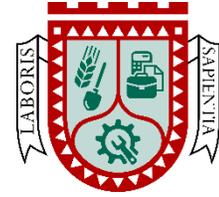




universidad
de león



Máster Universitario en Gestión de Prevención de Riesgos Laborales

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso académico 2022 / 2023

PREVENCIÓN DE RIEGOS PSICOSOCIALES: PLAN DE MARKETING INTERNO PARA ALCANZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

*PREVENTION OF PSYCHOSOCIAL RISKS: INTERNAL
MARKETING PLAN TO ACHIEVE JOB SATISFACTION*

Realizado por el alumno D. Olivier Tesson

Tutorizado por el profesor D. José Luis Vázquez Burguete

Cotutorizado por la profesora Dña. María Purificación García Miguélez

Índice de Contenido

Resumen	1
Palabras claves:.....	1
Abstract.....	2
Keywords.....	2
Objeto del trabajo	3
Metodología.....	5
1. Los riesgos psicosociales	7
1.1. Definición de riesgos psicosociales	7
1.2. Fundamento legal.....	8
1.3. Principales riesgos psicosociales.....	10
1.3.1. El estrés laboral	11
1.3.2. El <i>burnout</i>	18
1.3.3. El <i>mobbing</i>	22
2. El marketing Interno.....	26
2.1. La comunicación interorganizacional	28
2.1.1. Los canales de la comunicación interna	29
2.2. La importancia del marketing interno.....	30
3. La relación entre la gestión de los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral.....	33
3.1. La prevención de los riesgos psicosociales.....	34
El estrés Laboral.....	34
El <i>mobbing</i>	38
3.2. Las técnicas de evaluación de los riesgos psicosociales	43
El clima laboral	44
3.3. La satisfacción laboral	46
Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	48

La importancia de la satisfacción laboral	50
La influencia de la satisfacción laboral en la producción.....	51
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	58
ANEXOS.....	63

Índice de Figura

<i>Figura 1. Influencia del Marketing Interno sobre el Marketing Externo</i>	<i>33</i>
<i>Figura2. Características principales de los instrumentos diseñados para medir el mobbing en España</i>	<i>39</i>
<i>Figura 3. Correlación entre la gestión de los riesgos laborales y la satisfacción laboral... ..</i>	<i>47</i>
<i>Figura 4. Fuentes de la satisfacción laboral.....</i>	<i>48</i>

Resumen

Incentivar a los empresarios a prevenir y gestionar de forma eficiente los riesgos psicosociales en las empresas es el objetivo central de este trabajo fin de máster. Para lograr dicha meta, el primer paso es conocer el concepto de riesgos psicosociales, su surgimiento en el ámbito laboral, su fundamento legal en la normativa española y los tres principales riesgos psicosociales que se pueden encontrar en la organización con sus respectivas causas potenciales.

Tras lo anterior se aborda el concepto de marketing interno, resaltando la importancia de su presencia en la cultura empresarial. Además, se analizan la comunicación intraorganizacional y su importancia en el marketing, mencionándose los principales canales de comunicación intraorganizacional que pueden ser de gran ayuda al marketing interno.

Después de tener claro el concepto de riesgos psicosociales y del marketing interno, se establece una conexión entre ambos, estudiando la prevención y la gestión de dichos riesgos como producto del marketing interno, los trabajadores como clientes internos, y la satisfacción como el precio o la respuesta de estos clientes hacia dicho producto. También se hace mención de la repercusión de dicha satisfacción laboral sobre la productividad en la organización.

Palabras clave:

Riesgos psicosociales, estrés laboral, *burnout*, acoso laboral, trabajador, cliente interno, marketing interno, comunicación intraorganizacional, gestión de riesgos psicosociales, satisfacción laboral, productividad.

Abstract

Encouraging employers to make prevention and efficiently management of the psychosocial risks in companies is the central objective of this master's last work. To achieve this goal, the first step is to know the concept of psychosocial risks, their emergence in the workplace, their legal basis in Spanish regulations and the three main psychosocial risks that can be found in the organization with their respective possible causes.

Then, we will consider the concept of internal marketing, highlighting the importance of its presence in the business culture. In addition, this dissertation analyzes the intra-organizational communication, its importance in marketing, as well as mentions the main intra-organizational communication channels that can be of great help to internal marketing.

After clarifying the concepts of psychosocial risks and internal marketing, a link between them is established by studying the prevention and management of these risks as a product of internal marketing, considering workers as internal customers and satisfaction as the price or response of these customers towards said product. The impact of such job satisfaction on productivity in the organization is also considered.

Keywords

Psychosocial risks, labor stress, burnout, mobbing, internal client, worker, internal marketing, internal communication, psychosocial risks management, labor satisfaction, productivity.

Objeto del trabajo

Siendo una entidad con finalidades económicas y comerciales dedicada a la producción de bienes y/o a la prestación de servicios, una empresa tiene como finalidad primera la maximización de sus rendimientos económicos (Thompson, 2006). Para lograr alcanzar dichos objetivos, la empresa ha de imponerse la tarea de optimizar sus sistemas productivos y mejorar la prestación de sus servicios mediante la buena gestión de todos los recursos a su alcance.

Una vez reconocido que las personas forman parte de los medios o recursos a disposición de las empresas (de hecho, y en muchas ocasiones, se alude a ellas con el término “recursos humanos”), y no sólo eso, sino que se trata del recurso más complejo, valioso e importante con el que cuentan las entidades productivas, por ser, entre otras razones y gracias a su poder de adaptación, un pilar importante para la obtención del éxito organizacional, las empresas se plantean como objetivo el diseño de planes estratégicos, como el de marketing interno, o el de prevención de riesgos laborales, todos ellos orientados a la optimización de dicho recurso. En este sentido, y siendo cierto que la prevención de los riesgos en el trabajo puede ser planteada desde un punto de vista legal como un conjunto de obligaciones a cumplir por parte de la organización (y también de los trabajadores), no es menos cierto que una buena gestión de dichos riesgos puede servir como medio para conseguir el objetivo inicial de la empresa, que no es otro que la maximización del rendimiento de sus activos y recursos.

A partir de este planteamiento, este trabajo de fin de master tiene como objetivo analizar la gestión y prevención de los riesgos psicosociales como parte integrante del plan de marketing interno de las organizaciones productivas, a fin de lograr de este modo una mayor satisfacción de los trabajadores y la satisfacción del talento humano. Mediante una revisión bibliográfica, se indica qué son los riesgos psicosociales, haciendo breve mención de los principales: el estrés, el *burnout* y el *mobbing*. Tras ello se hace un igualmente breve planteamiento del marketing interno, para después analizar la relación existente entre la

gestión eficaz de los riesgos psicosociales y la satisfacción de los trabajadores. Finalmente se incluyen unas observaciones y conclusiones a partir de lo previamente expuesto.

Metodología

Para elaborar este trabajo fin de máster se ha hecho uso del método científico hipotético deductivo de investigación. Dicho método está basado en el énfasis sobre el origen teórico, seguido por la introducción de conceptos y la comprobación sistemática de éstos. Para recopilar la información utilizada se ha optado por hacer uso de fuentes secundarias de información, tales como: artículos de revistas especializadas, libros, publicaciones periódicas y normativa. El acceso a dichas fuentes ha tenido lugar a través de las bibliotecas de las Facultades de Ciencias del Trabajo, Ciencias Económicas y Empresariales, y Educación de la Universidad de León. También se han hecho consultas a través de plataformas electrónicas, como Dialnet, Google Scholar y Bulería.

Una vez efectuada la recopilación de fuentes bibliográficas, se procedió a la lectura y análisis crítico de las diferentes contribuciones de la literatura, seleccionando las más apropiadas a los fines pretendidos con el trabajo.

Tras disponer del material necesario para poder proceder a la elaboración del trabajo y de los diferentes apartados desarrollados a lo largo del mismo, se elaboró, de acuerdo con los tutores, un índice que reflejase todos los aspectos a considerar. En dicho índice se pueden apreciar los tres principales apartados o aspectos que son objeto del trabajo, comenzando por la presentación del concepto de riesgos psicosociales y una breve referencia a los tres principales, como son el estrés, el *burnout* y el *mobbing*. Tras ello se plantea una visión genérica del marketing interno, y se establece la correlación existente entre la gestión y la prevención de los riesgos psicosociales y la satisfacción del capital humano. Tras disponer de dicho índice se fueron desarrollando los diferentes apartados y contenidos a partir del material bibliográfico previamente seleccionado.

Para finalizar el trabajo, después de su redacción, y la revisión e introducción de correcciones y recomendaciones de los tutores, se han aportado unos comentarios personales y unas conclusiones sobre el uso de la prevención de riesgos psicosociales como parte del plan de marketing interno, para así lograr una mayor satisfacción del capital

humano y poder lograr el propósito último de incrementar el rendimiento en las entidades productivas.

1. Los riesgos psicosociales

Los trabajadores se encuentran a diario expuestos en el desempeño de sus tareas laborales y en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales a ciertas probabilidades o posibilidades de que tengan lugar algunos sucesos que representan un peligro para ellos. Dichos peligros, que se encuentran presentes en el espacio laboral o en los caminos de ida y vuelta al trabajo, se conocen como riesgos laborales (Pantoja Rodríguez, Vera Gutiérrez, & Avilés Flor, 2017). Al hablar de riesgos laborales se está haciendo alusión, en la mayoría de los casos, a todos los siniestros que pueden poner en peligro, de forma inmediata o diferida en el tiempo, la integridad física del trabajador. Estos siniestros en su mayoría pueden causar lesiones, invalidez, e incluso provocar la muerte del individuo. No obstante, frente a este planteamiento y merced a los cambios que se han operado en los riesgos laborales en los últimos años gracias a las investigaciones que han tenido lugar en este ámbito, las empresas han ido cambiando su perspectiva sobre lo que pueden considerarse riesgos laborales, y se habla cada vez más de los riesgos psicosociales.

1.1. Definición de riesgos psicosociales

Son muchos los investigadores, autores y entidades que, al investigar los riesgos psicosociales, han tratado de proponer una definición de los mismos.

Así, por ejemplo, hay quien dice que se pueden definir como tales las situaciones en las que existe una alta probabilidad de que se produzca una afección grave de la salud del trabajador en el ámbito psicológico, social y físico. Habitualmente, son situaciones que afectan a la persona de una forma importante y grave (Moreno Jiménez, 2011).

Los riesgos psicosociales se pueden entender también como condiciones presentes en el ámbito laboral, teniendo relación directa con la descripción de puesto, la realización de la actividad laboral, y el entorno físico y social del trabajo, y que tienen la facultad de afectar al desempeño de dicha actividad laboral, al igual que a la salud del trabajador (Gil Monte, 2009).

En este sentido, los riesgos psicosociales se derivan tanto de deficiencias en el diseño, como en la organización y gestión del trabajo. Son carencias en el ámbito socio laboral que repercutirán de forma negativa y nefasta en la salud psicológica, social y física del trabajador (Vézina, Bourbonnais, Brisson, & Trudel, 2006).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los riesgos psicosociales se encuentran asociados, por un lado, a los intercambios que tienen lugar en el trabajo, el ambiente laboral, la motivación y la satisfacción del trabajador y, por otro, a las capacidades, la cultura, la motivación y la situación personal del individuo fuera del ámbito laboral.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), en la Nota Técnica de Prevención 443, sostiene en relación con los riesgos psicosociales que son un conjunto de condiciones que están presentes en una relación laboral. Dichas condiciones están directamente vinculadas con la organización, el contenido y la realización de la labor, pudiendo afectar, como se ha dicho, de forma nefasta al desempeño y a la salud del trabajador (Martín Daza & Pérez Bilbao, 1997).

Siendo éstas tan solo unas pocas, citadas aquí a modo de ejemplo, dentro de toda una amplia panoplia de definiciones existentes, se puede concluir que con el término riesgos psicosociales se hace referencia a todo un cúmulo de factores psicosociales que pueden tener lugar en el trabajo o a causa del trabajo. Dichos riesgos pueden causar daños a la salud del trabajador en tres dimensiones y, al igual que cualquier otro riesgo, también pueden ser fuente de múltiples accidentes laborales.

1.2. Fundamento legal

Siendo España un estado miembro de la Unión Europea, para analizar los fundamentos de la normativa nacional sobre riesgos psicosociales es preciso tener presente el referente a nivel europeo. En este sentido, la preocupación por la prevención de los riesgos laborales se ha hecho sentir a nivel europeo de un modo especial tras la Segunda Guerra Mundial,

teniendo dicha concienciación impactos considerables sobre los diferentes tratados que han dado lugar a la elaboración y redacción de la normativa europea.

Un ejemplo claro es el surgimiento de la Directiva Marco Europea de 1989 sobre Prevención de Riesgos Laborales, en la que se hace mucho énfasis en las condiciones laborales, los riesgos asociados al trabajo, el método para su evaluación, la forma de establecer su control, y el modo de prevenir dichos riesgos. Igualmente se ha puesto el foco en la ampliación del concepto de las condiciones en el ámbito laboral, haciendo de la salud de los trabajadores el objetivo final de esta Directiva. Con todo, se trata de una norma que da más importancia a los riesgos de tipo físico, químico, biológico y ambiental que a los daños causados por las circunstancias y el clima de trabajo, ya que suelen tener impactos de forma más inmediata y perceptible en la salud física del trabajador, provocando accidentes y enfermedades laborales (Moreno Jiménez et al, 2011).

España ha realizado una transposición de la Directiva Marco Europea a partir del estudio de los riesgos laborales. El resultado fue la Ley de Prevención de Riesgos Laborales del 1995. Tal como ha de esperar, al estar inspirada por la Directiva Marco, en ninguna parte de dicha Ley de Prevención de Riesgos Laborales se contemplan los estudios, las valoraciones, o la prevención de los riesgos psicosociales, y ni siquiera se hace una mención expresa de los mismos. No obstante, se puede entender que las menciones omitidas a estos riesgos podrían estar implícitamente recogidas en el artículo 12, al atribuir al empresario la tarea de garantizar y de velar por la seguridad, al igual que por la salud de las personas que están a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo que realizan por cuenta del primero. Siguiendo este razonamiento se puede entender que los factores de riesgos relacionados con la organización del trabajo, incluidos los psicosociales, están recogidos en la norma (Moreno Jiménez et al, 2011). Más aún, se puede entender que, aunque los riesgos psicosociales no hayan sido recogidos expresamente por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales como riesgos especiales, el empresario está obligado, por los artículos 15 y 16, a evaluar dichos riesgos en cuanto no se hayan podido eliminar y puedan ser una fuente de

riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Asimismo, es deber del empresario planear una acción preventiva que pueda contribuir a contrarrestar dichos riesgos.

Basándose en la subjetividad de estos dos artículos, por ser unos riesgos que no se han podido eliminar y que representan riesgos inminentes para la seguridad y salud de los trabajadores, se podría entender que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales confiere el deber al empresario de atribuir a los riesgos psicosociales el mismo nivel de importancia que aquellos otros que son de orden físico, químico, biológico y ambiental (Meliá, y otros, 2006).

Con la publicación del Real Decreto 39/1997, sobre los Servicios de Prevención, y más concretamente de acuerdo con lo contemplado en su Anexo 4, se plantea la necesidad de disponer de un técnico superior formado en la prevención de riesgos psicosociales. Se hace así mención explícita en un texto legal a los riesgos psicosociales y ergonómicos. Mediante esta alusión, al empresario no debe tener margen de duda alguno en cuanto a si puede o no permitirse obviar este tipo de riesgos, a los que los trabajadores están enfrentados a cualquier nivel en la organización (Moreno Jiménez et al, 2011).

