

# Detección e identificación de las variables DEMANDAS/RECURSOS ORGANIZACIONALES Y DEMANDAS/RECURSOS INDIVIDUALES



## FAVORECEDORAS DE LA SALUD LABORAL





Detección e identificación de las variables  
DEMANDAS/RECURSOS ORGANIZACIONALES Y  
DEMANDAS/RECURSOS INDIVIDUALES



FAVORECEDORAS DE LA SALUD LABORAL



*En la lectura de este documento deberá seguirse la perspectiva de género, por lo que cuando se hace referencia al trabajador también debe interpretarse que se hace alusión a la trabajadora.*

Autor: Prevalia CGP, S.L.U.

Diseño y Maquetación: Cursoforum S.L.U.

Impresión: Gráficos y textos, S.L.

Imágenes: Fotolia.

Depósito Legal: M-48833-2011



# Índice

<b>0. Introducción</b>	5
<b>I. El sector de la hostelería</b>	9
1.1. Subsectores del sector de la Hostelería	10
1.2. Áreas funcionales, puestos y tareas	12
1.3. Las condiciones de seguridad y salud en el sector	14
<b>II. Un nuevo enfoque de los riesgos psicosociales.</b>	
<b>La “psicología positiva”</b>	17
2.1. Psicología Organizacional Positiva	18
2.1.1. Organización Saludable	19
2.1.1.1. Demandas de la Organización	21
2.1.1.2. Recursos de la Organización	24
2.1.2. El Trabajador Saludable	29
2.1.2.1. Demandas individuales	30
2.1.2.2. Recursos individuales	33
<b>III. Detección e identificación de variables: demandas/recursos organizacionales y demandas/recursos individuales</b>	39
3.1. Metodología seguida en la detección e identificación de las variables	40
3.1.1. Datos cuantitativos extraídos del Cuestionario	40
A. Análisis de la tendencia que muestran los datos cuantitativos	44
B. Tendencia que los datos cuantitativos aportan sobre la dinámica y sinergia entre las demandas/recursos organizacionales y las demandas/recursos individuales (o del trabajador)	50
3.1.2. Datos cualitativos extraídos de entrevistas y grupos de trabajo	51
A. Demandas Organizacionales	53
B. Recursos Organizacionales	56
C. Demandas Individuales o del trabajador	60
D. Recursos Individuales o del trabajador	62
<b>IV. Conclusiones</b>	67
<b>* Anexos</b>	71
<b>** Bibliografía</b>	93

Una mirada en positivo hacia la salud laboral





## Introducción

Desde Organismos Internacionales prestigiosos en salud laboral (UE, OIT, OMS), y dada la incidencia y frecuencia creciente de los riesgos psicosociales, se insiste ya desde principios del siglo XXI en la necesidad de adoptar nuevos enfoques en materia preventiva, atendiendo a los riesgos emergentes, situándolos, incluso, como los principales problemas de salud laboral.

En las actividades empresariales que llevan implícita la interrelación personal trabajador-cliente los factores psicosociales adquieren mayor relevancia. Tanto es así, que el Observatorio Permanente para la Prevención de Riesgos Laborales de la UGT recoge que los factores de riesgos psicosociales que más afectan a los trabajadores del Sector de la Hostelería (y por orden de frecuencia) son: *burnout*, carga mental, condiciones de empleo, autonomía, trabajo a turnos/nocturno, contenido de trabajo, condiciones ambientales, relaciones laborales, acoso psicológico, definición de rol y violencia.

Con el Estudio **Detección e identificación de las variables Demandas/Recursos organizacionales y Demandas/Recursos individuales favorecedoras de la salud laboral** se ha querido aportar una mirada en positivo para favorecer la mejora de la prevención de riesgos psicosociales del Sector Hostalero. La adopción de la perspectiva de la Psicología Positiva nos ha ayudado a detectar las buenas prácticas psicosociales que ya se están llevando a cabo y que a veces pasan desapercibidas por considerarse una práctica habitual.



Entendiendo que la empresa saludable sería aquella que, aplicando la legislación vigente en prevención de riesgos laborales, sabe dónde quiere llegar, planifica el recorrido, es capaz de sacar el máximo provecho a sus recursos y consigue crear un ambiente de trabajo que permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. El objetivo último de este Estudio es encaminar a las empresas y a l@s trabajador@s de la Hostelería a afianzarse como empresas y trabajador@s saludables y, por tanto, con mínima presencia de riesgos psicosociales.

No obstante, debe hacerse especial hincapié sobre el campo de exposición del mismo, ya que no se encontrará el lector ante un documento que pretenda fundamentarse como herramienta científica de evaluación de los riesgos psicosociales del sector de la Hostelería. Principalmente, porque no se abordan o identifican uno a uno todos los puestos de trabajo del sector o se especifica por divisiones o áreas. El Estudio aporta la tendencia de las actuaciones que los empresarios, mandos intermedios y trabajadores del sector, que han participado en el Estudio, consideran como óptimas.

Por tanto, este Estudio abre el enfoque en el tratamiento de los riesgos psicosociales. No elude las deficiencias sino que se enfoca en las fortalezas que parecen posibilitar que las empresas y los trabajadores del sector sean saludables. Estamos ante una panorámica del sector, una panorámica que deberá ser ajustada cuando se realice un estudio más pormenorizado de cada una de las actividades empresariales que conforman el sector de la Hostelería y se parta de las peculiaridades que diferencian a las grandes empresas de las pymes y de las micropymes.

Para recabar los datos, que han permitido detectar e identificar la tendencia en las actuaciones de las empresas y los trabajadores del sector, nos hemos apoyado en la recogida de información cuantitativa y cualitativa. Los datos cuantitativos han sido obtenidos a través de la elaboración del cuestionario "Identificación de prácticas preventivas favorecedoras de la salud psicosocial".

Y los datos cualitativos han sido recogidos en los grupos de trabajo y entrevistas realizadas a empresari@s, responsables de departamentos de Recursos Humanos, Técnic@s en Prevención de Riesgos Laborales, trabajador@s, etc., con el objetivo de identificar en las experiencias y vivencias personales las acciones que se realizan en el día a día de las empresas del sector.

La tendencia de las conclusiones del Estudio presenta por un lado, que cuando las demandas y los recursos organizacionales están equilibrados se favorece la salud del trabajador y, por otro, que cuando las demandas y recursos del trabajador están equilibradas se favorece la salud de la organización.



Una mirada en positivo hacia la salud laboral





## El sector de la hostelería

La Hostelería, que es una actividad económica perteneciente al sector servicios, está encaminada a prestar servicios de alojamiento y alimentación en diferentes modalidades. En la clasificación del Código Nacional de Actividad Económica (CNAE) se encuadra en el Epígrafe I (Hostelería) y particularmente en los números 55 y 56 (ver Tabla 1):

<b>CNAE 55: Servicios de alojamiento</b>	<b>CNAE 56: Servicios de comidas y bebidas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoteles y alojamientos similares.</li><li>• Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.</li><li>• Campings y aparcamientos para caravanas.</li><li>• Otros alojamientos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restaurantes y puestos de comidas.</li><li>• Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas.</li><li>• Establecimientos de bebidas.</li></ul>

Tabla 1. Clasificación por CNAE. Epígrafe I Hostelería<sup>1</sup>.

