

## **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PROBLEMAS MÁS FRECUENTES QUE SE REFLEJAN EN LA ORGANIZACIÓN**

**Isabel Coronado Maldonado**

**Profesor asociado**

**Temática: Recursos humanos**

### **RESUMEN**

El capital humano constituye la base esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización. Por ello, cada vez resulta más fundamental para las empresas la concienciación acerca de la importancia de una buena gestión de los recursos humanos para poder optar a obtener dichas ventajas.

El problema reside en que hay todavía un gran número de empresas españolas que aún no son totalmente conscientes de ello y limitan las funciones del departamento de recursos humanos a la mera gestión de nóminas, contratación de personal y otras tareas administrativas.

Mediante estrategias de motivación del personal grandes empresas internacionales de renombre, han llegado a ser las empresas más potentes del mundo.

### **PALABRAS CLAVE**

Gestión, recursos humanos, empresa, liderazgo, motivación, clima laboral.

### **ABSTRACT**

Human capital is the essential basis for the development of sustainable competitive advantages in the organization. Therefore, it is becoming increasingly fundamental for companies to be aware of the importance of good human resources management in order to be able to obtain these advantages.

The problem is that there is still a large number of spanish companies that are not yet fully aware of this and limit the functions of the human resources department to the mere management of payroll, hiring of personnel and other administrative tasks.

Through personal motivation strategies large international renowned companies have become the most powerful companies in the world.

## **KEY WORDS**

Management, human resources, company, leadership, motivation, work climate

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo se enmarca dentro de un estudio descriptivo en el que se recopilan datos y se lleva a cabo una revisión y análisis tanto en base digitales de artículos, en revistas, libros y otras publicaciones en el marco de los problemas más comunes relacionados con la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Se expondrá información que aportan autores que han realizado estudios acerca de los recursos humanos de las empresas, algunos de ellos lo manifiestan desde la experiencia personal que han abordado dentro del departamento de recursos humanos de las empresas, aportando un enriquecimiento no solo a nivel teórico sino práctico.

## **1. INTRODUCCIÓN**

A nivel general, podríamos decir que los problemas más comunes, por los que lucha la gestión de los recursos humanos en las empresas son, entre otros, los que se exponen a continuación (Nicuesa, 2013):

- Falta de comunicación y coordinación
- Tipo de liderazgo no idóneo
- Falta de motivación
- Clima laboral no adecuado
- Empleados no involucrados
- Falta de compromiso con la organización
- Comportamientos tóxicos en el trabajo
- Falta de formación o capacitación
- Falta o exceso de personal
- Conflictos de intereses
- Métodos de selección pocos apropiados
- Falta de personal

Se parte desde el liderazgo, ya que el estilo de liderazgo, las estrategias y acciones que se realicen serán determinantes para el resto de factores. Concretamente, las decisiones respecto a la flexibilidad y comunicación permitidas, junto a los sistemas de incentivos que se establezcan, promoviendo así la diferenciación entre sus empleados, sin olvidar la importancia de la formación, serán los principales factores determinantes de una existencia o inexistencia de un buen clima laboral.

Hay ciertas interrelaciones entre estos factores. En primer lugar, si entendemos la flexibilidad organizativa como el grado de libertad que los líderes conceden a los empleados, fomentando un sistema participativo, se fomentará también una comunicación fluida en la organización.

Por otro lado, esta flexibilidad también se relacionará con el término diferenciación, debido a que este tipo de estructuras suelen promover que los empleados se esfuercen por destacar y demostrar sus facetas más competitivas, tanto en formación como en habilidades y, lo más importante: que ello sea valorado por los superiores.

Entra aquí el concepto de incentivo, la jefatura deberá incentivar esta diferenciación y, además, premiarla, tanto económicamente como en términos de reconocimientos u otras herramientas. El ser humano se mueve por incentivos y estos han de ser gestionados estratégicamente por la empresa para lograr un óptimo desempeño.

Todos estos factores influirán en el clima laboral y este, a su vez, provocará un determinado grado de motivación de los trabajadores, presentando una relación directamente proporcional con el primero: a mejor clima laboral, mayor motivación.

Como es natural, un personal debidamente motivado se mostrará más comprometido con la organización en general y con la realización de sus tareas. Este compromiso es un factor muy importante a tener en cuenta por las empresas, ya que es una muestra de actitud que diferencia a unos empleados involucrados de otros que se limitan a la mera realización de las tareas mínimas requeridas para mantener su puesto de trabajo. No podemos olvidar que, en ocasiones, no importa tanto la aptitud como la actitud.

Consecuentemente, todo ello se traducirá en un aumento de la productividad y, con ello, en unos mejores resultados organizacionales, objetivo final de toda organización.

En este trabajo nos centraremos, mayormente, en los más frecuentes y relevantes para la buena marcha de una empresa.