1.3. Principales riesgos psicosociales

Durante la relación laboral, el trabajador, por el hecho de tratarse de un ser humano y asimismo de un ente social, se encuentra expuesto a un sin número de riesgos psicosociales. Dichos riesgos tienden a obviarse, ya que no existe un medidor cuantitativo para ellos. Y, al no suponer ninguna consecuencia física en los momentos iniciales, esto también contribuye a que suelen ser omitidos y/o relacionados con causas no ajenas al trabajo o el entorno laboral (de forma similar a otras cosas que ocurren fuera de éste).

Al adquirir consciencia de las obvias consecuencias que pueden tener dichos riesgos en la salud del trabajador, al igual que en la salud organizacional, muchos investigadores se han entregado a la tarea de estudiarlos más a fondo. En todos los casos se ha llegado a la conclusión de que dichos riesgos son múltiples, y es por ello por lo que a continuación se hablará, y de forma resumida, tan solo de los principales.

1.3.1. El estrés laboral

Siendo el primer riesgo psicosocial del trabajador (Légeron, 2015), el estrés laboral es un estado psicológico resultado de un desequilibrio entre la percepción de alguien sobre los hechos ocurridos en su ambiente y la percepción de sus propios medios para enfrentarse a estos problemas¹. El estrés laboral también se puede identificar con el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, comportamentales y fisiológicas frente a situaciones que tienden a tener un aspecto adverso o nocivo en el entorno de trabajo, ya sea en el contenido o con respecto a su organización, y que generan un alto nivel de excitación y/o angustia en el trabajador (Velázquez Fernández, 2004).

Aunque las definiciones y los métodos y procesos de evaluación del estrés laboral sean de orden psicológico, sus efectos y consecuencias no son siempre de la misma naturaleza. Tienen también un gran impacto en la salud física, al igual que en el bienestar y el rendimiento del trabajador.

Siendo así el estrés laboral un fenómeno no patológico, sino una magnífica reacción del organismo humano para adaptarse a las amenazas y problemas impuestos por el ambiente laboral (Morán Astorga, 2019), varios autores e investigadores han tratado de buscar la forma de contrarrestar las consecuencias negativas que ocasiona dicha aflicción en la salud, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. A raíz de varios de estos estudios se ha determinado que la forma la más eficiente de afrontar el estrés es mediante la prevención, es decir, en vez de atacar al estrés en sí de una forma directa, la forma más conveniente de hacerlo sería valorar y controlar las fuentes, las causas o las condiciones que pueden llevar al trabajador a estar en una situación de estrés, pues siempre es preferible prevenir antes que tener que proceder a reparar los daños causados. Tales situaciones son lo que comúnmente se denomina *estresores* (Olmedo, 2010).

Los estresores laborales

Siendo las fuentes principales del estrés laboral, los estresores psicosociales en el trabajo sitúan al trabajador en un estado de predisposición, aumentando sus posibilidades de

¹ Siendo éste el punto de vista de la Agencia Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

contraer enfermedades (Lavigne-Robichaud, Talbot, Trudel, Milot, & Brisson, 2022). Además, conllevan daños en los sistemas endocrino, inmunológico y nervioso, lo que termina por dar lugar de diferentes maneras a nefastas consecuencias en la salud del trabajador. También disminuyen considerablemente el aspecto cognitivo del individuo, ya que, estando en presencia de estresores, el cerebro humano se encuentra en un estado de fatiga, el cual servirá de bloqueo a la formación reticular. Mediante este proceso, por la inhibición de los mensajes, la capacidad de respuesta del trabajador se encontrará considerablemente reducida (Del Hoyo Delgado, 2004).

A continuación, se mencionan los principales estresores laborales:

Estresores del ambiente físico

Este grupo de estresores hace referencia las condiciones del ambiente físico laboral, caracterizado por excesos, alteraciones y carencias que pueden producir algunas molestias al trabajador en el desempeño de sus funciones laborales. En otras palabras, con ellos se hace alusión al conjunto de problemáticas que derivan del ambiente físico laboral y que, por su grado de peligrosidad, representan una molestia, una dificultad y/o un impedimento a la realización de las tareas laborales, pudiendo también suponer un factor de amenaza para el trabajador (Morán Astorga et al., 2019). Entre las condiciones del ambiente físico del trabajo causantes del estrés laboral más conocidas figuran:

- *La arquitectura del lugar de trabajo:* el espacio y el diseño del lugar de trabajo tienen una relación bastante estrecha con el desempeño del trabajador. Fácilmente se puede apreciar esta relación en sectores como cadena de montaje, construcción, agricultura, pesca... (Légeron et al., 2015). Para la valoración de dicho estresor se han de tener en cuenta factores como el emplazamiento del lugar de trabajo, los tipos de espacio por cada tipo de tarea, la dimensión del espacio de trabajo (Morán Astorga et al., 2019), y la distancia social que, tras la crisis sanitaria que el mundo ha conocido durante los últimos cuatro años, ha demostrado ser de máxima importancia, también en el ámbito laboral (Oros, Vargas Rubilar, & Chemisquy, 2020).

- *El ruido:* categorizado entre los principales riesgos físicos del trabajo y potencial causante de generar deterioros en la salud física del trabajador como presbiacusia o sordera (Robledo, 2014), pero también potencial causa detonante de estrés. Un trabajador que desempeña sus tareas en un área de mucho ruido es más propenso a ser más irritable, estar menos concentrado, o sentirse más fatigado, lo que puede provocar errores y, en el peor de los casos, accidentes. Además, el ruido aísla al trabajador de todo tipo de señales y elementos de comunicación auditivos (Del Hoyo Delgado et al., 2004). Siendo el ruido un factor de distracción, es por ello considerado como un potente estresor.
- *La iluminación:* es una gran potenciadora del estrés en el ambiente laboral, ya que una buena visión se suele considerar como una de las condiciones *sine qua non* de aptitud para el desempeño de la actividad laboral (Cabeza, Cabeza, & Corredor, 2008). Una iluminación deficiente da lugar a un alto grado de frustración en el trabajador por el exceso de tiempo y de concentración que precisa en comparación con lo que se requeriría en un espacio debidamente iluminado.
- *Las vibraciones:* están presentes en varios puestos laborales, siendo parte de los principales riesgos físicos que podrían dañar la salud del trabajador. Dependiendo de si son de “mano-brazo” o de “cuerpo entero”, las consecuencias varían (Robledo et al., 2014). También tienen un papel en la generación de estrés al trabajador, en función de la fatiga muscular a la que éste se encuentre expuesto, dependiendo del grado de las vibraciones y de la fuente de las mismas.
- *La temperatura:* siendo el indicador del ambiente térmico, ha de ser equilibrada, es decir, la adecuada para mantener el perfecto contraste entre el calor metabólico y el ambiente. El trabajador ha de disfrutar de un ambiente térmico confortable, y dicho equilibrio le generará un estado de bienestar. La falta de este confort térmico puede generar somnolencia, disminución de destreza y de concentración, alteraciones de humor, etc. del trabajador (Ajdukovic, Gilibert, & Labbouz, 2014).

Los estresores individuales

Esta categoría de estresores proviene del trabajo mismo, emanando del desempeño de las tareas laborales. Se trata de un grupo al que se conoce como estresores individuales, ya que se trata de experiencias que son personales del trabajador, casos que le afectarán a él, al desempeño de sus labores y a su crecimiento en términos de carrera profesional. Dentro de este grupo de estresores, se pueden mencionar:

- *El conflicto de rol:* hace alusión a una relación laboral donde se encuentra un proceso interactivo caracterizado por la incompatibilidad, el desacuerdo, la incongruencia o la discordancia entre las tareas impuestas al trabajador. Por ejemplo, estas tareas pueden ser dictadas por una o varias personas, poniendo al trabajador en una situación de no saber qué hacer. El trabajador sometido a dicho estresor es propenso a la ansiedad, a la fatiga, a la desmotivación, a una bajada de autoestima, o a la depresión, entre otros aspectos psicosociológicos (Joseph, 2021).
- *La ambigüedad de rol:* señala las situaciones en las cuales las aspiraciones sobre el trabajo de la persona son vagas, están mal definidas o carecen de claridad. Es una gran fuente de estrés para el trabajador, dado que, si su rol no está bien definido, sus esfuerzos jamás podrán ser orientados en una dirección, hacia un logro o un cumplimiento real de objetivos. Dicha situación pone al trabajador frente a problemas psicosociales, tales como ansiedad, agotamiento, depresión, fatiga, resentimiento, o ira, entre otros (Ben Ayed & Vandenberghe, 2019).
- *La sobrecarga de trabajo:* implica que el trabajador está percibiendo un desequilibrio entre su carga laboral o sus responsabilidades y los recursos de que dispone para realizar su trabajo. En este estado, el trabajador siente que su bienestar está amenazado por dicho desequilibrio, siendo éste el caso en el que se habla de sobrecarga cuantitativa. También pueden tener lugar situaciones en las que existe una brecha entre las tareas propuestas al trabajador y los recursos personales de los que éste dispone. Esto último es lo que se conoce como sobrecarga cualitativa, y algunas veces se percibe como estímulo a dejar la zona de confort. La sobrecarga, ya sea cuantitativa o cualitativa, tiene componentes nefastos para el trabajador,

pudiendo estresarlo al deteriorar su salud psicosocial y aumentar su predisposición a desarrollar cuadros de adicción (Ben Ayed & Vandenberghe et al, 2019).

- *La infracarga de trabajo:* pudiendo manifestarse de dos formas. Es cuantitativa cuando el trabajador tiene muy poca tarea laboral y deambula sin tener nada que hacer en una jornada laboral amplia, siendo éste un patrón que se repite día tras día. Es, en cambio, cualitativa cuando el trabajador está realizando tareas laborales por debajo de su potencial, sus cualificaciones o sus capacidades. El trabajador que afronta este tipo de estresor tiende a desarrollar una personalidad irritante, se deprime y puede contraer un cuadro grave de ansiedad.
- *La inseguridad en el trabajo:* se refiere a la incertidumbre que tiene el trabajador acerca de su futuro en la organización. Está más presente en trabajadores que se enfrentan con frecuencia a amenazas de despido, que no tienen retorno o *feedback* sobre su desempeño en el trabajo, o que sienten que hay una incompatibilidad entre su personalidad y la política organizacional. Dichos trabajadores, al estar trabajando con esta presión y esta incertidumbre, terminan por estar estresados y se sienten deprimidos, ansiosos, irritados y siempre con ira.
- *La promoción y el desarrollo en la carrera profesional:* es uno de los factores que afectan a muchos profesionales. Debido a ciertos techos de cristal o a la política de ciertas organizaciones, numerosos trabajadores se encuentran atrapados en una espiral dentro de su vida laboral, y no logran escalar, promocionar y/o desarrollar dicha carrera, aun habiéndola diseñado, soñado y trabajado duro para alcanzarla. Al pasar el tiempo, el trabajador que se encuentra en una situación de este tipo transforma todas esas ganas de escalar en frustración y preocupación, pudiendo llegar a desarrollar un cuadro de ansiedad muy elevado (Del Hoyo Delgado et al., 2004).

Los estresores grupales

Se conocen como estresores grupales aquellos estresores que son factores o situaciones que pueden generar estrés a varios miembros de una organización. En el desarrollo de estos

estresores, las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante. Los estresores grupales más comunes en las organizaciones son los siguientes:

- *Las relaciones interpersonales:* son un factor muy importante en el desarrollo del trabajador dentro de la organización, tanto para el desempeño de sus tareas laborales como de cara a su crecimiento como persona, ya que el ser humano es un ser social. Estas relaciones tienen tres vertientes. Así, la relación entre compañeros de trabajo es muy importante, ya que la pervivencia en la empresa depende en parte de ello. También hay que tener una buena cultura de relación con los superiores, ya que las órdenes, la descripción de las tareas y los criterios laborales emanan de ellos. Una relación sana con los superiores permite solicitar aclaraciones de dudas, intercambiar puntos de vista, etc. También es muy importante cultivar la relación con los subalternos, ya que una relación laboral sana hace que el dinamismo en la productividad fluya (Jerez, 2006). A falta de cualquiera de estos tipos de relaciones, los trabajadores involucrados se encontrarán predispuestos a padecer muchas patologías psicosociales.

Los estresores organizacionales

Se trata de un grupo de estresores que emanan de la organización. En esta categoría se engloban las características y decisiones de la dirección para el buen funcionamiento de la entidad productiva. Los estresores más comunes de este grupo son:

- *Las políticas empresariales:* pueden ser un detonador potente del estrés de los trabajadores, ya que influyen de forma directa o indirecta en las condiciones laborales existentes en la organización. Son muy numerosos los casos en los que la política de la empresa va dirigida hacia el logro de un objetivo que, aunque implica al trabajador, en ningún momento lo hace pensando en su salud y bienestar. Son de máxima importancia la política retributiva y el reconocimiento de los logros y de las metas alcanzadas por el trabajador (Morán Astorga et al. al, 2019). También ha de mencionarse que el hecho de que una política empresarial no esté clara puede generar otros estresores, tales como la inseguridad en el trabajo. Además, los

múltiples cambios en las políticas organizacionales son fuente de gran ansiedad, ya que el trabajador que vive esta experiencia se siente en una eterna necesidad de readaptación y, por ende, no tendrá claras las expectativas de la organización sobre su desempeño (Robbins, 2004).

- *Los cambios organizacionales*: son un fenómeno que no se puede prevenir, pero hay que ser conscientes de que, siendo humano, el trabajador tiene miedo a los cambios y a la incertidumbre que suele venir asociada a ellos. Los cambios en la organización pueden ser fruto de situaciones propiciadas por la implementación de nuevas tecnologías, una adquisición, la fusión o la reestructuración de la organización, entre otras razones. Por su aceleración, los cambios organizacionales requieren una adaptación inmediata del trabajador para hacer frente a nuevos procesos, nuevas responsabilidades, o nuevas políticas empresariales, entre otras novedades. Todos estos factores pueden someter al trabajador a una alteración de su carga laboral e incrementar la presión para el aprendizaje y la adaptación con la máxima brevedad. En estas situaciones de presión y de cambio es inevitable alterar y cambiar la cultura organizacional, y dichas alteraciones pueden ser generadoras de confusiones o de conflictos laborales que pueden acabar con la buena dinámica del grupo o pueden generar falta de cohesión en los equipos de trabajo (Silla, 2011). Este tipo de estresores pueden tener consecuencias muy nefastas para la salud psicosocial del trabajador, hasta el punto de llevarlo al suicidio² (Mundo, 2019).
- *El clima laboral*: referido a la calidad ambiental en términos psicosociológicos de una empresa, tiene una relación muy estrecha y significativa con la existencia de estrés en el ámbito laboral. Un clima laboral insano puede engendrar graves problemas en la salud psicosocial del trabajador y, en el caso extremo, dañar su salud física. En este escenario, el trabajador puede estar confrontado a un aumento del estrés laboral debido a los conflictos interpersonales, la falta de apoyo y de compañerismo en el trabajo y/u otros factores que pueden hacer de la convivencia laboral algo tóxico y nocivo. Es también recomendable fomentar una política de

² Cabe citar aquí, por ejemplo, el caso de France TELECOM en 2013.

puertas abiertas y de colaboración, ya que, en caso contrario, el trabajador puede sentir que no influye en nada en la organización y que su voz y su persona no importan de cara a la toma de decisiones organizacionales (Bordas Martínez, 2016).

Los estresores extra organizacionales

Este grupo de estresores hace referencia a aquellas situaciones que se plantean fuera del ámbito laboral, pero que tienen el poder de repercutir en el desempeño de trabajador en la empresa. Pueden ser de orden sociopolítico, familiar, o económico, entre otros, y en todo caso afectan al trabajador en su vida personal. Uno de los factores de esta índole que mayor incidencia tiene en el estrés laboral son las relaciones de la vida familiar y conyugal. La correlación existente entre la vida familiar/conyugal y la relación laboral no se puede ignorar, ya que la inadecuación de la interconexión trabajo-hogar puede ser fuente de conflictos psicosociológicos, fatiga mental, irritabilidad, o deterioro de la relación conyugal, así como familiar, entre otros problemas (Ferrari, Filippi, Cebey, & Trotta, 2010). Además, después de la connotación de normalidad que ha aportado la crisis sanitaria del Covid-19 al teletrabajo (Miró, 2021), el ambiente del hogar familiar se ha unificado con el espacio laboral. Por pura deducción, el trabajador que se encuentra en esta situación laboral aumenta su nivel de exposición a la correlación del estrés que pueden causar tanto el trabajo como el hogar.