Ha contribuido a la economía española con un importante porcentaje en PIB (Producto Interior Bruto), siendo la alternativa de negocio de muchos ciudadanos y ciudadanas que han emprendido y han participado activamente en el crecimiento económico del país. Es una actividad empresarial que no solo mueve un importante volumen de negocio (en 2008 se estima en 61.630 millones de euros<sup>2</sup> su aportación), sino que también ha posibilitado que España se haya constituido en destino turístico, a pesar del nacimiento de países receptores. Los últimos acontecimientos socio-políticos, bélicos e inclusive los desastres naturales ocurridos en muchos de ellos refuerzan a España como alternativa masiva para el ocio.

<sup>1</sup> Clasificación CNAE-2009 publicada por el Instituto Nacional de Estadística.

<sup>2</sup> España en cifras 2011. Instituto Nacional de Estadística.

Es por ello que, para poder atender las necesidades de los millones de turistas que nos visitan cada año, el sector precisa de una maquinaria cultural, social y productiva en perfecto estado. Y contar con una amplia infraestructura que se actualice constantemente y sea coherente y solidaria con la sociedad en que se desarrolla.

En el sector predominan los autónomos/as, las pymes y las micropymes. El 73,4% de las empresas tienen menos de 3 trabajadores<sup>3</sup>, cobrando el negocio familiar una gran importancia, que coexisten con grandes cadenas hoteleras y de restauración moderna, que participan en la generación de empleo, registrando un crecimiento interanual en las afiliaciones a la Seguridad Social del 3,9% en Marzo de 2005. Durante el periodo comprendido entre el año 2000 al 2004 el número de empresas pasó de 261.316 a 283.674. Y de 1996 al 2004 las personas afiliadas a la seguridad Social pasaron de 778.000 a 1.121.041<sup>4</sup>.

El elemento distintivo del sector viene marcado por los niveles de calidad percibida por el cliente. Y es el cliente, como usuario, el que mejor evalúa el grado de sinergia existente entre el trabajador y la organización en el momento de recibir el servicio, ajustando el valor del precio del servicio a la calidad obtenida.

## 1.1. Subsectores del sector de la Hostelería

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas diferencia dos subsectores en la Hostelería:

- 1. El dedicado al Alojamiento:** provee de hospedaje y de otros servicios vinculados al mismo. Independientemente de su razón y objeto social, realizan en sus establecimientos (fijos o móviles y de forma permanente o esporádica) actividades de alojamiento en hoteles, hostales, residencias, apartamentos que prestan algún servicio hostelero, balnearios, albergues, pensiones, moteles, alojamientos rurales, camping y cualquier empresa que dé servicios de alojamiento en general.
- 2. El que se ocupa de la Restauración:** sirve alimentos y bebidas para consumo directo. Son establecimientos que ofertan servicios de alimentos (productos terminados) para su consumo, tales como: restaurantes, *catering*, colectividades, comida rápida, pizzerías, hamburgueserías, etc., cafés, bares, cafeterías, cervecerías, heladerías, chocolaterías, degustaciones, salones o discotecas, servicios de comidas y bebidas en casinos, bingos; cibercafés u otros servicios de ocio y esparcimiento, etc.

La Tabla 2 refleja que más del 95% de los establecimientos de **Alojamiento** están compuestos por menos de 50 trabajadores y en cuanto a establecimientos de **Restauración** alcanza al 99,8%.

ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD Y ESTRATO DEL PERSONAL ASALARIADOS <sup>5</sup>				
	Hoteles	Otros alojamientos	Restaurantes	Otros servicios de comidas y bebidas
Sin trabajadores	4.442	6.557	17.660	101.970
Entre 1 y 2 trabajadores	3.315	2.794	23.003	75.079
Entre 3 y 5 trabajadores	1.876	767	16.322	25.260

>>

3 INE: Encuesta Anual de Servicios. Datos 2010

4 INE: Directorio central de empresas (DIRCE).

5 Fuente: INE. Directorio General de empresas (DIRCE) Datos año 2010

ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD Y ESTRATO DEL PERSONAL ASALARIADOS				
	Hoteles	Otros alojamientos	Restaurantes	Otros servicios de comidas y bebidas
Entre 6 y 9 trabajadores	1.522	388	9.485	8.900
Entre 10 y 19 trabajadores	1.224	231	3.455	2.542
Entre 20 y 49 trabajadores	1.137	181	1.596	1.000
Entre 50 y 99 trabajadores	492	43	208	194
100 o más trabajadores	306	18	67	206

Tabla 2. Establecimientos por actividad y por número de asalariados/as. Año 2010.

El Sector Servicios es, sin duda, el sector por excelencia y el que está manteniendo mejor los niveles de ocupación en la compleja situación económica actual.

En el subsector Hostelería el mayor porcentaje de los trabajadores son mujeres con una ocupación aproximada de 745.200 frente a 625.100 hombres. Cabe destacar, además, que los trabajadores ocupados en la actividad hostelera suponen un 7,4% de empleo de la población ocupada<sup>6</sup> en España.