## **2. EXPOSICIÓN TEÓRICA: PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este apartado se expondrán los aspectos más importantes a tener en cuenta para la correcta gestión de los recursos humanos, tales como:

### **2.1. LA COMUNICACIÓN**

Se puede definir como “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta, y, dentro de ella trataremos elementos como: (Martínez y Nosnik, 1988):

- El emisor: persona que envía el mensaje.
- El receptor: persona a la que va dirigida el mensaje.
- El canal: medio a través del cual se transmite el mensaje.
- La codificación: transformación del mensaje en pensamientos por parte del receptor
- La decodificación: transformación del mensaje en pensamientos por parte del receptor.
- La retroalimentación: respuesta del receptor

Si nos centramos en la comunicación interna podemos decir que son todos aquellos procesos de comunicación que se desarrollan en el ámbito interno de las organizaciones y empresas, entre personas, áreas o equipos. Abarca todos los mensajes internos dirigidos a los colaboradores internos, a través de diferentes canales.

Muchos de los problemas internos de las empresas residen en la mala gestión de la comunicación interna, no resolverlos a tiempo pueden llevar a complicar el ambiente y debilitar las relaciones entre empleados y directivos (Gisbert y García, 2014).

## **2.2. EL LIDERAZGO**

La mayoría de autores coinciden en que el liderazgo es el pilar fundamental para que cualquier negocio funcione de la manera más óptima posible. Podríamos definir el liderazgo como la capacidad de una persona (el líder) para tomar decisiones y ejercer influencia sobre los demás con el objetivo de alcanzar unas determinadas metas, al poseer las herramientas necesarias de motivación y guía (Gómez, 2008).

Los estilos de liderazgo comúnmente aceptados son: el democrático, el autocrático y el liberal:

- El líder democrático se basa en la involucración de los empleados en la toma de decisiones de diversa naturaleza, preocupándose por su opinión y proporcionándoles información relevante de la empresa. Es decir, interactúa continuamente con los empleados, otorgándoles cierto poder.
- El líder autocrático, por el contrario, asume que las personas, por naturaleza, son perezosas y poco responsables, por tanto, no deben participar en las decisiones de la empresa. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y

el trabajo, utilizando, además, sistemas de coerción y recompensa en cada caso. Viveros (2003) también hace distinción entre ciertos tipos de líderes autocráticos: los autocráticos estrictos (inflexibles pero justos), los autocráticos incompetentes (sin escrúpulos, exige y reclama sus deseos) y los autocráticos benevolentes (por su personalidad más tímida, atiende en mayor medida a sus subordinados).

- El líder liberal se limita a proporcionar los recursos necesarios para que los empleados lleven a cabo sus actividades libremente, pertenezcan al nivel organizacional que pertenezcan. Solo interviene cuando se le sea solicitado. Bass, y Riggio Bass, (2006), tras la adición de este estilo de liderazgo, afirmaron la evolución hacia un “Liderazgo de rango completo” o “Full Range Leadership”.

Sin embargo, a finales de los 70, se habló de un nuevo tipo de liderazgo llamado transformacional, propuesto por James McGregor Burns (1978) y desarrollado por Bernard M. Bass (1985). Los rasgos principales de este estilo de liderazgo son: el fomento de la participación creativa de los trabajadores, la confianza y la preocupación por ellos; además de la importancia de motivar e inspirar a los miembros de su equipo, sin temer a afrontar riesgos, ya que su objetivo final es la transformación de la empresa a un instrumento con capacidad de adaptación a un entorno cada vez más cambiante y a las necesidades del mercado.

Se trata de que se tienda a la evolución del liderazgo transaccional o institucional, en detrimento del más tradicional, el cual se basa en la autoridad, supervisión y establecimiento de castigos o recompensas para asegurar el cumplimiento de sus empleados, ir hacia un liderazgo orientado al cambio y a la adaptación a éste, mediante la responsabilidad del líder de dinamizarlo y facilitarlo, potenciando las relaciones organizacionales.

Así, los estilos de liderazgo que permiten mayor flexibilidad provocan un mejor desempeño del puesto de trabajo. Esto se debe a varios factores que derivan de ello: el hecho de que se permita al trabajador cierta participación en la toma de decisiones, se le conceda cierta autonomía en su puesto de trabajo, unas condiciones de trabajo más flexibles y, por tanto, más favorables, el mejor clima de trabajo que se crea y difunde en toda la empresa en general. Todo ello, incrementa la motivación y la predisposición de los trabajadores en su desarrollo de tareas, lo cual se traduce en una mejora de la productividad y, por tanto, de los resultados de la empresa.

Y, por el contrario, los sistemas con mayor rigidez, mayor burocracia, menor consideración de los intereses de los empleados, etc. provocan una mayor monotonía e insatisfacción de los empleados y, por tanto, peores resultados.

Por tanto, los sistemas organizativos donde predomina la flexibilidad, tanto de los líderes como de los empleados, poseen un factor de éxito clave dada la situación competitiva actual. La flexibilidad contribuye a mejorar tanto los resultados operativos como los financieros en las empresas.