Siendo así que los estresores pueden afectar a la vida personal del trabajador, los estresores con que se encuentra en su vida del día a día pueden ser una fuente de predisposición para que el trabajador sea también víctima de cualquier estresor organizacional, dando de este modo lugar a un círculo pernicioso de mutua dependencia.

1.3.2. El *burnout*

El *burnout* laboral, comúnmente conocido como síndrome del trabajador quemado, es un síndrome psicológico que se caracteriza por una respuesta prolongada del trabajador a estresores interpersonales crónicos en el ámbito laboral. Dicha respuesta se externaliza por un agotamiento extenuante del trabajador, un agudo sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros (Maslach, 2009).

El ambiente socioeconómico y el mercado laboral se encuentran en constante cambio. Dichos cambios, que están ocurriendo cada vez con más frecuencia, son parte integrante y causa del desarrollo y extensión del síndrome del trabajador quemado en el ambiente laboral debido al trabajo. Esto es algo que ha ocurrido particularmente en el sector de los servicios, consecuencia del desarrollo de nuevas formas de trabajo. Las novedades que tienen lugar en el ámbito laboral pueden conllevar la necesidad de trabajar en jornadas más extensas en contacto con el público al que el trabajo está dirigido, tal y como pueden ser los clientes o los usuarios de la empresa, entre otros. Además, el auge de las organizaciones que mantienen relaciones con grandes cantidades de individuos ha contribuido a la expansión y el crecimiento de este fenómeno. Este síndrome está más presente en trabajadores que trabajan prestando servicio al cliente o en trabajadores que tienen a las personas como objeto principal de su labor. De este modo, el síndrome del trabajador quemado se hace más patente en trabajadores de sectores como la salud, la educación, los servicios sociales, la hostelería, el transporte, etc. (Méndez Venegas, 2004).

El síndrome del trabajador quemado no se encuentra reflejado en ninguna de las nuevas clasificaciones de patologías mentales. Esta ausencia deja ver que en el plano clínico los síntomas y las dimensiones del *burnout* están considerados como desorden depresivo y de adaptación. Es decir, el *burnout* tiene la capacidad de llevar al trabajador a un estado de depresión y, recíprocamente, un trabajador con antecedentes de episodios depresivos graves es muy vulnerable al síndrome del trabajador quemado (Olié & Légeron, 2016).

El *burnout* se puede entender como un estado de agotamiento psicológico, emocional y/o cognitivo caracterizado por una pérdida de motivación y dificultad para alcanzar la concentración, también en el plano físico. Dicho estado se presenta en el trabajador por medio de síntomas que se traducen en una reacción de aflicción frente a una situación de estrés extremo en el ambiente laboral. De ahí la razón por la que un trabajador sometido a este síndrome está expuesto a problemas cardiovasculares, insomnio, dolores crónicos, a cultivar un humor depresivo o a una baja estima de sí mismo, así como al deterioro de las relaciones interpersonales (Olié & Légeron, 2016).

Entendido de una forma más general, el síndrome del trabajador quemado engloba también connotaciones filosóficas, morales y sociales, en términos de pérdida del sentido del valor y de la apreciación por el trabajo. Es por ello que resulta de la máxima importancia no confundir este síndrome con otras patologías psicológicas corrientes, tales como las afecciones ansiosas, los trastornos ansio depresivos, las paranoias o las toxicomanías. Aunque a veces pueda ser difícil establecer diferencias, el trabajador que realmente padece de *burnout* necesita un diagnóstico acertado para recibir un acompañamiento apropiado. En caso contrario, la situación puede hacerse más complicada y afectar a la salud física del individuo (Baumann, 2015).

Las dimensiones del síndrome del *burnout*

Ha de tenerse presente desde un principio que el *burnout* no es un problema personal del trabajador, sino que emana del ambiente social en el que ejerce sus tareas laborales. El funcionamiento o la estructura del espacio laboral son elementos determinantes de la forma en la que tienen lugar las interacciones interpersonales, junto con la elaboración de métodos de desarrollo de la actividad laboral. En todo cuanto dicho lugar de trabajo no tenga presente el lado humano de las tareas laborales, al igual que la naturaleza de las personas que pertenece a la organización, la entidad productiva va a estar más predispuesta a que el *burnout* se infiltre. Para entender este síndrome, se han de comprender sus principales dimensiones, características de “un agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros” (Maslach et al., 2009).

El agotamiento extenuante

También conocido como cansancio emocional, el agotamiento extenuante se percibe como una mezcla entre cansancio y fatiga física y psíquica. Se experimenta como sensación aguda de no poder dar más de uno mismo a los demás (Guitart, 2007). Es el primer indicio del síndrome de *burnout*, por lo que se le reconoce como su dimensión central. Además de ser la dimensión del *burnout* más comúnmente declarada, esta dimensión es la más conscientemente estudiada. A raíz de eso, las manifestaciones más fuertes del síndrome se

identifican con el agotamiento, y ciertos investigadores han llegado a concluir que las demás dimensiones no son realmente necesarias (Morán Astorga et al., 2019). Con todo, el síndrome es demasiado complicado para ser explicado nada más que por el agotamiento, o considerar al agotamiento como el único componente individual del mismo.

El sentimiento de cinismo y el desapego por el trabajo

Siendo la segunda dimensión del síndrome del *burnout*, sigue la lógica de la primera, reforzándola por el acto de despersonalización, tal y como es concebida por varios autores. En esta etapa, los trabajadores tratan de distanciarse lo máximo posible del receptor del servicio que brindan. Como escudo, usan normas propias de su profesión para esconderse e ignorar pasionalmente todas las cualidades que cultivan como seres humanos, aun siendo esto lo que les da su esencia única e interesante. Se sentirán más cómodos no siendo el actor, sino el vector o el canal impersonal del trabajo.

De este modo se hace patente en el trabajador que está en esta dimensión del síndrome una regresión aguda de su comportamiento relacional de cara a otras personas. Todo el entusiasmo, la empatía, la simpatía, la comunicación que tuvo al iniciar la aventura laboral, todos los proyectos idealistas, ceden progresivamente su espacio a una visión más oscura y negativa del mundo (Baumann et al., 2015). La espera excesiva de un reconocimiento hace que el trabajador se sienta decepcionado, distante y poco accesible.

La sensación de ineficacia y falta de logros

El tercer pilar del síndrome del *burnout* es el predominio de la frustración en el ambiente laboral. Este sentimiento de profundo fracaso profesional evoca un fuerte estado depresivo en el trabajador. Dicho sentimiento casi siempre está acompañado por una brutal impresión de ineficacia, de dudas y de incertidumbre, ya sea en términos de una vana satisfacción laboral o en el contacto con otras personas. Es un estado propicio para que el trabajador empiece a experimentar sentimientos de culpabilidad y de desmotivación, lo que inmediatamente va a llevarle a desarrollar un círculo vicioso difícil de romper con el

absentismo y el pensamiento de querer cambiar su rumbo profesional, agravando la situación de desmotivación preexistente (Baumann et al., 2015).

La paradoja es que, estando el trabajador así “quemado” (Miró, Solanes, Martínez, Sánchez, & Rodríguez Marín, 2007), él no tiene conciencia de su estado, no se da cuenta que tiene una patología. Podrá incluso seguir con el desempeño de su actividad laboral a un ritmo alarmante y, en la mayoría de los casos, más acelerado que el acostumbrado, pero todo se hará con una ausencia de eficacia y una redundancia en el esfuerzo que mantendrá la desmotivación general con respecto al poco resultado que obtiene. La relación entre el tiempo trabajado y la calidad del trabajo logrado progresivamente se irá deteriorando, hasta llegar a convertirse en negativa.

1.3.3. El *mobbing*

También conocido en su adaptación al castellano como acoso psicológico en el trabajo, el *mobbing* es el acto persistente, sistemático y deliberado de maltrato de uno o varios entes de una empresa hacia un individuo, con el fin de aniquilarlo social y psicológicamente, siendo el propósito último que éste abandone la organización. Se sustancia como práctica de actos y uso de palabras hostiles hacia una persona dentro de una organización que se repite en el tiempo hasta que ese individuo se sienta cansado de soportar esos malos tratos y abandone la entidad (Morán Astorga, 2002).

El acoso psicológico laboral es interpretado como cualquier comportamiento abusivo que se manifieste principalmente a través de comportamientos, palabras, actos, gestos encaminados a dañar la personalidad, dignidad y/o la integridad física o psíquica de una persona con el propósito de poner en peligro su trabajo. En la mayoría de casos, el *mobbing* es la consecuencia final de un conflicto no resuelto. Este conflicto puede ser de naturaleza relacional entre dos personas o algo institucional. En este caso, las secuelas de lo no resuelto se convierten en una forma de comunicación que desnaturaliza e impide cualquier tipo de relación sana, ya sea que el conflicto inicial haya engendrado violación al derecho de la personalidad, o que lo haya sido de un derecho laboral para finalmente convertirse en acoso psicológico (Gonik, 2002).

El acosador suele unirse con otros individuos con el objetivo de buscar refuerzos y, de este modo, lograr un equipo compacto que aumente las posibilidades de aniquilar a su objetivo. Dicho equipo suele estar compuesto por compañeros que son adoctrinados por parte de los acosadores para tener sentimientos de malestar tales como celos, envidia, asco o resentimiento hacia la persona que padece el acoso. La actuación de algunos miembros de este grupo persecutor se desarrolla con gran diplomacia, logrando incluso moverse dentro de un marco que les permite no dejar huellas. Comparados con los asesinos de guante blanco, este tipo de personas suelen ser las cabezas pensantes, tomando las decisiones, planeando los ataques, actuando en la retaguardia, marcando las normas, hasta el punto de ser una forma de actuar tan bien calculada que sólo un experto en la materia puede percibir lo que realmente está sucediendo. La falta de atención de los demás hacia esta situación se debe a que los acosadores actúan con una normalidad absoluta, incluso con trato exquisito en público.

La víctima puede tener que vivir y sufrir conductas bastantes extremas por parte de sus opresores, quienes tienden a minimizar la situación o a ningunear a quien la pone de manifiesto, generando una sensación de vacío en su presa, o a aislarla sin entablar ningún tipo de comunicación con relación a ella. Pero los persecutores no obran solos, sino que suelen ser secundados por parte de otros grupos de individuos, aunque sea de un modo pasivo. Estos grupos pasivos se dejarán manipular, ya sea por intimidación o por miedo, para que la víctima siga sufriendo el acoso. Por ello, pueden llegar a imitar la actuación del primer grupo.

Toda esta forma de actuación y estas conductas malevolentes y dolosas en ocasiones pueden llegar al asesinato profesional y psicológico de la víctima. Dicha víctima es un trabajador que suele ser ejemplar, un profesional brillante, con mucha habilidad en el desempeño de sus tareas, y que suele igualmente destacar respecto al resto de los miembros de la organización (Morán Astorga et al., 2002).

Factores a considerar en una situación de mobbing

La situación de *mobbing* y los factores a considerar no pueden enumerarse de forma exhaustiva y pueden variar, dependiendo de la situación específica de cada empresa y del contexto en el que tiendan a desarrollarse. Teniendo presente esta situación de complejidad, los factores a tener en cuenta en relación con el acoso psicológico se pueden agrupar en dos grandes categorías (Rojo & Cervera, 2005):

- *La forma de organización del trabajo*: las situaciones de acoso psicológico laboral se ven facilitadas en organizaciones donde el trabajo no está bien definido, con una mala descripción de los puestos laborales y/o donde existe una mala circulación de las informaciones organizacionales. También ha de tenerse en cuenta la posible mala definición del rol de la jerarquía, siendo éste el caso de las empresas en las que la jerarquía es múltiple y donde el trabajador no tiene claro a quién hacer caso o no. Las nuevas formas de organización del trabajo orientadas al aumento de la autonomía de las personas a través de una organización menos vertical pueden también ser una fuente de disfunción laboral y de *mobbing*. En este marco, las relaciones interpersonales se encuentran menos codificadas por la línea jerárquica que por la interacción estratégica. La aplicación de la norma maquiavélica de “el fin justifica los medios” hace que la colaboración para alcanzar un objetivo haya de tener lugar sin que las reglas de colaboración estén claramente elaboradas. Esta mala planificación y la difícil comunicación pueden generar malentendidos, que podrán acabar convirtiéndose en situaciones de *mobbing*.
- *La personalidad del acosado*: en su mayor parte, las personas víctimas del acoso laboral suelen ser personas con una mente sana, dedicadas a su trabajo, y caracterizadas por su amabilidad, pero, precisamente por ello, se convierten en objeto de ataque por parte de los agresores. Al ser tan depurada en su profesionalidad, los acosadores trabajarán para tachar a la víctima de persona colérica o conflictiva y, por no querer generar conflicto en la organización y seguir siendo eficiente en su trabajo, el acosado empezará a hacer más esfuerzos

psicológicos, hasta el punto de llegar más allá de lo razonablemente posible. A lo largo del tiempo, terminará por desarrollar un cuadro agudo de estrés, que podrá manifestarse en síntomas como pérdida de apetito, depresión, mareos, ansiedad, o depresión, entre otros. Los acosadores apreciarán esos cambios y los utilizarán como prueba para acusar a la víctima de histérica, o de tener patologías psicológicas. La humillación, usada como arma para destruir la autoestima de la víctima, y la mala propaganda hacia su personalidad, le aislarán mucho más de los demás y, por ende, llegará a no tener a nadie con quien contar.

Una vez sabidos cuáles son, así como cuáles son las características generales de los principales riesgos psicosociales, la gestión correcta de dichos riesgos puede ser un gran pilar dentro del plan de marketing interno de una organización.

2. El marketing Interno

Así como el marketing tradicional tiene por misión la satisfacción del cliente a través de los productos adecuados, el marketing interno, conocido también como endomarketing, tiene como misión, mediante la filosofía de negocio, satisfacer a los clientes internos. Siendo un elemento de importancia capital en la empresa, los trabajadores son vistos como clientes internos, razón por la que, para captarles y satisfacer sus necesidades y aspiraciones, se desarrollan mecanismos como condiciones laborales adecuadas, políticas participativas, clima laboral, etc. (Lanero Carrizo & García Miguélez, 2022).

El marketing interno es el conjunto de las acciones y estrategias que la empresa orienta a la mejora del bienestar de los trabajadores haciéndoles sentirse valorados y satisfechos. Partiendo de una perspectiva conforme a la cual los clientes que tienen más importancia para la organización son aquellos que le prestan su fuerza de trabajo, esta rama del marketing sostiene que una mejora de la condición y situación laboral redundará en una mejora de la actividad empresarial, y el trabajador demostrará un mayor compromiso con la entidad. Por ende, se reflejará en la salud empresarial, mejorando el ambiente laboral y la coordinación en el trabajo, así como facilitando el aumento de la producción en términos de rendimiento laboral y alcance de los objetivos empresariales y personales de este modo plasmados (Carbonell, 2022).

Desde un punto de vista más objetivo, el marketing interno se puede considerar como el conjunto de políticas empresariales diseñadas a atraer, desarrollar, motivar, satisfacer y retener el talento humano calificado. Para llegar a este fin, la empresa pone en marcha los siguientes siete elementos básicos (Bohnenberger, 2006):

1. *Luchar por el talento:* conforme a este planteamiento, la empresa debe generar, desde el punto de vista del marketing, unas técnicas de atracción para procurarse la mayor cantidad posible de los mejores trabajadores del mercado.
2. *Ofrecer una visión:* desde la sencillez y la estrategia, la empresa ha de ofrecer una a los trabajadores una visión que ha de comunicarse con pasión. Dicha visión ha de ser un ente emocional en la fidelización del talento humano.