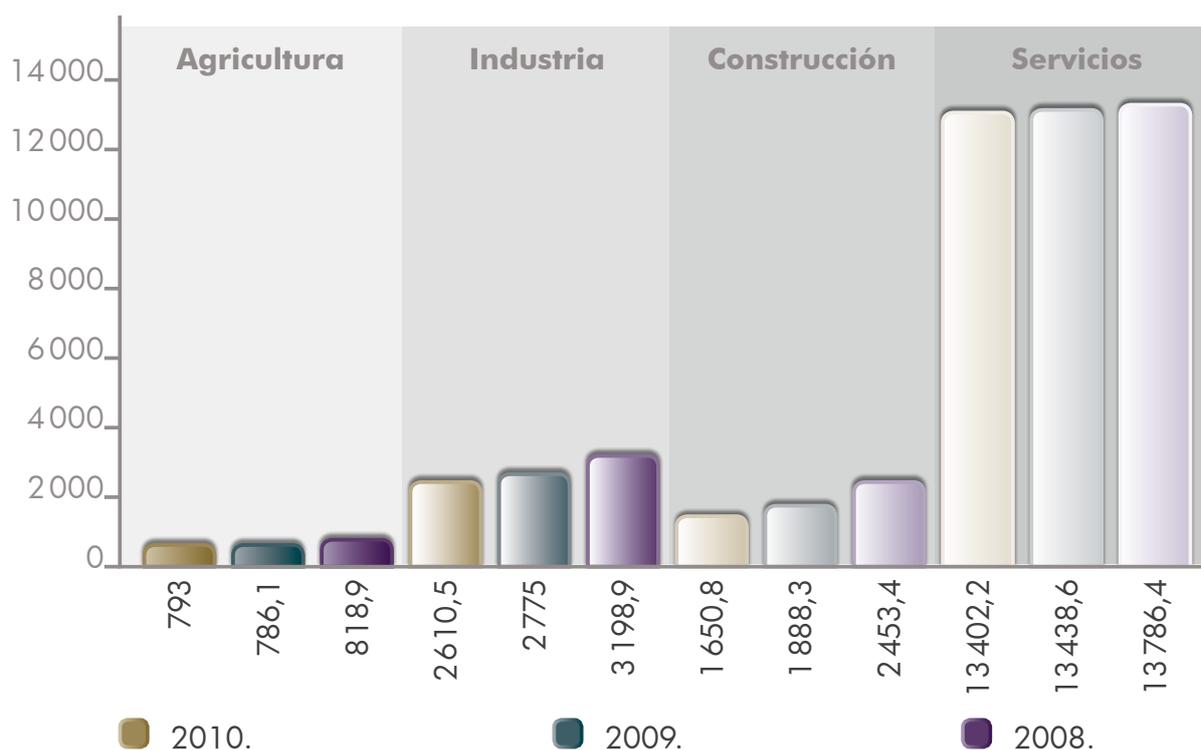


Gráfico 1. Trabajadores ocupados por sector económico<sup>7</sup>. Datos en miles de trabajadores.

<sup>6</sup> En 2010: 322.100 trabajadores ocupados en Servicios de alojamiento (CNAE 55) y 1.048.200 trabajadores ocupados en Servicios de comidas y bebidas (CNAE 56). Fuente: INE. Encuesta Población Activa (EPA).

<sup>7</sup> Fuente: INE. Encuesta Población Activa (EPA).

## 1.2. Áreas funcionales, puestos y tareas.

Para entender el funcionamiento de las empresas del Sector Hostalero es necesario conocer cómo se organizan las empresas que lo componen.

ÁREAS FUNCIONALES Y PUESTOS SEGÚN EL CONVENIO DE HOSTELERÍA <sup>8</sup>	
Área	Puestos
Área funcional primera	Recepción, Conserjería, Relaciones Públicas, Administración, Gestión
Área funcional segunda	Cocina, Economato
Área funcional tercera	Restaurante, Sala, Bar y similares, pista para <i>catering</i>
Área funcional cuarta	Pisos, Limpieza
Área funcional quinta	Servicios de mantenimiento, Servicios auxiliares
Área funcional sexta	Servicios complementarios

Tabla 3. Áreas funcionales y puestos

- **Área funcional primera:** Servicios de venta de alojamientos y derivados, atención, animación, acceso-salida y tránsito de clientes, facturación y caja, telecomunicaciones, administración y gestión general.
- **Área funcional segunda:** Servicios de preparación y elaboración de alimentos para consumo, adquisición, almacenamiento, conservación -administración de víveres y mercancías, limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo.
- **Área funcional tercera:** Servicios de atención al cliente para el consumo de comida y bebida, almacenamiento y administración de equipamiento y mercancías, preparación de servicios y zonas de trabajo.
- **Área funcional cuarta:** Servicios generales de conservación y limpieza, atención al cliente en el uso de servicios, preparación de zonas de trabajo, servicios de lavandería, lencería, conservación del mobiliario y decoración.
- **Área funcional quinta:** Servicios de conservación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones, trabajos complementarios de la actividad principal, reparaciones de útiles y elementos de trabajo, conservación de zonas e inmuebles<sup>9</sup>.
- **Área funcional sexta:** Servicios de ocio, deporte, animación, esparcimiento y relax, así como servicios termales, belleza, salud y similares, prestados directamente por las empresas de Hostelería con carácter complementario a la actividad principal hostelera.

<sup>8</sup> Convenio de hostelería

<sup>9</sup> Resolución de 20 de septiembre de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería. Art.15.

De las áreas funcionales podemos identificar los puestos de trabajo y las tareas asociadas a los mismos.<sup>10</sup>

PUESTOS DE TRABAJO	TAREAS
Jefe/a de cocina	Organización de la cocina y compra de materiales necesarios, elaboración de los menús, innovación de la carta, supervisión del producto final.
Cocinero/a	Elaboración de la comida, presentación de los platos.
Ayudante de cocina	Elaboración de comida con la supervisión del cocinero/a
Pinche/office	Limpieza y manipulación de los productos alimenticios.
Encargado/a de bar/cafetería	Supervisa la cafetería o bar, establece los turnos de camareros/as, recibe a los clientes.
Camarero/a de sala	Servir mesas y atención de barra en los hoteles con este servicio.
Ayudante de camarero	Labores similares a las del camarero/a. Al adquirir experiencia pasan a ser camareros/as.
Barman	Atención en barra, en los hoteles con servicio de bar.
Maitre	Encargado/a de la sala de restaurante.
Recepcionista	Encargado/a de informar, realizar reservas, entradas y salidas de clientes.
Camarero/a de pisos	Limpieza de habitaciones, baños y demás zonas comunes.
Gobernante/a	Responsable de los camareros/as de pisos.
Valet	Recogida de la ropa sucia de las habitaciones y de su reposición
Lavandería	Limpieza de la ropa sucia del hotel en lavadoras industrial.
Botones	Se ocupa del equipaje y acompañamiento del cliente a la llegada y salida del hotel.
Lavandería	Limpieza de la ropa sucia del hotel en lavadoras industrial.

Tabla 4. Descripción de puestos de trabajo y funciones en el Sector Hostelería.

<sup>10</sup> Para mayor detalle consultar la Resolución de 20 de septiembre de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería.

### 1.3. Las condiciones de seguridad y salud en el Sector

Aunque en España se ha hecho un gran avance en la aplicación de políticas preventivas en las empresas, y eso ha tenido consecuencias positivas en relación a datos sobre accidentabilidad o enfermedades profesionales<sup>11</sup>, los datos de las tablas que siguen siendo negativos.

ACCIDENTES CON BAJA <sup>12</sup>				
	Total	Leves	Graves	Mortales
Total	569.523	564.019	4.935	569
Total Hostelería	41.501	41.294	194	13
Servicios de alojamiento	13.138	13.079	56	3
Servicios de comidas y bebidas	28.363	28.215	138	10

Tabla 5. Comparativa de accidentes con baja: totales y para el Sector de la Hostelería.

ENFERMEDADES PROFESIONALES <sup>13</sup>			
	Total	Con baja	Sin baja
Total	16.928	8.875	8.053
Total Hostelería	769	422	347
Servicios de alojamiento	232	122	110
Servicios de comidas y bebidas	537	300	237

Tabla 6. Comparativa de Enfermedades Profesionales: totales y para el Sector de la Hostelería.