Por otro lado, existen numerosas perspectivas en cuanto al liderazgo, pero destacaremos las siguientes:

- a. Una de ellas, relacionada con lo anterior, es la teoría conductual basada en el comportamiento que distingue dos tipos de personalidades: la “X” y la “Y”. La “X” la poseen aquellas personas perezosas, irresponsables y sin iniciativa que requieren que un superior los guíe y supervise continuamente, mientras que la “Y” considera que los individuos se entregan a su trabajo con gran empeño y se esfuerzan continuamente por mejorar (Lewin, Lippitt, y White Patterns, 1939).
- b. Otra teoría muy conocida es la de los rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970), la cual plantea que “líder se nace y no se hace”, es decir, que existen ciertas personas que poseen características innatas como la capacidad de gestión o la inteligencia que hacen ser más aptos y que su ejercicio como líder les sea más sencillo que a los demás.
- c. El enfoque de las contingencias o situacional parte de la idea de que la actuación del líder se verá condicionada por los factores externos e internos del contexto en que se encuentre. Así, el contexto determinará su efectividad (Kreitner, y Kinicki, (1997). Además, dependerá de la tendencia del líder: orientado hacia las tareas u orientado al logro.
- d. Por último, mencionar dos tipologías de teorías derivadas del enfoque integral:
  - El liderazgo carismático, que establece que el líder posee unos poderes de atracción inusuales que le permiten influir sobre sus subordinados (Gibson, Ivanchevich, y Donnelly, (1994); Gómez-Rada, (2002).
  - La teoría del liderazgo participativo (Vroom y Yetton, 1973), que plantea el liderazgo como una cualidad de grupo y no solo individual, es decir, afirma que todo individuo de una organización puede contribuir activa y positivamente a las metas colectivas.

### **2.3. LA MOTIVACIÓN**

Probablemente uno de los factores más importante que debe estar presente en el personal para el óptimo desempeño sea la motivación. Sin embargo, resulta ser uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones actualmente, sabiendo que unos trabajadores suficientemente motivados son fundamentales para el éxito de una firma (Robbins, 1998), convirtiéndose en una tarea desafiante para los gerentes ya que así se logra que los empleados pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo. (Robbins, S., & Coulter, M., 2012).

La motivación es un elemento que necesitamos todas las personas en cada uno de los aspectos de nuestra vida, es lo que nos ayuda a desarrollarnos y crecer como personas.

En el ámbito laboral, la motivación resulta una herramienta fundamental para que la empresa tenga éxito, ya que la mayoría de las veces los objetivos de la empresa solo se pueden conseguir con la voluntad de los trabajadores.

Es importante la motivación laboral y lo que ésta influye en la satisfacción y felicidad personal y como éstas influyen en el desarrollo de la actividad laboral.

Hay numerosos autores que han definido o mostrado lo que supone para ellos este concepto de motivación laboral, no existiendo una concepción única y unánime sobre la motivación. Algunas afirmaciones acerca de la motivación son las siguientes:

«Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa» (Herzberg, 1968, p.153).

«Un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad» (Maslow, 1943, p.236).

«Si el motivo es la fuerza que nos impulsa a hacer algo, la motivación es la causa, es decir, el contenido. La motivación alcanza la acción para que podamos realizar nuestro objetivo final» (Bayón, 2006, p.337).

«La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados» (López, 2015, p.26).

De dichas definiciones, entre otras, podemos establecer que el concepto de motivación contiene las siguientes características:

- Es un proceso psicológico.
- Está desencadenado por las necesidades del individuo.
- Se encuentra influenciado por una serie de factores internos y externos.
- Está orientado hacia determinadas metas que la persona selecciona.
- Impulsa el esfuerzo del trabajador para ser constante y llegar a la meta propuesta.

A pesar que las necesidades y valores varían en cada individuo, el comportamiento en todas las personas es causado y motivado por una serie de factores que dirigen nuestro comportamiento hacia la obtención de un objetivo (Cañedo, 2007).

Por tanto, la motivación podemos definirla como un proceso psicológico subjetivo que depende de las necesidades y características propias de cada persona y, además, está influenciada por el entorno que le rodea y otros elementos externos.

En base a lo anterior, podemos decir que la motivación laboral es una energía interna que impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar la meta o resultado esperado, e implica un compromiso con su trabajo y con la organización (Morales, y Pons, 2002). Esto quiere decir que gran parte de que el trabajador realice su trabajo empleando todo su potencial depende de si están o no motivados, por lo que es esencial conocer las causas que estimulan la acción humana dentro de cada organización.

### **Teorías de la motivación laboral**

Es importante que se mencione las primeras teorías de la motivación ya que es donde se basan las teorías contemporáneas y además por la terminología empleada para explicar la motivación de los empleados.