3. *Crear la performance*: es común que la formación del trabajador se realice en base a cómo realizar su tarea, mientras que es casi inexistente la explicación del *porqué* de la realización de dicha tarea. Esto constituye un error importante, ya que el trabajador ve su trabajo como una obligación y no siente ningún vínculo con dicha tarea. Además, el proceso de formación empresarial ha de ser continuo y, en la medida de lo posible, realizado por gestores inmediatos.
4. *Trabajar en equipo*: es una fuerza bastante importante en la cultura empresarial, ya que enriquece los resultados. Además, conlleva actitudes cooperativas que hacen más amenas y más livianas tareas que podrían ser estresantes y fatigantes. Un trabajo en equipo amerita la compenetración de los integrantes del grupo, lo que fortalece el vínculo y la relación entre ellos, algo que por *default* mejora el clima laboral de la empresa (Fínez Silva, 2016).
5. *Autonomía en el trabajo*: los trabajadores no son máquinas. Aunque algunos puestos de trabajo puedan estar regidos en base a normas y reglas definidas, se ha de dejar un margen al trabajador para que éste aporte su toque personal. Se ha de recordar que la creatividad y la innovación son pilares en la mejora del funcionamiento y la productividad laboral (Fínez Silva, 2016). La autonomía en el puesto favorece la eficiencia laboral.
6. *Recompensa y reconocimiento*: es recomendable el desarrollo de una buena y efectiva política de reconocimiento que vaya dirigido al trabajador de acuerdo a su rendimiento y su desempeño en la organización.
7. *Conocer los clientes*: partiendo de la premisa de que el trabajador es un cliente de la organización, es una tarea *sine qua non* del Departamento de Recursos Humanos conocer en qué etapa de motivación se encuentran sus trabajadores. Dado que cada trabajador tiene aspiraciones, necesidades, ambiciones, sueños organizacionales y personales distintos, por ende, lo motivacional para un trabajador no necesariamente lo es para todos los trabajadores de la organización.

Para lograr la materialización del objetivo del marketing hacia dentro, es primordial mantener en la organización un buen sistema de comunicación. Dicha comunicación tiene

que ser global, es decir, amena tanto con los superiores como hacia los inferiores, y viceversa, como los mismos rangos y los distintos grados dentro de la jerarquía (Lanero Carrizo & García Miguélez, 2022).

2.1. La comunicación interorganizacional

Siguiendo los pasos del marketing tradicional, la comunicación interna tiene como objetivo la información y generación de actitudes positivas hacia los productos de la empresa. Siendo la motivación de los trabajadores un pilar fundamental del marketing interno, va siempre de la mano con una buena política de comunicación, lo que permite la fluidez de informaciones a todos los niveles de la organización, tanto de forma ascendente como descendente y/o colateral (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

En un sentido “humanístico” (Cuenca & Verazzi, 2019), la comunicación interna es más abierta y clara, generando confianza entre los miembros de la empresa. Busca el desarrollo y la promoción de una relación que fluye muy bien entre los individuos de la organización, además de facilitar la circulación y el intercambio de información en la misma. En este sentido, cabe señalar que el trabajador que está más motivado para realizar de forma correcta y eficaz sus labores, es aquél que ha sido mejor informado. Eso es posible, ya que este trabajador comprende y entiende mejor el sentido de las tareas asignadas.

En un sentido amplio, se puede resaltar que la comunicación interorganizacional ayuda a la empresa a (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009):

- *Generar implicación del personal:* promover el compromiso de los empleados a fin de lograr los objetivos plasmados por la organización, fomentando para ello el trabajo en equipo.
- *Armonizar las acciones empresariales:* en referencia al hecho de evadir las discrepancias y oposiciones en los actos del día a día en la organización mediante el diálogo y la comunicación entre distintas áreas a todos los niveles de la empresa.
- *Proporcionar un cambio de actitudes:* mediante el conocimiento (saber) de las metas empresariales, la empresa será capaz de lograr fomentar (poder) una actitud

positiva a través de una política de toma de decisiones orientada a la consecución de las metas planteadas (querer).

- *Mejorar la productividad:* por medio de una cultura de comunicación interna clara y bien elaborada, los trabajadores tendrán claros los objetivos organizacionales, lo que les situará en una posición más adecuada para el desempeño de sus tareas y la mejora de su productividad.

2.1.1. Los canales de la comunicación interna

En relación con los canales a través de los cuales se llevan a cabo las acciones de comunicación interna, lo primero que se ha de recordar es que ésta no es un proceso estático, sino que se trata de un proceso de carácter continuo y planificado que tiene el objetivo de diseñar, implementar y utilizar determinados canales y herramientas a fin de alcanzar objetivos plasmados en el plan estratégico de comunicación empresarial. Mediante la aplicación de dichas herramientas, la organización intenta cumplir con las distintas finalidades de la comunicación, tratando influir de una manera positiva en la actitud de los receptores de los mensajes.

Para llevar a cabo la comunicación intraorganizacional, hoy en día se reconoce la existencia de dos tipos de canales. Por un lado, los canales de comunicación que facilitan la respuesta inmediata o casi inmediata del receptor, tales como las conversaciones cara a cara, los emails, los mensajes en redes sociales, las llamadas telefónicas, etc. Por otro, los canales que no permiten o implican una respuesta inmediata de parte del receptor, y que son utilizados por el emisor para alcanzar múltiples receptores con una única acción comunicativa, cabiendo destacar, entre otros, las vallas publicitarias, carteles, revistas intraorganizacionales, las intranets, etc. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009). También se pueden agrupar los canales de comunicación interna en la doble categoría de canales convencionales y canales tecnológicos, siendo la diferencia que los canales tecnológicos conllevan el uso de un soporte digital, mientras que los convencionales o tradicionales se materializan en papeles o son verbales.

La comunicación interna tiene una importancia remarcable en la prevención de los riesgos psicosociales de la organización. Además de que la comunicación influye en la dinámica y la cultura organizacional, también juega un rol importante en la forma en que el trabajador se entera y en la forma en que el trabajador se enfrenta a dichos riesgos. Se hace a través de dos pilares de suma importancia en materia de prevención de riesgos laborales, como son la formación y la información de los trabajadores. Es de vital importancia informar a los trabajadores acerca de los distintos riesgos y las fuentes de riesgos existentes en la organización. Además, es vital después formar a los trabajadores para que sepan cómo enfrentarse a dichos riesgos en caso de que surjan. Esta dinámica resulta posible gracias a la comunicación interna, y la reacción de los trabajadores la hará más participativa, dependiendo del método y los canales usados por la organización para concienciar a los interesados.

2.2. La importancia del marketing interno

Al no proporcionar en ocasiones un beneficio económico inmediato y evidente, hay organizaciones que no atribuyen la importancia adecuada al desarrollo de una cultura de marketing interno dentro de la empresa. Sin embargo, los beneficios que trae dicha cultura a la empresa influyen en actitudes que se traducen en beneficios económicos, puesto que un trabajador motivado y feliz, lleno de emociones positivas, se entrega con mayor ahínco a la producción. El marketing interno es un medio a través del cual los integrantes de la organización logran tener una visión amplia y clara acerca de las metas empresariales, así como de los medios que se usan para el logro de cada uno de los objetivos. También proyecta una imagen atractiva de la organización, mediante la cual el trabajador se siente identificado y orgulloso de la organización a la que pertenece (Carbonell, et al 2022).

Siendo una herramienta fundamental en la construcción positiva de la cultura organizacional, el marketing interno permite que la organización mantenga a sus trabajadores motivados y satisfechos, hasta terminar por fidelizarlos. A través de ello, la empresa termina por generar alineación y coherencia a todos los niveles organizativos, lo que se traduce en el incremento de la producción de la entidad. La preocupación por el

bienestar empresarial y la inversión en la satisfacción del capital humano suponen una fuente de obtención de beneficios bastante significativos de cara al rendimiento y crecimiento organizativo.

Una buena cultura de endomarketing en una organización pone de manifiesto su importancia mediante los siguientes aspectos (Bohnenberger et al., 2006):

- *El incremento del compromiso de los trabajadores:* se fomenta un sentido de compromiso hacia la empresa mediante la generación del sentido de identificación con los objetivos organizacionales a través de una comunicación efectiva. Un trabajador comprometido y que se siente identificado con los objetivos de la organización está dispuesto a un mayor esfuerzo o una mayor contribución de cara al logro del éxito organizacional.
- *Incremento de la productividad:* el trabajador que está bien formado e informado, es valorado positivamente, es tenido en cuenta y está motivado tiende a ser más productivo. Ha de recordarse en este punto que el marketing interno tiende a diseñar un ambiente laboral estimulante y positivo, dando lugar a un espacio de inspiración para que el trabajador se sienta valorado y así pueda dar lo mejor de sí, ya que tiene un gran impacto en su eficiencia y su productividad.
- *Fidelización del capital humano:* siendo un motor de la motivación, la satisfacción y el compromiso del trabajador, el marketing interno tiene un papel muy importante en la reducción de las tasas de abandono del personal, reteniendo el conocimiento tácito dentro de la organización. Tal fidelización de sus empleados permite a la empresa que las inversiones en formación a todos los niveles sean útiles y provechosas y estén permanentemente actualizadas. Cabe también resaltar que una buena cultura de marketing interno mejora el clima laboral, lo que contribuye a la atracción de nuevos talentos cualificados.

Partiendo de esta visión global del marketing interno y su propósito, así como teniendo presente el efecto que puede derivarse de la adecuada gestión y la prevención de los riesgos psicosociales sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, es fácil percibir, incluso

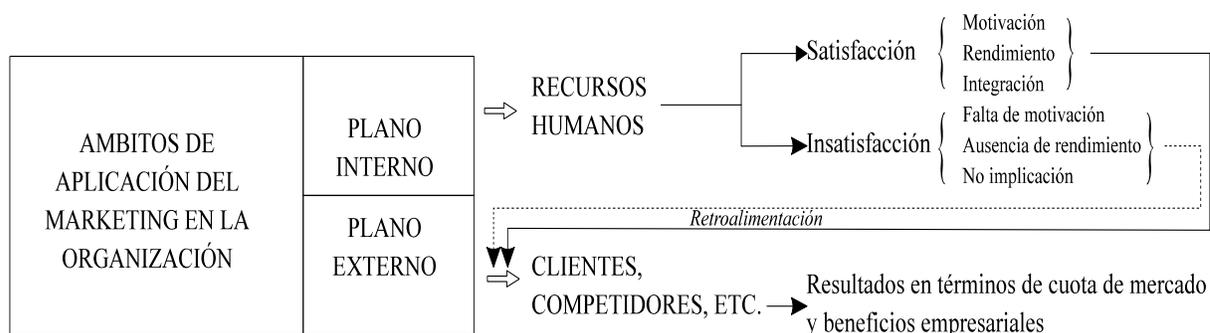
podría decirse que, de forma intuitiva, que tal gestión y prevención se plantea como un componente de plan de marketing interno de la organización.

3. La relación entre la gestión de los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral

A fin de tratar de maximizar sus posibilidades de sobrevivir y prosperar en un entorno socioeconómico cambiante, las organizaciones deben contar con un capital humano motivado, sano tanto física, como psicológica y socialmente. Para lograr dicha meta, las políticas de organizacionales de gestión del talento humano han de compaginarse con estos valores y ser aplicables en unos contextos tan complejos como el actual.

Una de estas políticas organizacionales, que no sólo optimiza el rendimiento del capital humano, sino también repercute en los clientes, usuarios o consumidores externos de los bienes y servicios de la empresa, es el *marketing interno*. Un buen diseño y la aplicación acertada de un buen plan de marketing interno en la organización es, *a priori*, un elemento potenciador de fundamental importancia del plan de marketing externo. La satisfacción o insatisfacción de los miembros de la organización puede traer consigo connotaciones tanto positivas como negativas para los clientes externos a través de aspectos como la calidad del servicio, la atención y el trato recibidos, o la seguridad proyectada por el empleado entre otros (Vázquez Burguete, 1998). Dicha influencia evidente del marketing interno sobre el marketing externo se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 1. Influencia del Marketing Interno sobre el Marketing Externo



Fuente: Vázquez Burguete et al. (1997)

Teniendo en cuenta que (Vázquez Burguete et al., 1997), como cualquier rama del marketing, el marketing interno se rige por las cuatro P (Producto, Precio, Distribución o Place, y Comunicación o Promotion), la prevención y gestión de los riesgos psicosociales

existentes en la organización se pueden contemplar como uno más de los productos existentes en el plan de marketing para los clientes internos de la misma.

3.1. La prevención de los riesgos psicosociales

Como se ha visto en el Capítulo 1, la salud psíquica y social de los trabajadores es de una importancia capital para el crecimiento organizacional. Por ende, la prevención de los riesgos psicosociales de la organización es también vital para proporcionar bienestar a los individuos y garantizar su salud laboral. Tras haber identificado los principales riesgos psicológicos y sus fuentes, en este apartado se abordarán las formas en las que la organización puede plantearse prevenir dichos riesgos.

El estrés Laboral

Debe recordarse que cada trabajador es único y que el estrés derivado del trabajo, así como sus detonantes, varían en función del trabajador. La gestión del estrés laboral es un pilar muy importante en el diseño de un ambiente laboral saludable y productivo. Por eso, requiere una atención personalizada, como también la requieren las necesidades de cada trabajador. No siendo posible en muchas ocasiones cuantificar y establecer niveles mínimos o máximos en cuanto a lo que puede soportar un trabajador, para una mejor gestión del estrés en el trabajo, es condición *sine qua non* abordar el concepto de afrontamiento.

En tal sentido, se puede entender por afrontamiento un conjunto de esfuerzos conductuales y cognitivos de un individuo o de un grupo de personas a fin de poder manejarse ante situaciones percibidas como amenazantes o estresantes (Arrogante, 2016).

Lo anterior se traduce en que, cuando el trabajador se sienta inseguro o en peligro, va a generar un mecanismo de autoprotección que le permita dar una respuesta de afrontamiento a esa situación. A este respecto es importante tener en cuenta que (Arrogante, 2016):

- Dependiendo de la eficacia de las estrategias, el afrontamiento puede ser un proceso dinámico o cambiante en función de cada situación.
- El afrontamiento se va nutriendo de la experiencia y se construye a partir de las diferentes situaciones estresantes que pueden presentarse y de la forma en que se las

hizo frente (así como la mayor o menor satisfacción derivada de dicha respuesta), no es un sistema de defensa que esté por *default* presente en cada persona.

- El afrontamiento permite a la persona hacer frente y controlar situaciones de inseguridad. Si el control es imposible, el afrontamiento lleva a adaptarse.

Las estrategias de afrontamiento

Por estrategias o modos de afrontar el estrés se pueden entender las distintas formas en que el individuo hace uso de los recursos que tiene a su disposición para enfrentarse a los factores estresantes. A partir de las conclusiones de varios estudios, puede hablarse de diferentes modos de afrontamiento (Morán Astorga et al, 2019):

- *El afrontamiento activo*: comprende el conjunto de acciones directas que incrementan los esfuerzos propios para eliminar, someter o reducir el estresor. Estos esfuerzos se manifiestan de forma activa para alterar la situación frente a estresores débiles, como serían los estresores de la vida cotidiana.
- *La planificación*: consiste en pensar cómo afrontar al estresor, idear estrategias de acción, los pasos a dar y la dirección de los esfuerzos a realizar. En otras palabras, el análisis del problema, la búsqueda planificada de soluciones y la puesta en práctica de las acciones elegidas para resolverlo. Esta práctica se plantea en relación con el deseo de minimización del estrés por parte del ser humano.
- *El apoyo social*: las personas en este momento pueden buscar tener apoyo, ya sea a nivel instrumental o emocional.
- *El apoyo instrumental*: traducido en forma de esfuerzos por buscar apoyo y ayuda de profesionales o técnicos, esto es, personas que son competentes y conocen la solución al problema.
- *El apoyo emocional*: caracterizado por basarse en motivos de simpatía y comprensión. Es por ello que se recomienda contar el problema a un amigo, familiar, o compañero para conseguir apoyo, un abrazo, o un hombro en que llorar.