De estos datos se desprende que en el sector de la Hostelería todavía la seguridad y la salud laboral es una asignatura pendiente, percibiéndose en muchas ocasiones que la siniestralidad es algo normal. En ello influye que la pyme y micropyme del sector opte por contratar la actividad preventiva con un Servicio de Prevención Ajeno. Algo que es común en todos los sectores<sup>14</sup>.

La estacionalidad en el sector conlleva una significativa fluctuación de las plantillas, que de alguna manera dificulta la formación preventiva eficaz<sup>15</sup>. Las propias características socio-económicas del sector condicionan la estructura ocupacional, generando la incidencia y la frecuencia de determinados riesgos profesionales, tanto los denominados tradicionales (seguridad e higiene) como los denominados emergentes (ergonómicos y psicosociales).

11 Los datos de 2010 indican que las Enfermedades Profesionales se redujeron en 9,5% respecto a las de 2009 y los Accidentes de Trabajo lo hicieron en un 9,9% (Índice de Incidencia se redujo de 4.130,7 a 3.764,8 en el global y de 3.141,4 a 2.897,9 en el Sector Servicios). Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Estadística de Accidentes y Enfermedades Profesionales Enero-Diciembre 2010.

12 Fuente. Estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Accidentes ocurridos en 2010.

13 Fuente. Estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Enfermedades Profesionales. Avance Enero-Diciembre 2010.

14 Según R.D. 39/1997 y posteriores revisiones las empresas de menos de 500 trabajadores (o de 250 si realizan actividades peligrosas) pueden optar por la contratación de un Servicio de Prevención Ajeno.

15 Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.



Una mirada en positivo hacia la salud laboral





# Un nuevo enfoque de los riesgos psicosociales. La "psicología positiva"

Según el Doctor Guillermo García (2008) de la Universidad Autónoma de Barcelona, la legislación actual sobre prevención de riesgos laborales es el resultado de la evolución lógica proveniente de la constitución de un seguro de riesgos propios de una actividad económica que ha dado paso a la seguridad y la salud laboral de los trabajadores. No obstante, el actual contexto laboral ha puesto de manifiesto la necesidad de resguardar la salud de los trabajadores desde el enfoque de la OMS (Organización Mundial de la Salud), es decir, concibiéndola "no únicamente como la ausencia de enfermedad ,sino como el estado completo de bienestar físico, mental y social".

Los relevantes progresos que la Psicología del Trabajo ha venido desarrollando a nivel internacional y nacional han estimulado el surgimiento de nuevas líneas de investigación y de actuación, como la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP)<sup>16</sup>.

La psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) se centra, en contraste con otros enfoques tradicionales fundamentados en los aspectos negativos de la conducta humana, en cómo fortalecer la calidad de vida laboral y organizacional a través del impulso de las fortalezas de los/as empleados/as y de un ejercicio organizacional saludable.

En el marco de la Psicopsicología de la Salud Ocupacional Positiva la mejora del funcionamiento organizacional repercute también en el incre-

<sup>16</sup> 1989. Martin Seligman inauguraba su cargo como Director de la APA (American Psychological Association) con un discurso que abogaba por cambiar la tradicional visión en negativo por un enfoque positivo que marca el inicio de la nueva corriente de la Psicología Positiva.

mento de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más extenso donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los/as empleados/as.

Por último, el conocimiento de la “vida organizacional positiva” da respuesta a las dos razones que podemos llamar el “corazón” de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva:

- ¿Qué caracteriza a los emplead@s saludables?
- ¿Cómo deberían ser los trabajos y las organizaciones saludables?

Toda intención de identificar las características de las personas, los trabajos y las organizaciones positivas está condicionada a reservas temporales y culturales, de modo que ese listado de características adquieren valor en tanto se ajustan al tiempo y a la cultura del momento en el que se identifican.

El objetivo prioritario es identificar los estados y situaciones que caracterizan a las organizaciones y a los trabajadores saludables. Identificar lo que potencia el entorno de trabajo y el funcionamiento óptimo. Por tanto, no debe entenderse que se pretende indicar qué debe hacerse y cómo debe funcionar.

Y para alcanzar este objetivo lo que se pretende es identificar las principales fortalezas y virtudes de las organizaciones y de los trabajadores. La oportunidad de identificar las fortalezas permite entenderlas y aumentarlas.

## 2.1. Psicología Organizacional Positiva

Desde sus orígenes, la Psicología, y por ende la Psicología Organizacional, se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta. Sin embargo la Psicología Organizacional Positiva pretende identificar la parte positiva existente a través de las fortalezas del trabajador/a y el ejercicio óptimo de la organización<sup>17</sup>.

Por tanto estamos ante una disciplina que busca la fórmula con la que adaptarse a los vertiginosos cambios de la sociedad moderna, sacando el mayor partido a las consecuencias que pueden producir en las organizaciones y en las personas que en ellas trabajan.

Si dichos cambios no se gestionan bien en el tiempo, pueden convertir a la organización en una organización “enferma” o “desajustada”. La Psicología Organizacional Positiva aporta el valor de propiciar la gestión óptima de la salud de la organización y de las personas, afianzando la gestión efectiva de las organizaciones saludables y favoreciendo el bienestar psicosocial de los trabajadores.

17 Seligman y Csikszentmihalyi (2000) sugirieron que el objetivo de la Psicología Positiva es “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación solo en solucionar las cosas que van mal en la vida a construir cualidades positivas”.

18 Marisa Salanova define la Psicología Ocupacional Positiva como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”. Revista Infocop.

Siendo el objetivo de esta disciplina describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, se desprende que busca ampliar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de la vida laboral y organizacional. Por tanto, la psicología ocupacional positiva persigue identificar las características de la “buena vida organizacional” o “la vida organizacional positiva” o “la vida organizacional significativa”<sup>18</sup> individual, grupal, organizacional y social. De ahí que la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) procede a reconocer:

- cómo funciona la motivación intrínseca y qué rol cumple,
- cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia,
- en qué se fundamenta el desarrollo de la satisfacción y felicidad en el trabajo,
- cómo contribuyen las organizaciones al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que la constituyen,
- cómo pueden crecer siendo cada vez más saludables
- etc.

### 2.1.1. La Organización Saludable

Las organizaciones saludables orientan todas las acciones empresariales de una manera coordinada y basan su estrategia en una rigurosa planificación. La proactividad es clave para optimizar la salud de los trabajadores y la salud financiera de la organización porque se traduce en la mejora de los puestos de trabajo, del entorno social (canales de comunicación) y de la propia actividad empresarial. La empresa saludable es aquella que conoce sus capacidades y limitaciones poniendo en práctica las medidas de prevención para conseguir un ambiente de trabajo saludable.

Para Murphy y Cooper<sup>19</sup> el estudio de las organizaciones saludables pretende buscar un espacio común en el análisis del bienestar del trabajador desde, con y en la realidad empresarial.

