asignadas, posibilidad de intercambio social, retribución sobre el trabajo.

Es importante resaltar que para que se den los cambios descritos orientados a lograr el Bienestar Integral de los trabajadores en la organización, es preciso hacer los cam-

bios estratégicos y estructurales que faciliten esta transformación. En nuestro medio laboral prevalece un “Modelo Paternalista”, de acuerdo a la Teoría de los Sistemas Organizacionales de Rensis Likert, el cual dentro de los “Modelos de Comportamiento Organizacional”, en su escala evolutiva, es de los menos desarrollados (Ronquillo, J.L. 2013).

La escala de estos modelos incluyen: Autoritario, Paternalista, de Apoyo y Cooperativo, siendo los primeros dos, propios de sociedades inmaduras y dependientes, y los últimos dos, de sociedades más maduras, independientes, autónomas y autodisciplinadas.

Habrà que avanzar significativamente en la dinámica del ambiente laboral en nuestro país, para que la aplicación de la NOM 035 STPS-2018 genere la relación adecuada del “Contrato Psicológico” (entre las contribuciones y las retribuciones), ya que existe la posibilidad de que se desvirtúe su propósito fundamental, que es el crear condiciones seguras y saludables tanto física como mentalmente, donde los patrones dispongan de los medios más adecuados para el trabajo, en tanto que los trabajadores respondan con entrega, entusiasmo y calidad para abonar a la competitividad de la organización (Ronquillo, J.L. 2009).

Recordemos que la iniciativa del Well-ness surge en países desarrollados, con una cultura social y organizacional diferente, con una conciencia laboral proactiva, en donde sus sociedades están comprometidas con el cumplimiento del trabajo en la parte que les corresponde, sean empleadores o empleados, por lo que tendremos que hacer las consideraciones y adecuaciones necesarias para

lograr los resultados esperados.

Al investigar la relación Clima Organizacional, Estrés Laboral y Desempeño en el Trabajo, en empresas con diferente Velocidad de Cambio, se encontró que las organizaciones que están orientadas a un alto desempeño tienen baja satisfacción laboral, en tanto que las que están orientadas a una alta satisfacción o confort laboral presentan un bajo desempeño en el trabajo (Ronquillo, J.L. 2013).

Los resultados de este estudio mostraron, que cuando a los trabajadores se les presiona para que tengan un mejor rendimiento laboral, aumenta el nivel de estrés en el trabajo, entonces se responde con conductas opo-sicionistas, dependientes, se repliegan y ofrecen resistencia a mejorar su desempeño en el trabajo.

Es aquí donde se vislumbra el “Lado Oscuro” de la aplicación de la NOM 035 SPTS 2018, aquellos trabajadores que no tienen una orientación clara hacia la realización de un trabajo comprometido, con calidad, con identificación a la organización, y significado del trabajo, tendrán un argumento “sólido” para manifestar que se les está presionando demasiado y por lo tanto presentan niveles altos de Estrés Laboral, todo ello en detrimento de un adecuado desempeño en el trabajo, y el nivel de competitividad que hoy en día requiere nuestro país.

Habrà que revisar detalladamente los pasos requeridos para que el cumplimiento de la norma se realice por la convicción de su objetivo, por contar con organizaciones saludables, más que para evitar sanciones de las entidades gubernamentales, lo que sería un abordaje poco maduro.

Será altamente recomendable asegurar

que la implementación de la norma se desarrolle con un enfoque responsable, serio y profesional de quien participe en la gestión de su cumplimiento, para evitar un manejo inadecuado, por lo que será un requisito indispensable que quede en manos de profesionales que sean expertos en comportamiento humano en las organizaciones.

Como una alternativa para abordar este problema de salud laboral, han surgido las denominadas “Organizaciones Saludables”, las cuales establecen que las políticas que benefician la salud de los trabajadores también benefician a los resultados generales de la organización, convirtiéndola así en más rentable en caso de ser privada, o con un enfoque de atención al ciudadano, en caso de ser pública.

Una organización saludable tiene como prioridad el Bienestar de la Organización como un todo, es aquella que tiene bajos niveles de enfermedad e incapacidad en su fuerza de trabajo y así influye positivamente en su mercado.

Los centros de trabajo saludables tienen las siguientes características: Reducción de los niveles de estrés laboral, trabajadores satisfechos, motivados, muy productivos y que disfrutan su trabajo porque lo sienten trascendente, transforman a la organización en altamente competitiva.

Para abordar este fenómeno dentro de la organización y convertirla en una organización saludable, se requiere una intervención profesional por personal experto en ello y que se realice a nivel Organizacional, Departamental e Individual.

La intervención incluye cambios estratégicos y estructurales que van más allá de lo

establecido por la norma para garantizar un Entorno Organizacional Favorable.

Se propone además: Sistema de prevención de riesgos laborales, sistema de atención a quejas del personal, prevención de violencia laboral, diagnóstico de clima organizacional, evaluación de estrés laboral, evaluación del desempeño en el trabajo, actualización de la descripción de puestos, planes de capacitación, valuación de puestos, sistema de reconocimientos, trabajar con procedimientos e instructivos de operación, sistema integral de seguridad e higiene, entre otros.

REFERENCIAS

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2012). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bakker, Arnold B., Albrecht, Simon L. & Leiter, Michael P. (2011) 'Work engagement: Further reflections on the state of play', *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- OMS, (2019), en <https://www.who.int/es>
- ONU, (2019), en <https://www.un.org/es/index.html>
- Ronquillo, H., J.L. (2013), "Clima organizacional, estrés laboral y desempeño en el trabajo en empleados de empresas con diferente velocidad de cambio", Tesis de Doctorado, CUCS, Universidad de Guadalajara.
- Ronquillo, H., J.L., (2009), *Dirección eficaz de la empresa familiar*, Editorial Panorama.
- Santolaya, F., (2008), *Estrés, ansiedad y depresión: los trastornos psicológicos del siglo XXI*. Rev. Consejo General de Colegios de Psicólogos de España.
- Schaufeli W. & Bakker, A.B., (2010), *Defining and measuring Work Engagement*, Psychology Press.
- Schermerhorn, J.R., *Managing Organizational Behavior*, John Willey, 1998.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M., (2000), *Positive Psychology, An Introduction*, American Psychologist.
- Vargas H., I., (2011), *Impacto del Estrés Laboral* / Revista CNN Expansión.