- *La autodistracción*: consistente en centrarse en otros proyectos, intentando llevar la mente a pensar en otras actividades, para tratar de no hacerlo en el estresor. Es, con todo, una estrategia disfuncional, ya que no resuelve el problema.
- *El desahogo*: caracterizado por el aumento de la conciencia del propio malestar emocional, acompañada por una tendencia a expresar o descargar esos sentimientos.
- *La desconexión*: pretende reducir los esfuerzos para afrontar el estresor, incluso hasta el punto de renunciar al esfuerzo dedicado a lograr las metas con las cuales interfiere el estresor, es decir, hacer como que el problema no existe.
- *La reinterpretación positiva*: consiste en buscar el lado favorable del problema e intentar mejorar o crecer a partir de dicha identificación. Es un esfuerzo por dar un significado positivo a la situación, potenciando desde ella el desarrollo personal.
- *La negación*: es hacer omisión voluntaria la realidad del hecho estresante, tratar de tergiversar la realidad creando la idea de otra situación.
- *La aceptación*: consiste en aceptar el hecho de que lo que está ocurriendo es real.
- *La religión*: la tendencia a volver a la práctica religiosa en momentos de estrés aumenta la participación en actividades religiosas, ya que el hombre cree encontrar la serenidad en la religión.
- *El uso de sustancias*: consiste en buscar refugio en el alcohol o en otras sustancias con el fin de sentirse bien o para ayudar a soportar el golpe de las situaciones.
- *El autocontrol*: es el conjunto de esfuerzos por regular los propios sentimientos, no compartiendo el problema, no precipitándose en las acciones, ya sea disculpándose o autocriticándose.
- *La autoinculpación*: consiste en criticarse y culpabilizarse por lo sucedido, es decir, buscar la parte de culpabilidad que se tiene en lo que ha ocurrido.
- *El humor*: consiste en hacer bromas sobre el estresor, tratando de reírse de las situaciones estresantes y minimizar la importancia de las mismas.

La personalidad

Para lograr una gestión eficaz del estrés laboral, el Departamento de Recursos humanos también habrá de estudiar y conocer los rasgos de personalidad de sus trabajadores.

Conforme a lo que se ha visto, la estrategia de afrontamiento adoptada deberá resultar acorde a las variables de personalidad de la persona enfrentada a la situación de peligro o de estrés. Siendo la personalidad el conjunto de causas que subyacen al comportamiento y a las experiencias que influyen en el funcionamiento psicológico de una persona (Cloninger, 2002), se puede deducir que una buena gestión del estrés laboral varía en función de los rasgos de personalidad de cada trabajador.

En este sentido, para el estudio de la personalidad es posible hablar de cinco categorías de factores que engloban cinco rasgos de personalidades que se pueden manifestar en las personas (Morán Astorga et al, 2019):

Neuroticismo: es el factor de las emociones. Se puede concebir como la dimensión de la emocionalidad, o tendencia general a experimentar emociones negativas, tales como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad y repugnancia, etc. Es una propensión a tener ideas irracionales, a ser menos capaces de controlar los impulsos, y a hacer frente peor que los demás al estrés. Las emociones desorganizadas interfieren con la adaptación. En base a todo ello, es plausible decir que son las personas neuróticas las que suelen tomar las peores decisiones.

Extraversión: tiene una vertiente social, es decir, repercute en cómo el ser humano se relaciona con su entorno. Las personas extravertidas tienden a preferir grupos y reuniones, ser asertivos, activos y habladores. También les gustan la excitación y la estimulación, y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, enérgicos y optimistas. Los individuos introvertidos, en cambio, son reservados, independientes, constantes, y no sufren necesariamente ansiedad social, careciendo del exuberante entusiasmo de los extrovertidos.

Apertura mental: determinada por la integración activa, sensibilidad estética, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio de la persona. Este tipo de

individuos se ven enriquecidos por las experiencias vividas, en tanto las personas cerradas son convencionales en su comportamiento y de apariencia conservadora, prefiriendo lo familiar a lo novedoso.

Amabilidad: recoge la dimensión de tendencias interpersonales como altruismo, confianza, franqueza, actitud conciliadora o modestia. La tienen personas que cultivan la simpatía hacia los demás, con disposición a ayudar y la creencia que los otros se sienten igualmente satisfechos al hacer lo mismo. Las personas menos amables, en cambio, son más egocéntricas, más suspicaces respecto a las intenciones de los demás, y antes proclives a la oposición que a la cooperación.

Responsabilidad: propia de personas no generadoras de estrés a los demás, y que tampoco se autoestresarán. Son individuos que se caracterizan por su voluntad de logro, rendimiento académico y profesional, perseverancia, tenacidad, sentido del deber y disciplina. Esto puede llevar a una pulcritud compulsiva o a una conducta de adicción al trabajo. Por su parte, los irresponsables no carecen necesariamente de principios morales, pero son menos rigurosos al aplicarlos, o más descuidados a la hora de luchar por sus objetivos.

Una vez establecido lo anterior, y habiendo identificado los estresores que pueden afectar al trabajador (o al menos los más importantes o significativos), el Departamento de Recursos Humanos podrá ayudar al trabajador a gestionar su estrés. La información necesaria acerca de la salud psicosocial, los estresores y los rasgos de la personalidad de un trabajador puede recabarse a partir de las respuestas del mismo a un simple cuestionario (Anexo 1).

El mobbing

Al igual que ocurre con el estrés, es difícil prever o concretar cuándo se inicia una situación de *mobbing*, razón por la que se han diseñado instrumentos para valorarlo y gestionarlo de la forma la más eficiente posible. En concreto, se ha identificado catorce instrumentos adaptados y diseñados para medir el *mobbing* en la población española (Dujo López & González-Trijueque, 2021). A continuación se analizarán dos de ellos, los cuales pueden servir de guía para el prevencionista o el Departamento de Recursos Humanos ante un caso de acoso en la organización, delimitando cuanto pueda ayudar a una gestión eficiente del riesgo.

Figura 2. Características principales de los instrumentos diseñados para medir el mobbing en España

Instrumento	Autor original	Validación	N.º de ítems	Aproximación	Características
LIPT-60	LIPT-45 Leymann (1990)	González de Rivera y Rodríguez-Abuín (2005).	60	Operativo y aplicación autoadministrada	Estilo de respuesta dicotómico o tipo Likert de 5 niveles. La corrección de la prueba da lugar a tres índices globales y 6 subescalas de acoso laboral (desprestigio laboral, entorpecimiento del progreso, bloqueo de la comunicación, intimidación encubierta, intimidación manifiesta y desprestigio personal). Los índices globales valoran el número total de estrategias de acoso (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso (IMAP). Autoadministrado. Individual o colectiva
NAQ-RE	Einarsen y Raknes (1997)	García-Izquierdo et al. (2004) Meseguer et al. (2007) Soler et al. (2010)	24	Operativo y aplicación autoadministrada	Evalúa la frecuencia de estrategias de acoso en los últimos 6 meses a través de una escala Likert de 5 niveles de respuesta. En ningún momento aparece el término acoso en los ítems para evitar sesgos. Al final de la prueba se introduce una definición de acoso, debiendo señalar el sujeto evaluado si se identifica como víctima o no.
NAQ-RE (versión reducida)	Einarsen y Raknes (1997)	Moreno-Jiménez et al. (2007)	14	Operativo y aplicación autoadministrada	Características similares a la prueba original
S-NAQ	Einarsen y Raknes (1997)	León-Pérez et al. (2019)	9	Operativo y aplicación autoadministrada	Características similares a la prueba original
NAQ-R	Einarsen y Raknes (1997)	González-Trijueque y Graña (2009)	23	Operativo y aplicación autoadministrada	Características similares a la prueba original

Instrumento	Autor/es	N.º ítems	Aproximación	Características
Escala Cisneros	Fidalgo y Piñuel (2004)	43	Operativo y aplicación autoadministrada	Se objetivan 43 conductas de acoso a través de una escala Likert que va desde 0, <i>nunca</i> hasta 6, <i>todos los días</i> . Se da como resultado tres índices globales que valoran el número total de estrategias de acoso: NEAP, IGAP e IMAP. Autoadministrado.
IVAPT-E-R	Carrión et al. (2007)	22	Ídem	Dos sistemas de respuesta. El sistema (A) está orientado a evaluar la presencia e intensidad del acoso con escala Likert. El sistema (B) valora indirectamente la posible intencionalidad de conducta hostigadora y tiene tres opciones de respuesta. Al final del inventario el evaluado puede especificar la direccionalidad del acoso, indicando si el victimario es un superior, un subordinado o un compañero.
MOBB-90	Boada-Grau et al. (2004)	90	Ídem	Evalúa situaciones prototípicas de <i>mobbing</i> y se contestan a través de una escala Likert de 7 niveles. Autoadministrado.
MOBB-10	Boada-Grau, Pastor-Mallo et al. (2013)	10	Ídem	Características similares al MOBB-90
CAPP	Morán et al. (2009)	15	Ídem	Respuesta tipo Likert con 5. Tiene por objetivo la evaluación de los sentimientos de acoso psicológico (acoso percibido) en el contexto laboral. De los 15 ítems que componen la escala tan solo uno pregunta si el evaluado considera que está siendo acosado. El resto de ítems aluden a sentimientos de humillación y amenaza. Autoadministrado.
HPT-R	Fornés et al. (2008)	35	Ídem	Evalúa situaciones y/o conductas típicas de acoso fácilmente identificables. La prueba permite evaluar e identificar la frecuencia de los actos de hostigamiento. Al final de la prueba se recoge información subjetiva relacionada con la percepción de la víctima y la direccionalidad del acoso. Los ítems se contestan a través de una escala Likert de 5 niveles. Autoadministrado.
CAPT	Moreno-Jiménez et al. (2008)	23	Ídem	Posee dos secciones, una basada en datos sociodemográficas y otra orientada a la evaluación de las conductas de acoso siguiendo el modelo organizacional. Escala Likert de 5 niveles. Autoadministrado.
EAPA-T	Escartín et al. (2010)	12	Ídem	Evalúa conductas de acoso percibidas a través de 4 categorías: control y manipulación, abuso emocional, descrédito personal y profesional. Escala Likert de 5 niveles. Autoadministrado.
EAPA-T-R	Escartín et al. (2017)	4	Ídem	Características similares a la versión extensa Se seleccionan los ítems 5,7,10 y 12 de la escala original.
Mobbing-UNIPSCO	Gil-Monte et al. (2006)	20	Ídem	Los ítems se evalúan mediante escala Likert de 5 niveles. Se incluyen 3 ítems para preguntar acciones no reflejadas en los anteriores, una pregunta relativa a la frecuencia y otra para la duración de las acciones con 7 niveles de respuesta. Contiene 4 tipos de acciones: contra la reputación, relativas a la comunicación, al desempeño y contra la salud.

Fuente: Dujo López & González-Trijueque (2021)

El *Cuestionario de Acoso Psicológico Percibido o CAPP* (Morán, González, & Landero, 2009):

El CAPP es un instrumento desarrollado por tres investigadores del ámbito de la psicología laboral, al objeto de disponer de un método de evaluación del acoso psicológico en el ámbito laboral. Dentro del mismo se plantean 15 ítems valorados conforme a una escala de Likert del 1 al 5, en la que el valor 1 corresponde a “*no lo siento en absoluto*”, y el 5 se traduce como “*siempre lo siento*”. Los 15 ítems que el trabajador ha de valorar para ver cómo se siente e identificar un posible acoso en su lugar de trabajo son los siguientes:

1. “Percibo cierta inseguridad en mi puesto de trabajo por motivos imprecisos, difíciles de determinar”.
2. “Se producen discusiones entre compañeros, de manera que se nota tensión en el ambiente”.
3. “Los superiores manifiestan abierta y públicamente su disconformidad con el trabajo realizado por los subordinados”.
4. “Algunas personas son capaces de mentir, levantar falsos testimonios con la finalidad de hacer daño a otros”.
5. “Algunos compañeros manifiestan abiertamente desprecio y burlas hacia otros”.
6. “Si no se hace lo que algunos imponen, por detrás te hacen el vacío y no te dejan vivir”.
7. “Siento que no puedo confiar en los compañeros”.
8. “Los más fuertes suelen conseguir lo que se proponen a costa de otros”.
9. “Es difícil estar seguro de lo que haces, por algún lado te pueden atacar”.
10. “Determinadas personas pueden llegar a agredir verbalmente a los compañeros”.
11. “Cuando se lo proponen, algunos pueden hacerle la vida imposible a alguien”.
12. “Relacionarme con algunas personas me produce malestar, prefiero evitarlas”.
13. ” Siento como si me estuvieran acosando en mi lugar de trabajo”.
14. “Algunas personas atribuyen y acusan a otros con sus propios defectos”.
15. “En alguna ocasión me he sentido amenazado en mi lugar de trabajo”.

Este cuestionario fue puesto a prueba por los investigadores sobre una muestra de población de 390 trabajadores de ambos sexos y dentro de un rango de edad comprendido entre los 21 y 65 años, de diferentes campos de actividad.

El *Leymann Inventory of Psychological Terrorization o LIPT* (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2005):

Leymann, uno de los precursores en el uso de la palabra *mobbing* en el plano laboral, estableció un total de 45 hechos o acciones que pueden caracterizar de forma objetiva el acoso laboral. Dichas acciones han sido recolectadas y refundidas en un cuestionario conocido bajo el nombre de *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)*, el cual incluye preguntas dicotómicas de respuesta cerrada para ser respondidas por el trabajador contestando con un simple “sí” o “no” a cualquiera de ellas, todas en relación con un caso de acoso psicológico que haya sucedido. Cabe destacar que este cuestionario es el instrumento más usado por las empresas en los casos de acoso en el trabajo.

Mediante esta herramienta, Leyman, a partir del análisis detallado de las conductas del acosador que puede destruir la víctima, segmentó las estrategias de acoso psicológico en el trabajo en cinco grupos:

- *Restricción de la comunicación*: es una de las maniobras de los acosadores para disminuir al máximo todas las posibilidades de interacción entre la víctima del acoso y los demás. El objetivo siente una presión del grupo acosador que no le permite ejercer su derecho a expresarse. Esto se refleja de los once primeros ítems del cuestionario.
- *Restricción del contacto social*: consistente en aislar a la víctima lo más posible del resto de miembros de la organización. Puede ser el fruto de rumores esparcidos sobre la víctima, o de ataques para que ésta pierda el control. La analizan los ítems del 12 al 16.
- *Arruinar el prestigio de la víctima*: actividad de acoso descrita en los ítems del 17 al 31, y consistente en desprestigiar la reputación de la víctima mediante burlas y

bromas acerca de ella como persona, de su entorno o de circunstancias cercanas a ella.

- *Desprestigio de la capacidad moral y laboral*: mediante estas acciones, descritas en los ítems del 32 al 38, se llevan a cabo campañas en las que la víctima objetivo se encontrará ante una situación en la que se verá impedida en cuanto a la realización de sus tareas laborales, o bien le serán impuestas nuevas tareas en descuerdo total con sus aptitudes, bien sea por estar por debajo o por encima de éstas.
- *Ataque a la buena salud*: siendo éste uno de los objetivos principales del acoso, y ya pueda materializarse de una manera directa o indirectamente. Es un comportamiento a cuya identificación hacen referencia los últimos 7 ítems del cuestionario.