El concepto de organización saludable se corresponde con el de una organización fundamentada en las fortalezas. Por lo que si en la empresa lo que precisan los trabajadores se alinea con las fortalezas de éstos, asistiremos a la creación de sinergias estratégicas y vinculadas a la propia actividad empresarial y a los objetivos.

Son saludables las organizaciones que son capaces de favorecer o mantener trabajadores y trabajadoras con las fortalezas y las destrezas adecuadas para desempeñar sus tareas con éxito. Por lo que la dinámica empresarial se fundamenta en las fortalezas de los trabajadores y en la dinámica de fortalecer los recursos con los que cuentan<sup>20</sup>.

El ambiente de trabajo se constituye en el elemento indispensable para que el trabajador saque el máximo partido a su potencial, en donde la armonía entre el clima laboral, la formación, el estilo de gestión, la comunicación, la aptitudes y las actitudes conforman las estructuras organizacionales favorecedoras de una óptima salud o bienestar.

18 Marisa Salanova define la Psicología Ocupacional Positiva como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”. Revista Infocop.

19 Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. OIT. Capítulo 34. factores psicosociales y de organización.

20 Marisa Salanova, Psicología de la salud Ocupacional (2009)



Imagen 1. Modelo Heurístico de la Organización Saludable.

La organización saludable según Bennis<sup>21</sup>, se fundamenta en tres criterios:

- 1. Adaptabilidad** o destreza para solucionar los problemas que debe hacer frente la organización (entornos económicos fluctuantes).
- 2. Identidad** o identificación de la organización con sus objetivos y con lo que realiza.
- 3. Realismo** o destreza para reconocer el contexto en el que los factores internos y del entorno deben amoldarse para el funcionamiento de la organización.

Hay autores, como Schein<sup>22</sup>, que consideran un cuarto criterio:

- 4. Estado de integración** o nivel de armonía y combinación de los subsistemas de la organización en general, de tal forma que no actúe con fines distintos para los que fueron creados.

Es importante no perder de vista que aunque la necesidad de cubrir ciertas demandas puede ser el origen de una situación estresante, la tensión experimentada como reto es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización. Lo cierto es que el éxito radica en encontrar el punto adecuado o de equilibrio entre las demandas y los recursos de los que se dispone.

Para alcanzar el objetivo de ser una Organización saludable, las empresas del Sector de la Hostelería deben conocer las necesidades a cubrir (a las que llamaremos Demandas Organizacionales) y los recursos con los que cuentan para conseguirlo (a los que llamaremos Recursos Organizacionales).

<sup>21</sup> Bennis, Warren G (1966). *Changing organizations : essays on the development and evolution of human organization*. New York: McGraw-Hill.

<sup>22</sup> Schein, E., *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall, 1978.

### 2.1.1.1. Demandas de la Organización

Algunos autores agrupan los diferentes tipos de demandas laborales en las siguientes categorías:

- las demandas de la tarea,
- las demandas sociales,
- las demandas organizacionales y
- las demandas extraorganizacionales<sup>23</sup>.

Toda organización tiene unas necesidades que debe cubrir para alcanzar sus objetivos de negocio. Y en el sector del que estamos tratando no son otras que las necesidades de una organización del sector de la hostelería. A continuación pasamos a detallarlas para poder conocerlas y trabajar sobre ellas.

#### a) Carga de trabajo equilibrada

Es una demanda propia de la tarea y, por tanto, muy próxima al trabajador, nos determina que lograr que la carga de trabajo sea equilibrada y bien dimensionada en relación a las características del puesto de trabajo y de la persona que lo ocupa para garantizar una buena respuesta del trabajador.

Podemos hablar tanto de carga cualitativa como cuantitativa. Ambas deben ser tenidas en cuenta en el diseño del puesto de trabajo, garantizando que se puede dar respuesta al cliente y que ésta corresponderá con los niveles de calidad que pretende la organización.

El exceso de tareas o de estímulos obedece a situaciones en donde se está sometido a más requerimientos de los que se puede tener capacidad de atender (necesidad de mantener la atención, prisas de tiempo o ritmo de trabajo elevado, etc.) y que generan fatiga mental. Esto disminuye la eficiencia del trabajador.

La sobrecarga cuantitativa supone el ejecutar cuantiosos procedimientos en escaso período de tiempo. En ocasiones para disminuir la sobrecarga de trabajo se opta por prolongar la jornada laboral, pero exceder las horas de trabajo no solo aumenta la fatiga del trabajador sino que también afecta a las relaciones sociales de la empresa y a la vida personal del trabajador. Con lo que disminuirá el apoyo social, indispensable y necesario para hacer frente a situaciones de estrés, que se presentan habitualmente en empresas que trabajan cara al público.

#### b) Presión temporal ajustada

Es la percepción de que se dispone del tiempo adecuado para poder dar respuesta a una tarea asignada y de poder hacerlo con garantías de cubrir las expectativas de la organización.

La presión que se ejerce debe ser adecuada. No debemos entender que a menos presión mejor resultado, ya que en determinadas situaciones cierta presión consigue una respuesta más creativa<sup>24</sup>.

23 Salanova y Schaufeli (2009) distinguen entre demandas de la tarea, demandas sociales y demandas organizacionales y confieren peso a las extraorganizacionales.

24 Salanova, M. *Psicología de la Salud Ocupacional* (2009).

Por lo que conocer en profundidad la tarea a realizar y el proceso en su conjunto permitirá ajustar adecuadamente la presión temporal para su consecución.

### **c) Tareas variadas y motivadoras**

Para el buen funcionamiento de la empresa hostelera es fundamental que se definan adecuadamente las tareas a realizar. El reparto equilibrado de las funciones, teniendo en cuenta la riqueza de las mismas, permite repartir las tareas y, consiguientemente, enriquecer el puesto de trabajo reduciendo la monotonía y la escasez de sentido.

Tareas enriquecidas y con cierta complejidad reducen la sensación de rutina y pueden ser fuente de motivación para el individuo. Por lo que la sobrecarga cualitativa no radica en un exceso de trabajo, sino en la dificultad para llevar a cabo el mismo. La sobrecarga cualitativa puede ser considerada por el trabajador un reto sin que el estrés afecte su salud. Si existe una relación directa entre las expectativas de la tarea y la capacidad del trabajador para llevarla a cabo, se favorecerá el bienestar psicológico, constituyendo un mecanismo motivador relevante en el trabajador.

### **d) Comunicación y relaciones fluidas**

Las organizaciones están formadas por personas, por lo que es ineludible y fundamental el contacto social. El establecimiento de canales de comunicación fluidos y directos entre los trabajadores, los jefes y los clientes facilita el buen funcionamiento de la actividad empresarial.

Definir las necesidades comunicativas (jefe-subordinado/subordinado-jefe, cliente-trabajador/trabajador-cliente, etc.) es el principio desde el que diseñar los canales que mejor se adaptan a la organización y a las situaciones que en ella se puedan producir.