Entre las numerosas teorías que existen sobre la motivación, las cuales han sido analizadas para gestionar los recursos humanos en diferentes organizaciones podemos citar:

#### Jerarquía de las necesidades de Maslow

En su obra “Motivación y personalidad” (1991) Abraham Maslow analiza las distintas necesidades que tienen las personas, en particular con relación a su trabajo. Propone que la fuente de motivación son ciertas necesidades, identificando cinco niveles distintos de necesidades, organizadas en una estructura piramidal, las cuales colocadas en un orden ascendente son las siguientes: fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación (sociales), de estima y de autorrealización.

- Fisiológicas: Incluyen necesidades básicas del organismo, tales como hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. En el ámbito laboral, el salario está directamente relacionado con la satisfacción de estas necesidades.
- De seguridad. Referentes al deseo de previsión y protección que tenemos las personas, como la estabilidad personal. Están al cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales. La estabilidad laboral sería la principal necesidad de este tipo en el ámbito del trabajo.
- Sociales. Las relaciones entre los compañeros y los grupos informales que se forman dentro de la organización son elementos que satisfacen este tipo de necesidades. tales como el afecto, sentido de pertenencia, aceptación, amor y amistad.
- Estima. Necesidad que tiene el individuo de ser valorado o reconocido por uno mismo y por el resto. Incluyen factores de estimación internos como el respeto

así mismo, la autonomía y el logro, y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

- La autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que una persona es capaz de ser, incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propia y la autorrealización (Huilcapi-Masacon; Castro-López; Jácome-Lara, 2017).

Las necesidades las clasificó en órdenes mayores y menores, Las tres primeras son las llamadas necesidades de orden inferior o primarias y, las dos últimas, necesidades de orden superior o secundarias. Las diferencia entre ambas residió en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna, dentro de la persona, mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior, como por ejemplo con el salario, contratos sindicales, etc.

#### **2.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales que tienen los trabajadores de una empresa sobre los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización (los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral).

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial (Hernández, E. 2014).

La empresa competitiva de hoy, es aquella que está orientada hacia su equipo humano, generando entornos donde se favorecen las relaciones interpersonales basadas en la confianza, donde las personas se sienten comprometidas con la organización y alineadas a la estrategia empresarial, donde se ha conseguido crear un buen clima laboral.

Aunque hay una creencia bastante generalizada de que los trabajadores trabajan mejor y más rápido bajo presión y estrés, esto ocasiona que a largo plazo generen costes ocultos, a nivel de salud, emocional y económico, que pueden convertirse alarmantes. La implicación en el trabajo – que se asocia a sentirse valorado, seguro, apoyado y respetado – generalmente se asocia negativamente con una cultura de presión.

Los factores que se suelen medir en los estudios del clima laboral en las empresas y que son los que influyen por tanto en la calidad del clima laboral son entre otros:

- Dirección/Liderazgo. Tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. El líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias.

- Comunicación interna. Es un factor que influye decisivamente en el clima y en la satisfacción en el trabajo. Cuando los cambios y los proyectos son conocidos por todos y se recogen debidamente opiniones y sugerencias, salen mejor. Además el eco o repercusión que una decisión tiene en los empleados es también un indicador del clima laboral y de la existencia de conflictos latentes en la empresa.
- Sistemas de compensación. El incentivo es la promesa de una compensación por realizar una determinada acción deseada por quien la ofrece (Laffón y Mortimer, 2002). Esta compensación puede tratarse tanto de aspectos financieros como no financieros, y debe tener concordancia con la medición de un resultado u objetivo. Por tanto, estos objetivos deberán estar medidos con los indicadores adecuados.
- Organización interna. Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo, al puesto, las políticas, los procedimientos, las características del lugar en que se desarrolla el trabajo.
- Relaciones interpersonales. El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
- Implicación. Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados

Este es un factor que también influye en el desarrollo de los puestos de trabajo. (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, Real, 2014). El liderazgo es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional ya que es el que dispone de la capacidad de motivar y generar bienestar al conseguir sentimiento de pertenencia, comunicación, flexibilidad y reconocimientos. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Stringer (2001) destacó los siguientes factores determinantes de un buen clima organizacional: las prácticas del liderazgo, los convenios de la organización y las estrategias cooperativas. Pero tanto él como otros muchos autores coinciden en que el más determinante es el liderazgo.

De la misma manera que un clima positivo facilita y provoca un mejor desempeño de los trabajadores, aumentando la productividad y disminuyendo el ausentismo, un clima negativo ocasiona bajo rendimiento y aparición de conflictos interpersonales que, a su vez, empeoran el clima.

La responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección. Se desprende que los esfuerzos de los responsables y directivos deben ir encaminados a crear el mejor clima o ambiente de trabajo posible y a identificar y solucionar los conflictos puntuales de la manera más rápida y beneficiosa para todos.