Avanzando un paso más, y con el propósito de estudiar con más profundidad el acoso, así como de adaptar el LIPT al contexto de la sociedad española más allá de su simple traducción, dos investigadores añadieron 15 ítems adicionales a los 45 que ya habían sido planteados por Leymann, lo que ha dado pie a que ahora se pueda hablar de un cuestionario LIPT-60 (Anexo 2).

En esta nueva versión también han aumentado las posibles formas de respuesta, ya que se puede seguir utilizando la manera dicotómica inicial, utilizando un “sí” o un “no” como opciones, pero también se puede responder usando para ello una forma más amplia de valoración a través de una escala de Likert del 0 a 4. Teniendo en cuenta la valoración en dicha escala, se estaría en situaciones en las que:

- 0: la conducta no ha pasado.
- 1: la conducta ha sido mínima.
- 2: la conducta ha sido segura.
- 3: la repercusión de la conducta es importante.
- 4: la conducta ha afectado intensamente.

Este instrumento para la medición del acoso psicológico en el trabajo se puede emplear de dos formas distintas en aquellos ambientes en los que dicho riesgo esté presente. En concreto, se puede proceder a la valoración por:

- Auto respuesta: caso éste en el que es la víctima la que responde al cuestionario, ya sea, como se ha dicho, mediante respuestas “sí” o “no”, o según la escala Likert del 0 al 4.
- Hetero-administración: cuando, en vez de hacerlo la persona que está siendo víctima, el cuestionario se rellena por parte de una tercera o terceras personas ajenas a la situación, y que, mediante la observación, pueden estar en una posición adecuada para identificar y valorar cada ítem del cuestionario (siguiendo una de las reiteradas formas de valoración o respuesta).

Aparte de las herramientas de intervención que acaban de ser mencionadas, otro componente muy importante a la hora de facilitar una buena gestión de los riesgos psicosociales en una organización son la evaluación psicológica y el fomento de un clima laboral sano dentro de la misma, aspectos ambos a los que se hará referencia a continuación.

3.2. Las técnicas de evaluación de los riesgos psicosociales

La evaluación de los riesgos psicosociales se considera uno de los procesos más importantes para la buena gestión de los mismos. Permite tener una estimación de aquellos riesgos del entorno laboral que no se han podido prevenir ni evitar, y que pueden afectar la salud mental, emocional, social y física de los trabajadores. Facilita la obtención de informaciones pertinentes y necesarias para elegir las medidas de gestión adecuadas. Para optimizar en lo posible dicho proceso, es vital que la evaluación se haga por un profesional capacitado en salud ocupacional o en psicología laboral. Una evaluación eficiente de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral implica llevar a cabo los siguientes pasos (Giner Alegría, 2012):

- *Identificación de los factores de riesgo:* mediante un minucioso análisis del entorno laboral, el profesional en la materia deberá detectar los factores que podrían dañinos para la salud y el bienestar del capital humano de la organización. La recogida de estas informaciones se hace a través de la revisión de procedimientos y políticas de la organización, observaciones directas, entrevistas y encuestas a los trabajadores.
- *Evaluación de la exposición:* tras obtener e identificar los factores de riesgo es importante evaluar el grado o nivel de exposición de los trabajadores a ellos, es decir, determinar la frecuencia y el tiempo de exposición de los individuos a estos factores.
- *Valoración del impacto:* para establecer una orden de prioridad, es de total importancia evaluar el impacto de los riesgos psicosociales presentes sobre el bienestar y la salud de los trabajadores y de la organización.
- *Establecer medidas de prevención y de control:* a partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se debe estar en disposición de concretar y, en su caso, diseñar o elaborar medidas de control y de prevención para contrarrestar los riesgos psicosociales identificados en la organización. En este punto es probable que hayan de producirse cambios en las políticas organizacionales, o que haya que informar y formar a los trabajadores acerca de los riesgos y cómo prevenirlos, generando y promoviendo un entorno de trabajo saludable, lo que puede incluir diseñar tareas y roles participativos que promuevan el bienestar de los trabajadores.

Con este fin, en la actualidad existe una pluralidad de instrumentos evaluación, principalmente mediante el uso de cuestionarios. Entre ellos, el instrumento más conocido es el estudio del clima laboral de la empresa.

El clima laboral

El clima laboral de una organización viene determinado por la percepción general que los trabajadores tienen de su ambiente laboral. Dicha percepción es el reflejo de la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Por otro lado, el clima laboral va mucho más allá de un simple concepto o fenómeno, aportando un

conocimiento con el que el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección de la entidad productiva pueden entender mucho mejor el funcionamiento de la misma, siendo también un concepto de intervención a través del cual se pueden mejorar los resultados en ella obtenidos (Domínguez Aguirre, Ramírez Campos, & García Méndez, 2013).

En este orden de cosas, entre el clima laboral imperante y el compromiso del talento humano de la organización existe una dependencia significativa, dando lugar a un círculo virtuoso: cuanto mejor sea el clima laboral, más comprometido estará el trabajador con sus tareas, lo cual redundará en un clima laboral más sano en la organización, que hará que más a gusto se sienta el trabajador, y así secuencialmente.

El clima laboral interno de una organización engloba factores tales como la naturaleza de las redes de comunicación interna, los sistemas de compensación y de gratificación, el estilo de liderazgo existente, la fijación de las metas y objetivos personales y organizativos, el compromiso social de la empresa, o el establecimiento de las condiciones del trabajo, entre otros. Permite, en un sentido general, tener información sobre la efectividad de la forma en que son movilizados los recursos humanos por parte de (o gracias a) la cultura organizacional, y no sólo debido al compromiso que se deriva de la consideración de la relación laboral como un mero intercambio económico (trabajo por salario). El clima laboral es un aspecto clave de la organización, que incide sobre cada uno de sus miembros y departamentos. Es por ello que el conocimiento de las variables del clima permite a la dirección usar dichas fuerzas organizacionales lograr sus objetivos (Chavenato, 2001).

Un clima laboral sano, promovido y cuidado por parte de una organización, tiene una importancia enorme en la buena gestión y la prevención de los riesgos psicosociales dentro de la misma. Un clima insano, rígido y desequilibrado, basado en una falta de coherencia entre las políticas y las vivencias organizacionales genera conductas negativas, como pueden ser absentismo, robos, apatía, falta de colaboración, intrigas, enojos, o peleas en los trabajadores. Por el contrario, un clima positivo y sano, basado en valores como la responsabilidad social, una comunicación abierta, la participación y autonomía de los talentos, el reconocimientos de logros, su recompensa, o el liderazgo positivo, contribuyen

activamente a la promoción y al mantenimiento del estado de bienestar y a la salud de los individuos, a la vez que contribuye a reducir los riesgos psicosociales presentes en el lugar de trabajo (Domínguez Aguirre, Ramírez Campos, & García Méndez, 2013).

Teniendo en cuenta que el desarrollo eficiente de todos estos pasos puede permitir a la Dirección optimizar y llevar a cabo una gestión eficiente de los riesgos existentes en la organización, previendo los que están por llegar, esto puede ayudar a que la empresa pueda considerarse un espacio seguro para que sus trabajadores puedan realizar sus labores. Dicha seguridad (y la sensación en cuanto a la misma) constituye uno de los pilares fundamentales para conseguir la satisfacción en el trabajo.

3.3. La satisfacción laboral

Se entiende por satisfacción laboral la respuesta de un trabajador ante el desarrollo de su actividad en el trabajo y el estado de bienestar que le genera dicha actividad (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010). En otras palabras, esto viene a decir que el buen cuidado del estado de bienestar del trabajador, siendo uno de los objetivos principales de la gestión de los riesgos psicosociales en la empresa, es (o al menos así ha de ser considerado) un factor determinante de la satisfacción del capital humano.

Llegados a este punto, puede decirse que resulta más que evidente que ambos conceptos (o la forma de entenderlos) no sólo están intrínsecamente relacionados, sino que, además, se complementan. Tal es así, que podría decirse incluso que no se entienden el uno sin el otro (Figura 3) y, sin lugar a dudas, mejoran significativamente el ambiente de trabajo y el rendimiento de los integrantes de la plantilla. No en vano con frecuencia se apela al dicho de que un trabajador contento y satisfecho con su ambiente de trabajo y con la forma en que se desarrollan sus tareas “en igual tiempo, rinde el doble”. No obstante, esto no debe ser entendido como una forma de explotación (o un pretexto para ello), sino que es algo que debe ir orientado a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, por cuanto si su mejor rendimiento les permite emplear menos tiempo en realizar sus tareas en la empresa, eso debería repercutir en una mayor disposición de tiempo libre para dedicar a sus aficiones o sus *hobbies* y, claro está, una mejor conciliación de su vida laboral personal y familiar con

su desempeño en el trabajo. Es algo que, como muchas otras cosas, tiene retroalimentación, redundando en el buen hacer de los trabajadores y permitiéndoles trabajar en su zona de confort, en tanto a la vez la empresa consigue alcanzar con éxito sus objetivos económicos y humanos.

En relación con todo lo expuesto ha siempre de recordarse que los riesgos psicosociales no influyen negativamente sólo a los trabajadores y a su salud, sino que también afectan al buen funcionamiento de la organización. Ya que el desempeño de los trabajadores expuestos a estos factores de riesgo tiende a reducir los resultados de su desempeño, esto influye significativamente en ámbitos como la productividad, el prestigio o la calidad de los bienes y servicios, o la imagen de la empresa, entre otros muchos (Gómez Rojas, Guerrero, & Méndez Campos, 2014).

Figura 3. Correlación entre la gestión de los riesgos laborales y la satisfacción laboral



Fuente: Gómez Rojas et al (2014)

Factores que influyen en la satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo no tiene un efecto automático ni significativo si no viene precedida por la combinación perfecta de dos factores (Figura 4): por un lado, cuanto tiene que ver con el trabajador mismo, sus sueños, sus aspiraciones y sus condiciones personales; por otro, lo concerniente al trabajo, ya sea en cuanto al contenido de las tareas, el ambiente laboral, las vivencias o las condiciones de trabajo.

Figura 4. Fuentes de la satisfacción laboral



Fuente: Gómez Rojas et al (2014)

Existen un sinnúmero de situaciones que pueden influir, tanto positiva como negativamente, en la satisfacción del capital humano. Entre ellos, se pueden mencionar los siguientes (Gómez-Perdomo, Meneses Higueta, & Palacio Montes, 2017):

- *Las recompensas y beneficios laborales:* factores como el salario, la existencia de un plan de seguro sanitario, bonificaciones, incentivos, etc. tienden a influir de forma significativa y positiva en la satisfacción del trabajador. Como comúnmente se dice (*vox populi*), “no se trabaja por amor al arte”. Antes bien, un salario competitivo y el reconocimiento del esfuerzo del trabajador tiende a mantenerle satisfecho.
- *El ambiente del trabajo:* en un sentido amplio, se trata de uno de los factores más importantes de cara a la satisfacción del capital humano. El ambiente físico (derivado de las condiciones de higiene y la ergonomía del espacio de trabajo) y el

ambiente psicológico (caracterizado por las relaciones interpersonales dentro la organización, la entrega, el apoyo y el respeto entre los compañeros de trabajo, y para y con los superiores) son ambos de gran relevancia (y el segundo tanto y más que el primero) en términos de satisfacción laboral.

- *La carrera laboral:* pudiendo considerarse el afán de superación como algo consustancial al ser humano (aunque más presente en unas personas que en otras), es plausible que a un trabajador le ilusione o incentive pertenecer a una organización donde pueda desarrollar una carrera laboral. La existencia de un sistema de ascenso y promoción adecuada y transparente en una organización, basado en los logros y méritos, es un incentivo más para la satisfacción laboral.
- *El reconocimiento:* siendo cierto que el trabajador presta su servicio a cambio de un salario, comprometiéndose así a realizar su trabajo lo mejor posible (o debiendo comprometerse a ello), no lo es menos que el reconocimiento de los esfuerzos y el crédito por un trabajo bien hecho es un incentivo adicional para el desempeño.
- *La autonomía:* el trabajador suele sentirse cómodo y motivado cuando tiene la posibilidad (o a veces podría decirse que goza del privilegio) de organizarse y tomar decisiones para llevar a cabo sus tareas. Esta sensación de autonomía y de control sobre el trabajo y la forma de realizarlo suele jugar un papel muy importante en la satisfacción del talento humano.
- *La conciliación de la vida profesional y la vida familiar:* el trabajador se siente motivado por pertenecer a una organización en la que se tiene presente que tiene una vida después de la jornada laboral. El respeto por el tiempo de desconexión del trabajo, permitiendo al individuo realizar actividades personales fuera del ámbito laboral y mantener un equilibrio con lo que le demanda la entidad, influye bastante en su satisfacción.

Con respecto a lo que ha sido comentado, debe recordarse que el Departamento de Recursos Humanos ha de tener presente que cada trabajador es único, y que lo que es un estímulo para la satisfacción laboral de una persona o grupo de ellas no tiene por qué serlo

para toda la organización. Los factores determinantes de la satisfacción laboral de cada trabajador varían en función de sus necesidades, valores, gustos, o situación.

La importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción del talento humano es de máxima importancia a nivel organizacional, ya que se refleja o repercute de manera positiva en la entidad. En este sentido, la satisfacción del capital humano es un gran potenciador de (Bonillo Muñoz, 2002):

- *La retención del talento humano*: un trabajador satisfecho con la experiencia vivida en la entidad en la que presta sus servicios experimenta mayores sentimientos de seguridad y bienestar en el trabajo (Morán Astorga & Manga, 2005). Dicha experiencia disminuye su probabilidad de abandonar la organización, en la que, por ende, la rotación de personal en plantilla se ve reducida. Una reducción considerable de la rotación de personal se traduce en una reducción significativa en los gastos de reclutamiento, contratación, formación y socialización de los nuevos talentos.
- *El ambiente de trabajo positivo*: un trabajador satisfecho y con un alto grado de bienestar es más propenso a participar o a generar un ambiente laboral más ameno, ya que está más abierto a acciones tales como colaborar, trabajar en equipo o mantener una conversación productiva.
- *La imagen y prestigio empresarial*: un trabajador satisfecho también proyecta una imagen positiva de la organización. Los clientes externos se sienten más a gusto y tienden a percibir una mayor calidad en los productos cuando quien les atiende o se los proporciona lo hace con gusto y no por obligación. Un buen ambiente laboral se extrapola y afecta así positivamente a los clientes externos de la entidad.
- *La productividad y desempeño*: un trabajador satisfecho y motivado es más eficaz y eficiente en el desempeño o materialización de sus tareas en el trabajo. Además, tiende a ser más cauteloso con los recursos, esforzándose más y sintiéndose más identificado y comprometido con los objetivos organizacionales.
- *La creatividad*: cuando un trabajador se siente satisfecho en su trabajo, mediante la búsqueda de la eficiencia es también más probable que sea fuente de ideas nuevas e

inspiradoras, que redunden en mejoras o en la resolución de incidencias. Al tener claro que su esfuerzo está reconocido, el individuo no temerá aportar ideas que en ocasiones puedan ser incluso disruptivas, y en todo caso con potencial de contribuir al crecimiento organizacional.

Partiendo de la base de que la buena gestión de los riesgos psicosociales del trabajo genera un estado de seguridad y de bienestar que se puede considerar como un elemento muy importante de satisfacción laboral, y sabiendo además que la satisfacción impulsa los trabajadores a ser más eficientes, se puede entender que la satisfacción del talento humano sea un factor importante en el crecimiento económico de toda organización.