Íntimamente ligada a la filosofía de la empresa, la organización debe establecer el tipo de comunicación que le conviene (cercana, formal, informal, estricta,...) y que garantice que la información que se transmite evita malentendidos, es clara, concisa y veraz.

Los conflictos derivados de informaciones mal canalizadas son bien conocidos, por lo que la organización saludable debe priorizar el establecimiento del camino que quiere tomar siempre teniendo en cuenta las particularidades de la organización.

### **e) Ambiente de trabajo saludable**

Una organización sana entiende que las personas que la integran son seres sociales que forman parte del grupo, por lo que busca favorecer y potenciar los espacios de trabajo con ambientes relajados, agradables.

La consecución del ambiente de trabajo saludable favorece la actitud en positivo de las personas que, a su vez, son más capaces de transmitirlo. Aspecto nada desdeñable en un sector fundamentalmente dirigido a la atención al público, en el que la imagen que se proyecta es fundamental para obtener altos niveles de calidad.

La empresa saludable no solo lo valora sino que lo busca promocionando las relaciones amigables entre las personas del departamento, grupo e incluso de la organización en su conjunto.

Esta política contribuye a no facilitar ambientes en los que se favorezca el desarrollo de situaciones de acoso o violencia. No por ello deja de preocuparse y estar vigilante ante situaciones o momentos potencialmente propicios para la aparición de conflictos.

#### **f) Adaptación a cambios tecnológicos**

Los avances tecnológicos están a la orden del día en la sociedad actual y especialmente en las empresas. El Sector de la Hostelería no es menos y es por ello que la organización debe adaptarse a los cambios del entorno y ello supone cambios en los procesos.

La adaptación no solo puede afectar a la estructura o funcionamiento de la empresa, sino que los trabajadores también realizan un proceso de aprendizaje continuo sobre los cambios que afectan a su puesto de trabajo. La organización de la Hostelería debe estar no solo abierta a los cambios tecnológicos sino también y, sobretodo, a la gestión de la integración de esos cambios en el seno del grupo, teniendo en cuenta las actitudes de los trabajadores frente a los cambios, la formación previa a la aplicación de la nueva tecnología a incorporar (sistemas de seguridad en hoteles, anotaciones electrónicas por parte de camareros, control de actuaciones de camareros/as de piso, etc.).

#### **g) Adaptación a cambios estructurales**

En cualquier situación, pero sobretodo en la actual coyuntura económica y social, las organizaciones sufren cambios estructurales tanto por reorganización interna como por reajuste de plantilla.

La situación económica puede afectar al funcionamiento de la empresa, a la actitud de los trabajadores y a los procedimientos de trabajo. La estrategia para hacer frente a estas situaciones, que pueden ser traumáticas, no siempre resulta fácil. Es importante que esté fundamentada en el respeto y cuidado de la salud de las personas que se vean afectadas porque es conocido que los cambios estructurales pueden ser fuente de síndromes negativos (síndrome del superviviente<sup>25</sup>).

#### **h) Compatibiliza vida laboral y vida privada**

En la sociedad actual son ya habituales lo que se conoce por las parejas de doble ingreso, llevando al conflicto inter-rol. La compatibilización de la vida laboral y de la vida privada, entendida como una demanda extraorganizacional, debe ser considerada en tanto que los conflictos fuera de la jornada de trabajo afectan también al ámbito profesional.

La organización de la Hostelería sana, en la búsqueda de trabajadores sanos, entiende que las personas juegan papeles distintos en sus diversas facetas y aplica la flexibilidad. La adopción de políticas de conciliación (formales o informales) es la estrategia que va a ayudar a los trabajadores a encontrar el equilibrio entre las demandas de la organización en la que trabaja y las demandas que implica el papel que juega en su vida privada (pareja, hijos, personas mayores,...).

<sup>25</sup> Osca, A. (2004): "El ambiente y las estructuras organizacionales", en Osca, A. (Ed.) *Psicología de las Organizaciones*.

### 2.1.1.2. Recursos de la Organización

Al igual que las demandas, los diferentes tipos de recursos laborales también se pueden agrupar en las categorías siguientes:

- recursos propios de la tarea,
- recursos sociales,
- recursos organizacionales y
- recursos extraorganizacionales<sup>26</sup>.

Toda organización dispone de unos recursos que debe utilizar para cubrir sus necesidades y alcanzar sus objetivos. Como empresa saludable del sector hostelero deberá conocer, potenciar y sacar el máximo partido a sus recursos<sup>27</sup>.

#### a) Define tareas y funciones

La indefinición de la tarea, o la ambigüedad del rol, es la ausencia de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos del mismo y el alcance de los compromisos.

Cuando la ambigüedad de rol está determinada por cambios en el puesto o en la organización, se considera temporal e infrecuente. En este caso, aún cuando no es positiva, las consecuencias no son devastadoras. Si por el contrario existe una circunstancia de ambigüedad continuada, esto puede constituirse en un mayor peligro para la adaptación del trabajador. Esta incertidumbre es la consecuencia de la ausencia de información, y puede causar daños a la salud física y mental (períodos de depresión, disminución de la autoestima y de la satisfacción en general).

La organización saludable, en tanto que tiene como finalidad sacar el máximo rendimiento de las capacidades de sus trabajadores, debe transmitir claramente las tareas de cada individuo, lo que se espera de él o ella y las consecuencias de las tareas llevadas o no a cabo adecuadamente.

#### b) Fortalece la autonomía del trabajador

La organización saludable, en la medida de lo posible y según cada puesto de trabajo, puede dotar de autonomía al trabajador en la gestión del tiempo (el momento en el que llevar a cabo una tarea determinada, el *cuándo hacerla*) y/o en la gestión del método (escoger la manera de llevar a cabo una tarea, el *cómo hacerla*), en la medida de lo posible y según las demandas del servicio.

La autonomía del trabajador representa el nivel en que la persona puede planificar su labor y establecer las formas para desarrollarla, es decir, la atribución del trabajador sobre el método de trabajo, el compás, las secuencias de los procedimientos y el control sobre los resultados. La autonomía favorece al sentido de responsabilidad del trabajador para con los resultados de su tarea. En la medida en que el trabajo aporte al trabajador autonomía y responsabilidad, mayor será la probabilidad de que perciba que tiene control sobre el mismo.

<sup>26</sup> Salanova y Schaufeli (2009) distinguen entre recursos de la tarea, recursos sociales y recursos organizacionales y confieren peso a los extraorganizacionales.

<sup>27</sup> Salanova y Schaufeli definen los recursos laborales como las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales que son funcionales en la consecución de objetivos, reducen las demandas laborales y los correspondientes costes fisiológicos y psicológicos y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. En *El engagement en el trabajo* (2009).

Existe una evidente relación positiva entre el grado de control que el trabajador tiene sobre su propio trabajo y la satisfacción laboral. La falta de control provoca efectos psíquicos y somáticos propios del estrés; ahora bien, el excesivo control y la responsabilidad pueden también acarrear efectos negativos.