Los objetivos de una evaluación de clima laboral serán proporcionar a la dirección una imagen detallada de los problemas más significativos, establecer dónde residen estos problemas y dar guías fiables para establecer las soluciones más adecuadas.

Se aplica, normalmente, una encuesta, anónima y con los resultados de ésta se diseña un nuevo plan en el que muestre que algo va a cambiar o en el que se muestre cambio. Blanco, M. (2003).

En los últimos tiempos el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos llamados psicosociales, y entre los más destacados podemos citar:

- Estrés laboral: El estrés en el trabajo puede resultar positivo cuando se da en baja intensidad, permitiendo a los profesionales mantenerse activos y alertas. No obstante, cuando estos niveles se sobrepasan y se convierte en patología surgen las consecuencias negativas. (Opere, M. 2018)

¿Cuáles son estos perjuicios del estrés laboral? Entre los efectos negativos que provoca el estrés en los profesionales destacan entre otros:

- Problemas de sueño.
- Actitud irritada o de angustia. Depresión.
- Incapacidad para relajarse o concentrarse.
- Mayor riesgo de sufrir un accidente en el trabajo.
- Disminución del interés por el trabajo.
- Empeoramiento del estado físico.

Y entre los van en detrimento para la empresa destacamos, entre otros:

- Aumento de los accidentes laborales.
- Incremento de las tasas de absentismo y presentismo.
- Disminución del grado de motivación y satisfacción del personal.
- Bajada de la implicación y compromiso del capital humano.
- Empeoramiento de la reputación
- Menor interés de los profesionales en los procesos de reclutamiento.
- Descenso de la productividad.
- Caída de los beneficios y pérdidas económicas.

Por tanto, el estrés laboral no es un tema que deba tomarse a la ligera.

- Acoso laboral o mobbing. El acoso laboral, también conocido como “mobbing”, hostigamiento, acoso psicológico, o acoso moral en el trabajo, está considerado uno de los fenómenos psicosociales que causa mayor preocupación al Derecho Laboral y, por extensión, a la Prevención de Riesgos Laborales. La presencia de este riesgo psicosocial en los centros de trabajo queda fuera de toda duda. No son muchos los trabajadores que denuncian esta situación por miedo a represalias, y a perder su empleo y no encontrar otro. (Trujillo, F, 2017).

La investigadora y experta en la materia, Hirigoyen (1998; p. 44), define el concepto como *“toda conducta abusiva (gesto, palabra, actitud, comportamiento, etc.) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”*.

Por su lado, Leymann, H. (1996), pionero y experto principal, proporcionó una definición técnica del acoso laboral como *“el encadenamiento sobre un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera, constituyendo un proceso de destrucción que se compone de una serie de acciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer carentes de significado, pero cuya repetición constante plantea graves perjuicios a la persona afectada”*.

- Inseguridad contractual. Relaciones laborales precarias tales como:
  - La temporalidad excesiva de los contratos de trabajo. La inestabilidad laboral es uno de los factores que más contribuye a la precariedad laboral al generar continuas situaciones de desempleo e inseguridad en los ingresos económicos (Muñoz y Aboal, 2016).
  - Salarios reducidos y bajas remuneraciones. Se dan casos de empleados (incluso en empleos que requieren trabajadores cualificados) que trabajan a cambio de salarios tan bajos que llegan a resultar insuficientes para poder cubrir las necesidades mínimas, conllevando a buscarse un segundo empleo.
  - La subcontratación en cadena y el exceso de subcontratación: es la práctica empresarial que consiste en adjudicarse, por un precio, la ejecución de un trabajo u obra, pública o privada, subcontratando la totalidad o partes de esa obra con otras empresas, de menor tamaño y plantilla, por un precio inferior.
  - El exceso de subcontratación: es la práctica empresarial que consiste en adjudicarse, por un precio, la ejecución de un trabajo u obra, pública o privada, subcontratando la totalidad o partes de esa obra con otras empresas, de menor tamaño y plantilla, por un precio inferior.
  - La economía sumergida o el denominado “trabajo en negro”: Es probablemente el caso de mayor precariedad, ya que sitúa al trabajador en una situación de absoluta desprotección jurídica.

Todos estos factores conllevan al trabajador a una serie de repercusiones y entre uno de ellos se encuentran los trastornos en la salud.

- Burnout o desgaste profesional. El síndrome de burnout, también conocido como síndrome de desgaste ocupacional o profesional, es un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona

sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo (Forbes, 2011).

Se puede producir desgaste profesional en situaciones de exceso de trabajo, desvalorización del puesto o del trabajo hecho, trabajos en los cuales prevalece confusión entre las expectativas y las prioridades, falta de seguridad laboral, así como exceso de compromiso en relación con las responsabilidades del trabajo (Albee, 2000).