La influencia de la satisfacción laboral en la producción

Para lograr entender de una forma más adecuada las mejoras de la productividad del capital humano inducidas por la satisfacción laboral, es importante hablar de desempeño. En materia laboral, el concepto de desempeño viene dado por el resultado de las acciones que un individuo ejecuta con el propósito de obtener un fin relacionado con el alcance de los objetivos organizacionales mediante el uso de criterios de efectividad (Toro, 2002). Por tanto, se puede entender que el desempeño se puede traducir en comportamientos que muestra el trabajador para ayudarse a sí mismo a alcanzar las metas establecidas por la organización en la que presta sus servicios. Dichos comportamientos tienen grandes repercusiones en los resultados obtenidos, y entre ellos cabe mencionar, por ejemplo, cuanto tiene que ver con la asistencia, la coordinación, la atención, la necesidad y propensión a solicitar consejo o ayuda, la concentración, etc.

La adecuada medición del desempeño en el trabajo puede favorecer de forma significativa a los resultados obtenidos, la productividad y la calidad del mismo. Es algo que permite a la Dirección obtener información útil para hacer posible la mejora continua de los procesos productivos (Toro, 2002) y, por ende, un trabajador satisfecho tiende a demostrar un gran desempeño laboral de cara a lograr las metas planteadas por la organización.

La productividad es un indicador que se traduce en términos de eficiencia, posicionamiento y competitividad de una empresa, pudiendo ser tomada como referente para medir o tener idea de cómo está siendo el funcionamiento del sistema de operaciones de una organización (Pisco, 1999). Basándose en esta definición, resulta evidente que los factores que, fruto de la mayor satisfacción laboral, potencian el desempeño de los trabajadores, tienen también una influencia bastante notable en el proceso productivo de la empresa.

Conclusiones.

En las últimas décadas se ha asistido a una progresiva concienciación, tanto a nivel empresarial como en cuanto se refiere a la investigación científica, en cuanto a que los recursos humanos son el pilar más importante de una organización. Esto se debe, cuando menos, al hecho de que se trata del único recurso que tiene una entidad que, a su vez, extiende su dominio o su influencia sobre todos los demás recursos de la misma, ya que es el que posee todos los conocimientos, imprescindibles para alcanzar los objetivos organizacionales.

Partiendo de esa base, tanto académicos e investigadores como expertos y profesionales dedican un notable esfuerzo a la búsqueda constante de alternativas y técnicas que permitan una más efectiva retención y fidelización del talento humano de las organizaciones productivas. Por ello, tanto empresas (en particular), como todo tipo de entidades, en los últimos años están haciendo patente su compromiso a la hora de desarrollar políticas que les permitan conocer mejor su capital humano, los factores que motivan a los individuos, al igual que las necesidades de éstos con respecto al puesto de trabajo y las tareas realizadas. A través de una visión interna que proporcione soporte a este tipo de políticas y actuaciones, el equipo directivo podrá estar más acertado en la toma de decisiones y el diseño y puesta en práctica de medidas que impulsen el sentimiento de valoración, la motivación en el trabajo y la integración en el entorno laboral del trabajador. Todo eso influye de manera favorable y directa en la actitud del capital humano, y de cara a su retención y fidelización en la organización. También impacta en la percepción que desde el exterior se tiene de la organización, lo cual repercute fuertemente en su reputación, su prestigio y su relación con el público externo, que es el destinatario de su oferta de bienes y servicios.

El marketing interno es una de las políticas de fidelización que puede utilizarse en este sentido. Si no la única, al menos la más significativa y representativa. Su objetivo es el de tratar a los trabajadores no solamente como los primeros clientes a satisfacer, sino como los clientes más importantes y complejos de la empresa. Gracias a la aplicación de las técnicas

y medidas correspondientes, la percepción que tiene el trabajador de la organización puede experimentar algunas transformaciones, y de este modo el individuo deberá comenzar a tener una imagen más responsable de la entidad, lo cual contribuirá a su mayor motivación, lealtad e implicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Todo ello se traducirá, en un momento posterior, en términos de beneficios económicos y mejoras de competitividad de la empresa.

El marketing interno puede considerarse, desde otro punto de vista, como una réplica del marketing externo que está dirigido en este caso hacia los clientes internos de la organización (esto es, el talento humano organizacional) como primer público objetivo cuyas necesidades se han de satisfacer. Es por ello que también se requiere la elaboración un plan de marketing basado en las cuatro grandes políticas o cuatro grandes “Ps” que orientan esta disciplina. Con vistas al buen diseño de dicho plan, es imprescindible un previo y adecuado conocimiento del entorno laboral, determinando las debilidades y las fortalezas, las amenazas y las oportunidades presentes en las políticas de gestión de los recursos humanos de cualquier organización. Unos y otros factores se concretan a partir del análisis del mercado interno de la entidad, y dicha observación es una parte fundamental en el diseño de cualquier plan de marketing interno.

Más allá de las prescripciones legales conforme a las normativas comunitarias y nacionales españolas, así como del miedo que puedan generar en el empresario las posibles sanciones y multas debido a su carencia o su ausencia en la organización, la prevención y la gestión efectiva de los riesgos psicosociales en las entidades productivas reúnen todos los requisitos necesarios para ser poder ser consideradas como una parte fundamental del producto del marketing interno.

En este sentido, los riesgos psicosociales derivan del entorno laboral, ya sea del ambiente físico, psicológico o social, teniendo reflejo, directa y/o indirectamente, en el rendimiento de los trabajadores. Simplificando, es posible decir que dicho tipo de riesgos tienen origen en los factores y las condiciones organizacionales presentes en las políticas, la cultura, la dirección, los valores y la filosofía de la organización. También en otros factores como las

condiciones del trabajo, la posición, la calidad y la viabilidad de las tareas laborales que implica un puesto de trabajo. Dichos riesgos pueden tener efectos nefastos tanto para el trabajador como para la entidad. Tal es así por cuanto pueden causar graves daños en la salud física, psíquica y social del trabajador y puede ser el detonante último de graves accidentes laborales, o bien ser precursores de enfermedades profesionales, potenciadores del absentismo, o fomentar la rotación del personal, lo cual se traduce para la empresa en un descenso de la productividad, a causa de un menor rendimiento y de un menor compromiso de los trabajadores.

Una buena gestión de los riesgos psicosociales supone su tratamiento en la organización a fin de aminorar los efectos que, derivados de dichos riesgos, resulta imposible erradicar. Eso se podrá llevar a cabo a partir de un adecuado conocimiento del ambiente de trabajo, a través del estudio de la cultura y el clima laboral de la organización. Para ello, la organización ha de hacer uso de instrumentos de medición diseñados por investigadores en dicho campo de investigación y capacitar a los miembros de su departamento de recursos humanos para que sean capaces de manejar dicha gestión de manera eficiente.

Siendo la prevención y la gestión de los riesgos psicosociales el “*producto*”, y la empresa (o su departamento de recursos humanos) la “*distribución*” de este plan de marketing, el “*precio*”, como tercera gran política o gran P del mismo, tendrá su traducción en términos de satisfacción del talento humano. El detonador de la satisfacción es el objetivo principal de la gestión y prevención de los riesgos psicosociales, orientada al bienestar del capital humano. Los trabajadores se sienten satisfechos cuando ciertos factores que son sinónimo de seguridad en todos los sentidos de la palabra están presentes. No es, por tanto, coincidencia ni casualidad que los factores que son fuentes riesgos psicosociales sean también determinantes fundamentales de la satisfacción laboral. Entre estos factores, y como fruto de la investigación los datos recolectados en diferentes estudios, cabe destacar algunos como las relaciones interpersonales, las políticas de compensación y remuneración, o las posibilidades de desarrollo de la carrera profesional, entre otros muchos.

Un sinnúmero de investigaciones basadas en observaciones y en la respuesta de los trabajadores resaltan que el trabajador satisfecho tiende a ser más productivo, más creativo, y a tener un mayor grado de implicación y fidelización con la organización en la que presta sus servicios. Dicha circunstancia se traduce en un incremento en términos de resultados obtenidos por parte de la entidad productiva y, al estar alineado con los objetivos de la organización, el talento humano tiende además a ser más competitivo y más, eficiente en el proceso de producción. Todo ello supone, además, un gran ahorro en cuanto a los costes destinados a reclutamiento, selección, integración y formación de nuevos talentos, dado que disminuye la rotación externa de trabajadores. Es importante también recordar que la productividad de un trabajador a lo largo de sus primeros meses dentro de una organización es, en la práctica totalidad de los casos, considerable o significativamente baja en comparación a la de un trabajador que ya está familiarizado con el proceso de producción de la misma.

En lo que se refiere a la cuarta y última de las grandes políticas o grandes Ps, la *comunicación* del marketing interno, cabe indicar que ésta forma parte del entramado o sistema de comunicación intraorganizacional, la cual es vital para prevenir y gestionar de manera eficiente los riesgos psicosociales. En materia de prevención, es importante informar al trabajador acerca de los riesgos a los que tiene posibilidad de tener que hacer frente en un momento dado en el entorno laboral. También, es de gran importancia formar al trabajador, para que éste pueda saber qué hacer en caso de estar en contacto con algún tipo de riesgo psicosocial presente en la organización. Con este fin es válido el uso de cualquier tipo de canal de comunicación mediante el que se pueda llevar a cabo una adecuada divulgación de las correspondientes medidas de prevención, pero se ha de ser cauteloso a la hora de escoger dicho canal, para que pueda hacer llegar el mensaje de una forma clara y efectiva al trabajador, como cliente que es del plan de marketing interno.

A partir de una adecuada aplicación o puesta en práctica del plan de marketing interno, se puede hacer que la prevención y gestión eficientes de los riesgos psicosociales en la organización tengan una repercusión positiva en el plan estratégico conjunto de la empresa,

y en sus objetivos primarios, que no son otros que el crecimiento económico-financiero. Eso es posible mediante el estímulo de la satisfacción de los trabajadores de la organización, quienes, en respuesta a dicha mayor satisfacción, serán más productivos, siendo dicha productividad sinónimo de utilidad o beneficio añadido para la entidad.

De cara a investigaciones futuras, se sugiere la posibilidad de comprobar empíricamente esta teoría de correlación de la productividad con los riesgos psicosociales, a partir, por ejemplo, del *ranking* de las mejores empresas para trabajar. También podría llevarse a cabo una investigación de la relación que existe entre la productividad del talento humano y la prevención de otros tipos de riesgos igualmente presentes en las organizaciones.

Bibliografía

- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna- Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Cloninger, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación.
- Domínguez Aguirre, L., Ramírez Campos, Á., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Dujo López, V., & González-Trijueque, D. (2021). Revisión de instrumentos en español para medir el acoso laboral: su utilidad en la evaluación pericial. *Anuario de Psicología Jurídica*, 32(1), 11-21.
- Miró, E., Solanes, Á., Martínez, P., Sánchez, A., & Rodríguez Marín, J. (2007). Relación entre el burnout o "síndrome de quemarse por el trabajo", la tensión laboral y las características del sueño. *Psicothema*, 19(Número 3), 388-394.
- Ajdukovic, I., Gilibert, D., & Labbouz, D. (2014). Confort au travail : Le rôle de l'attachement et de la personnalisation dans la perception de la qualité de l'espace de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations* (20), 311-327.
- Arrogante, Ó. (2016). Estrategias de afrontamiento al estrés laboral en Enfermería. *Metas enferm*, 31(122), 71-76.
- Baumann, F. (2015). *Burn out: quand le travail rend malade*. Lyon: Editions JLyon.
- Ben Ayed, A., & Vandenberghe, C. (2019). Stresseurs de rôle et performance prosociale : l'effet de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail. *Le Travail Humain* (82), 293-316.
- Bohnenberger, M. C. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Palma de Mallorca: <http://hdl.handle.net/10803/9421>.
- Bonillo Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *TRABAJO. Revista Iberoamericana De Relaciones Laborales*, 11.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial Uned.
- Cabeza, M., Cabeza, M., & Corredor, E. (2008). Evaluación de la iluminación en los puestos de trabajo de una empresa petrolera. *Vision gerencial*, (1), 33-44.

- Carbonell, J. (22 de 09 de 2022). Creación y gestión de negocio. *Marketing interno: qué es, estrategias y ventajas*. Barcelona, España: <https://www.tas-consultoria.com/blog-es/estrategias-de-marketing-interno/>.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Relaciones Públicas, 29(3)*.
- Chavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Del Hoyo Delgado, M. A. (2004). *Estres Laboral*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., & Trotta, M. (2010). Riesgos psicosociales de los trabajadores. *In II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.*, 204 ac.
- Fínez Silva, M. J. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *Revista INFAD N° 1, Vol. 2, 23-30*.
- Gil Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública, 83(2)*, 169-173.
- Giner Alegría, C. A. (2012). valoración de riesgos psicosociales en el trabajo. *Anales de Derecho, 30*, 254-296.
- Gómez Rojas, P., Guerrero, J., & Méndez Campos, M. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Ciencia y Trabajo*.
- Gómez-Perdomo, G., Meneses Higueta, A., & Palacio Montes, M. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Ansiedad y Estrés, 23*, 70-76.
- Gonik, V. (2002). Organisation du travail et mobbing. *Gonik, V. (2002). Organisation du travail et mobbing. In Les évolutions de la prescription: XXXVIIème Congrès de la SELF, Aix-en-Provence, 25, 26, 322-325*.
- González de Rivera, J., & Rodríguez-Abuín, M. (2005). *LIPT-60. Cuestionario de Estrategias de Acoso Psicológico en el Trabajo*. Editorial EOS.

- Guitart, A. A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. *In Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac, Mérida, Mexico*, 26-27.
- Jerez, M. L. (2006). *Lenguaje Transparente-Relaciones Interpersonales en la empresa. (Vol. 5)*. Publicatuslibros.com.
- Joseph, F. (2021). *La relation entre le conflit de rôles et la performance au travail*. Montréal: Universidad de Montréal.
- Lanero Carrizo, A., & García Miguélez, M. P. (2022). La responsabilidad social corporativa de la empresa ECOALF. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo (9)*, 61-70.
- Lavigne-Robichaud, M., Talbot, D., Trudel, X., Milot, A., & Brisson, C. (2022). 32-Stresseurs psychosociaux au travail et incidence de maladies cardiovasculaires. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique, 70*, S183.
- Légeron, P. (2015). *Le stress au travail: un enjeu de santé*. Odile Jacob.
- Martín Daza, F., & Pérez Bilbao, J. (1997). *NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Barcelona.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y trabajo, 11(32)*, 37-43.
- Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Salanova, M., & Gracia, D. (2006). Principios comunes para la evaluación de los riesgos psicosociales en la empresa. *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos*, 13-36.
- Méndez Venegas, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de 'burnout'. *Acta Pediátrica de México 25(5)*, 299-302.
- Miró, M. T. (2021). Teletrabajo y riesgos psicosociales: la imperiosa necesidad de reforzar la tutela preventiva. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado 3*, 175-212.
- Morán Astorga, C. (2002). El mobbing: persecución o psicoterror en el trabajo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos (15)*, 44-49.
- Morán Astorga, C., & Manga, D. (2005). Satisfacción en el trabajo, autoestima y estrés: diferencias por ocupación y género. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo, 6*, 315-319.
- Morán Astorga, M. C. (2019). *Estrés, burnout y mobbing: Recursos y estrategias de afrontamiento*. Eolas Ediciones.