El *engagement* en el trabajo (entendiendo al trabajador *engaged* como una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él) se ve facilitado por altos niveles de control o autonomía<sup>28</sup>. En un sector como este una persona *engaged* aporta una actitud positiva que transmite al cliente y, por tanto, mejora la imagen y la calidad de la empresa hostelera.

### **c) Procura tareas variadas**

Este recurso hace referencia a la asignación de tareas novedosas, que rompan la rutina y el aburrimiento en el puesto de trabajo.

Podemos identificar dos condicionantes que repercuten en la definición de las tareas variadas. El primer condicionante es de carácter intrínseco ya que tiene relación con las diferentes formas de llevar a cabo una tarea (situación en la que se trata de modificar las tareas en cuanto al tipo y al número que requiere el uso de competencias diferentes). Y un segundo condicionante que es extrínseco, ya que se refiere a aspectos del entorno laboral (música ambiental, la posibilidad de mirar al exterior, variación en la iluminación, etc.)

El cambio que se pueda producir (siempre que sea asumible o se acompañe de la información necesaria) puede convertirse en un estímulo para el mejor desempeño de las tareas asignadas por parte del trabajador.

### **d) Facilita retroalimentación**

El *feedback* es un recurso fundamental en la organización sana de la Hostelería ya que se refiere al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona al individuo información clara y directa acerca de la validez de su desempeño y el éxito en la consecución del servicio y de la calidad que se busca desde la empresa.

La retroalimentación puede ser facilitada desde diferentes emisores (por la tarea "*per se*", por superiores, clientes, subordinados, etc.) y proporciona aumento en la productividad y en la eficacia percibida por parte del trabajador, siendo un pilar de la salud psicosocial. La consecuencia puede ser la manifestación por parte de la persona de reacciones positivas en cuanto al incremento de la eficacia, bienestar psicológico, complacencia y equilibrio.

La transmisión de esta información, y la manera de llevarla a cabo, es fundamental en la percepción del trabajador sobre su importancia en la empresa, el apoyo que se le da, su identificación en el proceso global y su motivación.

<sup>28</sup> Salanova, M.; Schaufeli, W. *El engagement en el trabajo* (2009).

### e) Facilita establecimiento de relaciones sociales

Las relaciones interpersonales son, dentro de una organización, un factor fundamental en la estimulación y aumento de la motivación en el trabajo en equipo. Existen dos tipos de relaciones sociales que deben ser satisfechas por el trabajador:

- las relaciones sociales con sus inmediatos (compañeros)
- las relaciones sociales mediáticas (directivos, clientes, etc).

El ambiente social favorece las relaciones del trabajador con las personas con las que y para las que trabaja. Este ambiente social también se denomina “capital social” de la organización<sup>29</sup> que abarca:

- las relaciones interpersonales,
- las relaciones intergrupales e interorganizacionales,
- redes y conexiones,
- los recursos intergrupales.

Por otra parte, las normas sociales, los valores y creencias básicas dotan a la organización de herramientas fundamentales para diseñar tácticas organizacionales, procedimientos y disposiciones con las que la organización buscará alcanzar sus metas.

Siendo la confianza un elemento que fortalece la vinculación o la actitud positiva, estaríamos ante la apertura psicológica de las personas con las que y para las que se trabaja. La confianza elimina los obstáculos en las relaciones interpersonales y posibilita la comunicación abierta, el compartir conocimiento y el *feedback* continuado.

El ambiente social del trabajo es fundamental para valorar la salud psicosocial de la organización. El trabajo desarrollado en un entorno en el que se favorece el contacto interpersonal positivo, en el que se promueve la identificación con la empresa y con las personas que la integran, mejora la percepción del trabajo ejecutado y se transmite al cliente, que es el que finalmente valora la calidad del servicio.

### f) Fomenta el trabajo en grupo

Para obtener un grupo cohesionado y eficaz es primordial establecer claramente cuáles son las metas a alcanzar, así como las personas que lo forman y la importancia del rol que juega cada persona en el engranaje.

Es imposible pretender que en la organización todos lleven a cabo su función, si no se interactúa. Todo y todos tienen un objetivo final dentro de la organización. Con lo que es más sencillo buscar qué elementos se deben potenciar entre las personas que lo forman para que se trabaje y mantenga el sentimiento de pertenencia.

29 (Luthans y Youssef), 2004

Ese sentimiento de pertenencia al grupo fomenta la identificación con la empresa y con sus objetivos, mejorando muy positivamente los niveles de calidad del trabajo, ya que los objetivos de la empresa se convierten en los objetivos de todos y todas, mejorando, además, la implicación en el proyecto.

### g) Estableciendo o definiendo su cultura de empresa

Entendiendo que la cultura organizacional es el conjunto de las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a la organización, ésta debe ser capaz de transmitirla a las personas que la integran para que dicha cultura pueda ser puesta de manifiesto en el funcionamiento de la organización. De este modo podrá ser transmitida como un valor al cliente potencial para el que se ha pensado la actividad empresarial.

Es fundamental dar a todos los miembros del equipo de trabajo el mismo trato, las mismas normas, estímulos y oportunidades, evitando los *favoritismos* que únicamente conseguirán el enrarecimiento de las relaciones interpersonales.

Para poder considerar a una organización del sector hostelero como saludable es ineludible que tenga claros cuáles son sus objetivos y sus valores.

### h) Aportando buenos líderes

El líder de la empresa de Hostelería conoce a las personas con las que trabaja, las respeta y les exige en la medida en que se exige a sí mismo. El líder es un trabajador que destaca como agente motivador, amortiguador del estrés y suministrador de recursos (apoyo social, fuente de *feedback*, clarificador de rol, percepción de alto grado de justicia y equidad).

La organización sana forma y potencia a los líderes. Larry Spears<sup>30</sup> considera que el buen líder debe potenciar y desarrollar una serie de competencias para que sirvan de base de la organización saludable:

- ser capaz de **escuchar** para detectar la voluntad del grupo,
- **empatizar** para entender lo que quieren los demás,
- **curar** o poner remedio a los daños que sufren otros,
- tener la **conciencia despierta** para ver lo que sucede alrededor,
- hacer uso de la **persuasión** en el estilo de mando,
- **conceptualización** o capacidad de asumir los retos más allá del día a día,
- **previsión** para prever el resultado de una situación,
- capacidad de **administrar** para servir las necesidades de los otros,
- **crecimiento** o confianza en el valor de las personas y comprometido con el desarrollo de las mismas,
- capacidad de crear una **comunidad** en la organización.

30 Siguiendo las investigaciones realizadas por R.K. Greenleaf sobre el liderazgo servidor, profundiza y concluye con los diez valores fundamentales. Su enfoque es un enfoque transformador de la propia vida y del trabajo del líder. Spears es responsable del Greenleaf Center for Servant Leadership.