El estrés laboral es un buen condicionante para que se produzca el desgaste laboral. Chermis, 1980, distingue tres fases entre el trabajador estresado y el trabajo estresante:

1. Fase de estrés: se da un desajuste entre las demandas laborales y los recursos del trabajador.
2. Fase de agotamiento: se dan respuestas crónicas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
3. Fase de agotamiento defensivo: en la cual se aprecian cambios en la conducta del trabajador, tales como el cinismo, entre otras muchas de carácter nocivo.

## **2.5. COMPORTAMIENTO TÓXICO**

Se puede definir las prácticas tóxicas en una organización como aquellos comportamientos destructivos, perjudiciales nocivos no solo para la salud física y psicológica de las personas sino también para la salud de la propia organización (Ramos, 2015).

Para Frost (2003), un medio de trabajo tóxico es aquél en el que las prácticas de la organización, actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles y, además, estas organizaciones se caracterizan por una comunicación pobre en todos los niveles, relaciones interpersonales conflictivas, errores en el diseño de puestos, ausencia de información sobre el rendimiento y la falta de identificación con la organización.

Entre las principales causas del comportamiento tóxico está el clima laboral de la empresa, que viene determinado por múltiples factores. Si el clima laboral es demasiado tenso, rígido, o incómodo para trabajar, es fácil que la toxicidad empiece a aparecer dentro del seno de nuestra empresa.

Generalmente el liderazgo es el precursor número uno del clima laboral.

Entre las consecuencias del comportamiento tóxico podemos citar entre otros los siguientes:

- Los conflictos destructivos, el conflicto destruye al equipo.
- La falta de motivación, personas que han perdido la ilusión en el proyecto

- La fuga de talento, personas valiosas que no están a gusto se van de la empresa.

Entre los principales comportamientos tóxicos y las situaciones más evidentes en las que un lugar de trabajo puede ser considerado tóxico, Gilbert et al. (2014):

- La culpa: cuando nos dedicamos a echar a otros la culpa de lo que ocurre, no asumir responsabilidades (profesionales que no asumen sus responsabilidades y que suelen echar la culpa a los demás de sus errores).
- El victimismo: Hay personal en los que piensan que todo le pasa a él, y son los que peor lo pasan en la organización, todo esto hace que se desmotive el equipo.
- La pasividad: Es una forma de no estar implicado.
- Desdén: La falta de respeto es uno de los comportamientos más tóxicos que existen.
- Los jefes tienen rabietas, hacen demandas poco razonables, gritan y hacen uso de obscenidades de forma frecuente.
- Los empleados evitan estar en desacuerdo con sus superiores por miedo a represalias. La falta de confianza y una comunicación pobre son los factores que provocan este tipo de situaciones (Jones, 1996).
- Las agendas personales son más importantes a largo plazo que el bienestar de la empresa (Atkinson y Butcher, 2003). Los trabajadores priorizan sus necesidades antes que los objetivos organizativos (entre otros, realización de gestiones personales en el trabajo, llegar tarde e irse pronto, ausencias-empleados que nunca están en su puesto de trabajo).
- Los líderes están en la cuerda floja de forma continua y demuestran su temperamento constantemente. Las consecuencias directas de este comportamiento afectan a toda la organización y crean situaciones de tensión que pueden ser incomprensibles para los trabajadores.
- Los empleados son tratados como pasivos financieros en lugar de activos (Macklem, 2005). Fomentar la implicación de los empleados en la empresa y alentarles en la consecución de los objetivos empresariales, hace que los trabajadores se sientan parte de la organización y no un simple número.

## **2.6. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Autores como Robbins (2004), Mowday, Porter y Steers (1982) consideraron el compromiso organizacional como el nivel en que un trabajador se siente identificado con los valores y objetivos de su empresa y su deseo de esforzarse por mantener una relación a largo plazo con ella, mediante la muestra de actitudes e involucración en beneficio de ésta.

## **2.7. LA FORMACIÓN**

No podemos dejar de mencionar la formación como uno de los aspectos claves para la buena marcha de cualquier empresa y como una buena estrategia de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos (García, Guerras y Rico, 2007).

La formación es uno de los factores que más contribuye a que los trabajadores se conviertan en un recurso de gran valor para las organizaciones ya que los conocimientos, habilidades y actitudes los volverán más flexibles, cualificados y preparados, contribuyendo así al logro de mejores resultados.

## **2.8. LA DIFERENCIACIÓN. EMPLEADOS CON TALENTO**

Por lo general, todos los empleados poseen cualidades que potencialmente pueden aportar valor para la organización, sin embargo, hay individuos que se diferencian del resto por su capacidad para producir un valor aún mayor. Por ello, será de gran utilidad la identificación de estas cualidades diferenciales para una mejor gestión de estos empleados, pudiendo llegar a conseguir ventajas competitivas (Lepak y Snell, 2003).