- Morán, C., González, M., & Landero, R. (2009). Valoración psicométrica del cuestionario de acoso percibido. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 25(1), 7-16.
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19.
- Mundo, R. B. (11 de 06 de 2019). France Telecom: los suicidios de 19 trabajadores por los que juzgan a los ejecutivos de una de las grandes empresas de Europa. *BBC News Mundo*.
- Olié, J.-P., & Légeron, P. (2016). Le burn-out. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine* (200), 349-365.
- Olmedo, M. (2010). Estrés Laboral. *Atrapados por el estrés*, 30-35.
- Oros, L., Vargas Rubilar, N., & Chemisquy, S. (2020). Estresores docentes en tiempos de pandemia: un instrumento para su exploración. *Revista Interamericana de Psicología*, 54, 1-29.
- Pantoja Rodríguez, J. P., Vera Gutiérrez, S. E., & Avilés Flor, T. Y. (2017). Riesgos Laborales en las empresas. *Polo del conocimiento*, 2(5), 833-863.
- Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5).
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robledo, F. H. (2014). *Riesgos físicos I: Ruido, vibraciones y presiones anormales*. Ecoe Ediciones.
- Rojo, J., & Cervera, A. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Madrid: Editorial Tébar, S.L.
- Silla, J. M. (2011). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Valencia: Universitat de València.
- Thompson, I. (2006). Definición de empresa. *Promonegocios.Net*.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.
- Vázquez Burguete, J. L., García Miguélez, M. P., & Martín Hernández, A. (1997). El marketing interno como herramienta de gestión en la empresa del futuro. En M. Ruiz González, *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ponencias 1997* (págs. 157-164). Santiago de Compostela: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Velázquez Fernández, M. (2004). *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo*. España: Gestión 2000.

Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques: Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche de sciences sociales*, 3, págs. 32-38.

ANEXOS

Anexo I: Instrumentos de Medición

General Health Questionnaire (G.H.Q.-28 items)

Nombre Fecha.....

POR FAVOR LEER CUIDADOSAMENTE

Nos gustaría saber si Vd. ha tenido algunas molestias o trastornos y cómo ha estado de salud en las últimas semanas. Por favor conteste a TODAS las preguntas, simplemente subrayando las respuestas que a su juicio, se acercan más a lo que siente o ha sentido Vd. Recuerde que no queremos conocer los problemas que ha tenido en el pasado, sino los recientes y actuales.

Es importante que trate de responder a TODAS las preguntas. Muchas gracias por su colaboración.

ÚLTIMAMENTE

- A. 1. ¿Se ha sentido perfectamente bien de salud y en plena forma?
Mejor que lo habitual Igual que lo habitual Peor que lo habitual Mucho peor que lo habitual
2. ¿Ha tenido la sensación de que necesita un reconstituyente?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
3. ¿Se ha sentido agotado y sin fuerzas para nada?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
4. ¿Ha tenido la sensación de que estaba enfermo?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
5. ¿Ha padecido dolores de cabeza?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
6. ¿Ha tenido sensación de opresión en la cabeza, o de que la cabeza le va a estallar?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
7. ¿Ha tenido oleadas de calor o escalofríos?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
- B. 1. ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
2. ¿Ha tenido dificultades para seguir durmiendo de un tirón toda la noche?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
3. ¿Se ha notado constantemente agobiado o en tensión?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
4. ¿Se ha sentido con los nervios a flor de piel y malhumorado?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
5. ¿Se ha asustado o tenido pánico sin motivo?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
6. ¿Ha tenido la sensación de que todo se le viene encima?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
7. ¿Se ha notado nervioso y "a punto de explotar" constantemente?
No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual

Anexo V b - 2

- C. 1. ¿Se las ha arreglado para mantenerse ocupado y activo?
 Más activo que lo habitual Igual que lo habitual Bastante menos que lo habitual Mucho menos que lo habitual
2. ¿Le cuesta más tiempo hacer las cosas?
 Más rápido que lo habitual Igual que lo habitual Más tiempo que lo habitual Mucho más tiempo que lo habitual
3. ¿Ha tenido la impresión, en conjunto, de que está haciendo las cosas bien?
 Mejor que lo habitual Aproximadamente lo mismo Peor que lo habitual Mucho peor que lo habitual
4. ¿Se ha sentido satisfecho con su manera de hacer las cosas?
 Más satisfecho Aproximadamente lo mismo que lo habitual Menos satisfecho que lo habitual Mucho menos satisfecho
5. ¿Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida?
 Más tiempo que lo habitual Igual que lo habitual Menos útil que lo habitual Mucho menos útil que lo habitual
6. ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?
 Más que lo habitual Igual que lo habitual Menos que lo habitual Mucho menos capaz que lo habitual
7. ¿Ha sido capaz de disfrutar sus actividades normales de cada día?
 Más que lo habitual Igual que lo habitual Menos que lo habitual Mucho menos que lo habitual
- D. 1. ¿Ha pensado que Vd. es una persona que no vale para nada?
 No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
2. ¿Ha venido viviendo la vida totalmente sin esperanza?
 No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
3. ¿Ha tenido el sentimiento de que la vida no merece la pena vivirse?
 No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
4. ¿Ha pensado en la posibilidad de "quitarse de en medio"?
 Claramente, no Me parece que no Se me ha cruzado por la mente Claramente lo he pensado
5. ¿Ha notado que a veces no puede hacer nada porque tiene los nervios desquiciados?
 No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
6. ¿Ha notado que desea estar muerto y lejos de todo?
 No, en absoluto No más que lo habitual Bastante más que lo habitual Mucho más que lo habitual
7. ¿Ha notado que la idea de quitarse la vida le viene repetidamente a la cabeza?
 Claramente, no Me parece que no Se me ha cruzado por la mente Claramente lo he pensado

A. _____
 B. _____
 C. _____
 D. _____
 Total. _____

APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL GHQ-28 ITEMS

Las instrucciones en la cabecera del cuestionario son muy sencillas (páginas anteriores). El paciente tiene que contestar todas y cada una de las preguntas subrayando o rodeando con un círculo la respuesta que mejor se adapte a su estado psíquico. Es autoadministrado, los pacientes con cultura media lo rellenan por sí mismos; en caso de dificultad para comprenderlo, extrema en analfabetos, se les puede ayudar a completarlo (heteroadministrado), procurando no influir en sus respuestas.

La interpretación es sencilla y automática. En cada una de las subescalas se cuenta el número de respuestas en cualquiera de las dos columnas de la derecha subrayadas o rodeadas con un círculo, desechando las dos columnas de la izquierda; se anotan y se suman para dar una puntuación total.

El punto de corte o umbral “caso probable”/“probable normal”, a la vista de los resultados de estandarización en nuestro medio, se ha fijado a nivel 5/6 o bien a nivel 6/7, dependiendo del proyecto.

En el ejemplo de las páginas anteriores, el paciente ha marcado dos respuestas en la subescala A (A=2), tres en la subescala B (B=3) y dos y una respectivamente en las escalas C(C=2) y D(D=1). El puntaje total o global es de 8 y por encima del umbral o “punto de corte” patológico. Por tanto, nos encontramos ante un “caso probable” de trastorno psíquico significativo. Además, como el puntaje parcial máximo se da en la subescala B, el diagnóstico se orientará hacia un estado de angustia/ansiedad y su tratamiento probablemente hacia los ansiolíticos.

Escala de las Emociones. Morán (2021). Basada en Lazarus (2000).

Iniciales del nombre: _____ Sexo: Varón (); Mujer (); Otros: (). Edad _____
 Nivel de estudios: _____ Trabajo como: _____

INSTRUCCIONES

Las frases que lees a continuación reflejan emociones que a veces sentimos. Estas son naturales, y no hay unas mejores que otras. Responde sinceramente a cada una de ellas en función del grado en que crees que se da en ti, de acuerdo con la siguiente escala:

1	2	3	4
Muy poco	Algo	Bastante	Mucho

		Punt.
1.	Me enfado cuando alguien me ofende, o cuando ofende a los míos	
2.	Me invade la ansiedad por tener que enfrentarme a mi futuro	
3.	Tengo miedo a amenazas no son reales, que no están presentes	
4.	Siento miedo cuando me enfrento a peligros físicos inmediatos y concretos	
5.	Me siento culpable cuando desobedezco las normas	
6.	Me avergüenzo cuando no estoy a la altura de las circunstancias	
7.	Me entristece cuando experimento una gran pérdida irrecuperable	
8.	Siento envidia de lo que tienen otros	
9.	Me enemisto con la persona que quiere arrebatarme el cariño de quien amo	
10.	Siento asco cuando estoy demasiado cerca de algo o de alguien que no aguanto	
11.	Siento alegría cuando consigo una meta difícil	
12.	Estoy orgulloso/a de lo que he logrado en la vida	
13.	Estoy orgulloso/a de lo que tengo y he logrado con mi esfuerzo	
14.	Siento alivio cuando supero una situación desagradable	
15.	Siento cariño y amor por mis familiares y las personas que me rodean	
16.	Agradezco a aquellos que me aportan algo y hacen mi vida más fácil	
17.	Me siento en deuda con aquellos que me ayudan o me han ayudado	
18.	Tengo esperanza cuando las cosas van mal, y deseo que vayan mejor	
19.	Me da pesar el sufrimiento de los demás y me presto a ayudarles	
20.	He sentido una emoción profunda al contemplar una obra hermosa, un paisaje...	

Emociones N	ítem	1	2.A	3.A	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
	Punt.											Σ
Emociones P	ítem	11	12.O	13.O	14	15	16.G	17.G	18	19	20	--
	Punt.											Σ

Cuestionario COPE-28 -Afrontamiento de los Problemas con Estrés (Según el original de Carver, 1997). Morán (2019)

INSTRUCCIONES

Las frases que aparecen a continuación describen **formas de pensar, sentir o comportarse, que la gente suele utilizar para ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS PERSONALES O SITUACIONES DIFÍCILES que en la vida causan tensión o estrés**. Las formas no son ni buenas ni malas, ni mejores o peores, cada uno utiliza unas. Ponga 0, 1, 2 o 3 en el espacio dejado al principio, es decir, el número que mejor refleje su propia forma de enfrentarse a ello, al problema. Gracias

0 = No, en absoluto	1 = Un poco	2 = Bastante	3 = Mucho
---------------------	-------------	--------------	-----------

1. ----- Intento conseguir que alguien me ayude o aconseje sobre qué hacer.
- 2.----- Concentro mis esfuerzos en hacer algo sobre la situación en la que estoy.
3. ----- Acepto la realidad de lo que ha sucedido.
4. ----- Recorro al trabajo o a otras actividades para apartar las cosas de mi mente.
5. ----- Me digo a mí mismo "esto no es real".
6. ----- Intento proponer una acción y solución sobre qué hacer.
7. ----- Hago bromas sobre ello.
8. ----- Me critico a mí mismo.
9. ----- Consigo apoyo emocional de otros.
- 10.----- Emprendo acciones para intentar que la situación mejore.
11. ----- Renuncio a intentar ocuparme de ello.
12. ----- Digo cosas para dar rienda suelta a mis sentimientos desagradables.
13. ----- Me niego a creer que haya sucedido.
14. ----- Intento verlo con otros ojos, para hacer que parezca más positivo.
15. ----- Utilizo alcohol u otras drogas para hacerme sentir mejor.
16. ----- Intento hallar consuelo en mi religión o creencias espirituales.
17. ----- Consigo el consuelo y la comprensión de alguien.
18. ----- Busco algo bueno en lo que está sucediendo.
19. ----- Me río de la situación.
20. ----- Rezo o medito.
21. ----- Aprendo a vivir con ello.
22. ----- Hago algo para pensar menos en ello, tal como ir al cine o ver la televisión.
23. ----- Expreso mis sentimientos negativos.
24. ----- Utilizo alcohol u otras drogas para ayudarme a superarlo.
25. ----- Renuncio al intento de hacer frente al problema.
26. ----- Pienso detenidamente sobre los pasos a seguir.
27. ----- Me echo la culpa de lo que ha sucedido.
28. ----- Consigo que otras personas me ayuden o aconsejen.

<i>Estrategia</i>	<i>ítem</i>	<i>Punt</i>	<i>ítem</i>	<i>Punt</i>	<i>Total</i>	<i>Estrategia</i>	<i>ítem</i>	<i>Punt</i>	<i>ítem</i>	<i>Punt</i>	<i>Total</i>
Afrontamiento activo	2		10			Negación	5		13		
Planificación	6		26			Humor	7		19		
Apoyo emocional	9		17			Autodistracción	4		22		
Apoyo social	1		28			Autoinculpación	8		27		
Religión	16		20			Desconexión	11		25		
Reevaluación positiva	14		18			Desahogo	12		23		
Aceptación	3		21			Uso de sustancias	15		24		

Entrevista de valoración psicológica

Empresa:

Departamento:

Nombre y Apellidos	Sexo:	Edad :
Motivo de la consulta.		
¿Cómo se manifiesta esta situación?		
Repercusiones en la vida profesional		
Repercusiones en la vida personal		
Nivel de gravedad de la situación		
Porque cree que ocurre esta situación		
¿Alguien más está implicado? ¿Cómo?		

¿Has consultado este problema con alguien más?

¿Alguien te está ayudando con este problema?

¿Qué hace para resolver el problema?

¿Cómo podemos ayudar?

¿Quiere añadir algo más?

Estresores detectados:

Nombre del entrevistador:

Fecha:

APÉNDICE

LI PT - 60 Leymann Inventory of Psychological Terrorization

©Versión modificada y adaptada al español, González de Rivera, 2003.

Nombre..... Apellidos

Fecha nacimiento Dirección

.....

C.P..... Localidad Provincia:.....

Teléfono..... Fecha de Hoy:.....

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero ("0") si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno ("1") si la ha experimentado un poco; el dos ("2") si la ha experimentado moderadamente; el tres ("3") si la ha experimentado mucho y el cuatro ("4") si la ha experimentado de manera extrema.

- 0= Nada en absoluto.
- 1= Un poco.
- 2= Moderadamente.
- 3= Mucho.
- 4= Extremadamente.

1 Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.....	0	1	2	3	4
2 Le interrumpen cuando habla.....	0	1	2	3	4
3 Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
4 Le gritan o le regañan en voz alta	0	1	2	3	4
5 Critican su trabajo.....	0	1	2	3	4
6 Critican su vida privada	0	1	2	3	4
7 Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	0	1	2	3	4
8 Se le amenaza verbalmente.....	0	1	2	3	4
9 Recibe escritos y notas amenazadoras	0	1	2	3	4
10 No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	0	1	2	3	4
11 Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12 La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	0	1	2	3	4
13 No consigue hablar con nadie, todos le evitan.....	0	1	2	3	4
14 Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros..	0	1	2	3	4
15 Prohiben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16 En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	0	1	2	3	4
17 Le calumnian y murmuran a sus espaldas.....	0	1	2	3	4
18 Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	0	1	2	3	4
19 Le ponen en ridículo, se burlan de usted	0	1	2	3	4
20 Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	0	1	2	3	4
21 Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación					
psicológica	0	1	2	3	4
22 Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	0	1	2	3	4
23 Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	0	1	2	3	4
24 Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
25 Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
26 Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	0	1	2	3	4
27 Le asignan un trabajo humillante	0	1	2	3	4
28 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.....	0	1	2	3	4

29 Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas... ¹	0	1	2	3	4
30 Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
31 Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales	0	1	2	3	4
32 No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
33 Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
34 Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	0	1	2	3	4
35 Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	0	1	2	3	4
36 Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	0	1	2	3	4
37 Le obligan a realizar tareas humillantes	0	1	2	3	4
38 Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39 Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	0	1	2	3	4
40 Le amenazan con violencia física	0	1	2	3	4
41 Recibe ataques físicos leves, como advertencia	0	1	2	3	4
42 Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	1	2	3	4
43 Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	0	1	2	3	4
44 Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	0	1	2	3	4
45 Recibe agresiones sexuales físicas directas	0	1	2	3	4
46 Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
47 Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	0	1	2	3	4
48 Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
49 Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	0	1	2	3	4
50 Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	0	1	2	3	4
51 Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	0	1	2	3	4
52 No le pasan las llamadas, o dicen que no está	0	1	2	3	4
53 Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted	0	1	2	3	4
54 Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos	0	1	2	3	4
55 Ocultan sus habilidades y competencias especiales	0	1	2	3	4
56 Exageran sus fallos y errores	0	1	2	3	4
57 Informan mal sobre su permanencia y dedicación	0	1	2	3	4
58 Controlan de manera muy estricta su horario	0	1	2	3	4
59 Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	0	1	2	3	4
60 Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente	0	1	2	3	4