La gestión del talento es una nueva tendencia en el área de recursos humanos a la que cada vez se le está aportando mayor importancia. En un entorno cada vez más competitivo y exigente en cuanto a productos, servicios, calidad e innovación, el capital humano ha pasado a un primer plano como factor clave por disponer de mayor potencial de diferenciación respecto al resto. El talento es un recurso intangible muy valioso para las empresas, en el que cada vez invierten más. La mayor capacitación de unas personas respecto a otras, por disponer de mejores destrezas, conocimientos y actitudes, repercute de forma directa en los resultados de la empresa, por lo que toda empresa consciente de ello deseará “cazar talentos”, pasando a pasar parte del plan estratégico de la empresa.

## **2.9. FELICIDAD EN EL TRABAJO. UN ASPECTO A TENER EN CUENTA**

La felicidad es algo fundamental en todos los niveles de la vida, incluido el laboral. En el trabajo es importante tanto para los trabajadores de una empresa como para el conjunto de la organización. Si se consigue este objetivo, se evoluciona en el ámbito personal, en el colectivo y en los resultados finales.

El concepto de bienestar en el trabajo ha pasado del plano filosófico al escenario empresarial. Hoy en día se sabe que es posible sentirse a gusto en el trabajo y que, como consecuencia directa, aumenta la productividad.

La utilidad del trabajo realizado es un indicador de la satisfacción en el entorno laboral. Por ello, es necesario identificar qué es lo que nos hace sentir bien. Una vez determinado este punto, hay que tratar de alcanzar esta utilidad en nuestras actividades diarias. El trabajo puede y debe convertirse en uno de los caminos para alcanzar la felicidad en un sentido más amplio. Para ello es recomendable tener una actitud optimista y positiva. La actitud personal del trabajador es la clave.

A nivel colectivo es necesario trabajar en las actitudes y emociones. Todos sabemos que frecuentemente los malentendidos y las insatisfacciones en el ambiente laboral se producen por no ponerse en el lugar del que está enfrente. Por ello la empatía y la actitud ante el trabajo y los compañeros, son fundamentales. Hay que tener muy en cuenta los comportamientos y las actitudes más habituales. Podemos desterrar

algunos que son perjudiciales para la organización como son la búsqueda de culpables, la comparación con los demás a través de resultados, el miedo a la pérdida o los bandos enfrentados. El trabajo en equipo es otra de las claves.

El reconocimiento, tanto de los compañeros como de los jefes, es un factor necesario para que los trabajadores alcancen el ansiado bienestar laboral. Las organizaciones y directivos también deben fomentar el valor de sus empleados y tratar de conciliar sus objetivos con los objetivos laborales de sus trabajadores. Si la plantilla es feliz en su trabajo, cada minuto de su tiempo rinde beneficio a la empresa. Cada trabajador debe sentir que su trabajo forma parte de un todo que influya a los demás. Cada empleado es distinto y esta diversidad debe escucharse y fomentarse. La autoevaluación y la autonomía profesional son dos factores claves que debe desarrollar la empresa para fomentar la felicidad de sus trabajadores.

Los talentos no se captan ni se mantienen si no se proporciona un buen entorno laboral. Una empresa debe cuidar el reconocimiento para que sus trabajadores se sientan útiles. Así se cultiva el talento.

El trabajo en equipo es primordial para conseguir un clima de felicidad positiva en el trabajo. Todas las partes implicadas deben buscar un objetivo común y trabajar para conseguirlo. Es imposible llegar a esta meta de manera individual, el esfuerzo debe ser colectivo (Ayuso, J. 2010).

Por tanto, conseguir la felicidad en el trabajo es posible pero es cosa de dos. Por un lado, las empresas tienen que generar las políticas propicias para ello y, por otro, los profesionales tienen que poner de su parte para que todo funcione (Mateos, M. 2018).

Para estudiar la felicidad en el ámbito de las organizaciones se han utilizado una amplia variedad de conceptos. La psicóloga Cynthia D. Fisher (2000), de la Universidad de Bond, resulta de utilidad para delimitar los conceptos; “próspero” o “pasión armoniosa”. Pero ambos conceptos tienen un denominador común: la persona mantiene una visión positiva hacia su trabajo.

También nos hablan estos autores del contagio de las emociones positivas; las emociones se contagian, a lo largo de nuestra vida, de una forma u otra, todos hemos experimentado esa conexión emocional con otra persona. Es el proceso mediante el cual sentimos e interiorizamos emociones similares a las que observamos en otras personas.

Surge el llamado “efecto domino”; afirman que las emociones positivas son un potente licitador de resultados positivos en los equipos de trabajo.

De este modo, es importante facilitar la expresión de emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional al resto de los empleados. A este respecto, destaca el papel que desempeñan los líderes, pues su capacidad para contagiar emociones es relativamente alta. También nos afecta y nos aleja de la felicidad en nuestro puesto de trabajo, la comunicación con nuestros superiores, un salario poco competitivo, y la ausencia de recompensas y reconocimientos por nuestro trabajo.

Por ello, es muy importante el tema de la motivación, ya que las emociones positivas son fundamentales a la hora de incentivar equipos de trabajo.

En otro estudio realizado por Rodríguez y Sanz (2011), en el que tuvieron en cuenta los estresores laborales y sus consecuencias. Concluyen que lo que más influye es la conciliación de la vida laboral con la familiar. Defienden que la solución para esto es la reestructuración de los puestos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- Albee, G. (2000). Commentary on prevention and counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 28(6), 845-853.
- Atkinson y Butcher, (2003): Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*
- Ayuso, J. (2010): La felicidad en el trabajo, un reto para las empresas. *Tribuna*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Nueva Jersey.
- Bayón.F (2006). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Ed 2ª., Editorial síntesis, colección Económica.
- Blanco, M. (2003). El estrés en el trabajo. *Revista Ciencia y Cultura*, (12), 71-78.
- Burns, J .M .1978 .*Leadership* .New York: Harper and Row
- Cañedo, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *Acimed 2007*, Vol.16, N°4, pp. 16-20.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Nueva York: Praeger
- Fisher, D. C. (2000), "Human resource management". Ed 6º., Boston.
- Forbes, R.(2011): El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Cegesti. Exito empresarial.nº 160*
- Frost, P. J. (2003):"Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict". *Harvard Business Press*.
- García, S.; Guerras, L. A. y Rico, M.G.(2007): La decisión de invertir en la formación de los empleados. Un análisis en la empresa industrial española. *Ayala Calvo JC y grupo de investigación FEDRA*.
- Ghiselli, E. (1970). "Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa" *Revolucionaria, La Habana*.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.M. (1994): *Las organizaciones*, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington.

- Gilbert-Ouimet, M., Trudel, X., Brisson, C., Milot, A., & Vezina, M. (2014). Adverse effects of psychosocial work factors on blood pressure: systematic review of studies on demand-control-support and effort-reward imbalance models. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 40(2), 109-132.
- Gisbert, V. y García, T. (2014): Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa (Edición 19) Vol.3 – Nº 3, Agosto - noviembre*, 181 – 191.
- Gómez, R. (2008): El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, nº 24.
- Gómez-Rada, C. (2002). "Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes" *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2, pp. 61-77.
- Hernández, E. (2014): La importancia del clima laboral en una empresa. *Economía*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. Janv-Feb.
- Hirigoyen, M.E. (1998): El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Paidós Ibérica, S.A.
- Huilcapi-Masacon, M.R.; Castro-López, G.A.; Jácome-Lara, G. A. (2017): Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*.
- Jones, S. (1996): "Collaborative management development payoff". *Management Development Review*, vol. 9, nº 7, pp. 27-31.
- Kreitner, R., y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw Hill, Madrid.
- Laffont, J. J. y Mortimer, D. (2002). *The Theory of Incentives*, Princeton University Press, Princeton.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2003). "Managing the human resource architecture for knowledge-based competition". En Jossey-Bass (2003), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, pp. 127-155.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White Patterns, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.

- Leymann H. (1996): Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo. *European Journal of work and organizational psychology*. 165-184.
- López, J. (2015). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, Vol. 8, N°15, pp. 25-36.
- Macklem, K. (2005): "The toxic workplace", *Maclean's*, vol. 118, n° 5, pp. 34-36.
- Martínez y Nosnik (1988): "Comunicación Organizacional". Trillas, México, pp. 43.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological review*. Vol. 50, n°. 4, pp. 370-396.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mateos, M. (2018): *Los ingredientes para alcanzar la felicidad en el trabajo*. Expansión.
- Morales, A. y Pons, O. (2002): Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de la una Administración Pública. *Capital humano*, n° 151, pp26-36.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.
- Muñoz y Aboal, (2016): *la precariedad laboral y sus consecuencias*. Servicios jurídicos Muñoz&Aboal.
- Nicuesa, M.(2013): *Problemas habituales del departamento de recursos humanos. Empresariados*.
- Opere, M. (2018): *El impacto del estrés laboral: consecuencias para personas y empresas*. Grupo P y A.
- P. Ponce, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez y B. Real (2014). "Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario" *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9, pp. 1031-1036.
- Ramos, R (2015): *Prácticas organizativas tóxicas*. Trabajo fin de Master. Universidad de Oviedo.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración y Práctica*. San Diego, Estados Unidos: Pearson.
- Rodríguez Muñoz. A & Sanz Vergel (2011). *La felicidad en el trabajo. Mente y cerebro*.Revista Pp.42-51.

- Rodríguez Muñoz, A & Sanz Vergel (2011). La felicidad en el trabajo. *Mente y cerebro*. Pp.42-51. Revista.
- Stogdill, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature" *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Trujillo, F. (2017): ¿Qué hacer si, como trabajador, sufro una situación de acoso laboral?. Campus Universitario Online de la *Universidad Internacional de Valencia*.
- Viveros, J.A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, OIT, Santiago.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.