### **i) Selección y socialización en la organización**

Este recurso organizacional, íntimamente ligado a la gestión de los recursos humanos, hace referencia al primer contacto que recibe el trabajador de la organización y viceversa, pudiendo ser decisivo en cuanto a la transmisión de información sobre la empresa, su política, sus valores y sobre la tipología de clientes a los que dirige sus servicios.

Una vez el trabajador se encuentra integrado en el grupo, la organización puede ofrecer programas de formación para mejorar las capacidades y habilidades de sus trabajadores, aprovechando los resultados para la mejora global de la organización.

### **j) Adopción de políticas de empleo estable**

La persona, sea cual sea su condición y puesto en la empresa, necesita saber que forma parte del grupo, y que se le valora y retribuye acorde a la aportación que realiza para el buen funcionamiento del proyecto.

La seguridad en el empleo no está nunca plenamente garantizada, pero las políticas de empleo estable, generan seguridad (estabilidad económica) en el trabajador. Las políticas que se aplican desde la empresa en cuanto a la seguridad en el puesto de trabajo pueden fomentar el compromiso de los trabajadores, crean sinergias positivas e inevitablemente mejoran la calidad del trabajo que ejecutan.

### **k) Equilibrio de vida laboral y vida familiar**

La organización saludable, consciente de que funciona en buena parte gracias al trabajo que llevan a cabo los trabajadores que la forman, no deja de tener en consideración los diferentes roles que las personas juegan en su vida (tanto la laboral como extraorganizacional). El equilibrio trabajo-vida privada de cualquier persona es la base para poder ser trabajadores sanos y, por tanto, crear organizaciones sanas. En el sector que nos ocupa los horarios o turnos son especialmente duros en este aspecto (jornada nocturna, o servicio mediodía y noche, etc...).

Las empresas del sector que establecen estrategias de conciliación vida laboral-vida privada consiguen obtener mejores resultados productivos y se ve recompensada en fidelidad y compromiso por parte de sus trabajadores.

### 2.1.2. Trabajador Saludable. Definición

El objetivo de las organizaciones saludables es conseguir el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto. El alcance de ese objetivo pasa, entre otros, por la captación, desarrollo y retención de trabajadores saludables y *engaged*.

“La salud y el bienestar psicosocial de los empleados es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados, ya que se entienden como tales aquellas que cuidan de sus empleados, y ese cuidado tiene que ver con el mantenimiento y la optimización de su bienestar.”

(Marisa Salanova, 2009)

Para Salanova y Schaufeli (2009) las organizaciones tienen cada vez más presente que el valor más importante es el humano y diferencia entre:

- **Capital humano**, que hace referencia al conocimiento explícito (conocimientos y habilidades derivadas de experiencia y formación).
- **Capital social**, que hace referencia al ambiente social de la organización.
- **Capital psicológico positivo**, que hace referencia a las fortalezas personales y capacidades psicológicas que mejoran la organización (autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y *engagement*).

Destaca el conocimiento “tácito” que se construye a partir de la socialización de la persona dentro de la organización y del aprendizaje de la cultura y los valores de la empresa, adquiriendo una visión de la organización como un todo<sup>31</sup>.

Para alcanzar el objetivo de ser un **trabajador saludable**, las personas deben conocer las necesidades a cubrir (a las que llamaremos Demandas Individuales) y los recursos con los que cuentan para conseguirlo (a los que llamaremos Recursos Individuales).

Tal como hemos venido indicando desde el inicio del Estudio, en la búsqueda de la Organización de la Hostelería Saludable es parte fundamental el papel del trabajador. Por lo que es necesario que ésta sea capaz de facilitarles herramientas de crecimiento<sup>32</sup>.

Un trabajador es saludable cuando es capaz de sacar el máximo partido a sus fortalezas personales y capacidades psicológicas de forma que su aporte a la organización a la que pertenece la mejora. Para ello es de suma importancia que la persona sea capaz de desarrollar autoeficacia<sup>33</sup>, esperanza, resiliencia<sup>34</sup> y optimismo. Salanova y Schaufeli<sup>35</sup> añaden a esta lista no exhaustiva el *engagement* como característica fundamental del trabajador saludable.

31 Salanova, M.; Schaufeli, W. *El engagement en el trabajo* (2009).

32 Salanova, M. y Schaufeli, W. en *El engagement en el trabajo: “la idea de base es que el buen funcionamiento organizacional se construye a través de la captación, desarrollo y retención de empleados saludables y engaged”* (2009).

33 Bandura (1997) define la autoeficacia como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”.

34 La resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal.

35 Salanova y Schaufeli 2009.

Tal como anteriormente hemos analizado las demandas y los recursos que tiene la organización de la Hostelería, trataremos ahora de plasmar las necesidades y recursos de los trabajadores que conforman las empresas de esta actividad del Sector Servicios.

### 2.1.2.1. Demandas individuales

Al igual que las organizaciones, los trabajadores también tienen unas demandas que deben ser satisfechas. En ese orden de ideas se contemplan cuatro escenarios que forman parte de un engranaje perfecto para que el trabajador sano esté en absoluta armonía y forme parte de una organización saludable.

Podemos estructurar las demandas en cuatro grandes grupos<sup>36</sup>:

- **Demandas físicas o básicas**, que son necesidades fisiológicas básicas (tales como el respirar, comer, beber, descansar, dormir etc.). Dentro de estas necesidades también destacamos las que están relacionadas con las expectativas que el trabajador tiene frente a la remuneración que percibe por la labor que desempeña y que cubren las necesidades económicas que tiene o desea. Cuando existe un equilibrio entre estas situaciones, el trabajador estará satisfecho y pasará a buscar llenar más necesidades.
- **Demandas emocionales** o sociales mediante las que crear lazos afectivos, motivando a la persona a estar vinculada a la organización, a ser reconocida por compañeros, superiores y clientes. Las emociones del trabajador se verán condicionadas por las circunstancias del momento en el que se encuentre. Tiene la necesidad de expresarlas ya sea a través de actitudes o de forma verbal.
- **Demandas mentales** o de conocimientos y destrezas para desempeñar adecuadamente las tareas asignadas. Si no se corresponden las tareas con la capacitación, nos encontraremos ante la frustración, la inconformidad sistemática y tarea sin la calidad deseada. La empresa debe identificar esos potenciales y adecuar los puestos de trabajo de acuerdo a este aspecto.
- **Demandas éticas** o principios y valores intrínsecos que el trabajador o la trabajadora busca mantener cuando se vincula a una organización. En cuanto una persona se ve expuesta a desarrollar tareas que vulneren sus principios, la armonía de la misma entrará en conflicto de valores proporcionándole estadios de infelicidad que le dificultarán el desarrollo laboral y personal.

Las demandas del trabajador pueden ser retadoras o amenazadoras en función de cómo sean valoradas por el trabajador. Serán demandas retadoras, si las percibe como positivas porque pueden llegar a favorecer la consecución de beneficios o logros personales o le generan emociones positivas en el desempeño. Y serán amenazadoras si son percibidas negativamente por el trabajador porque considera que ponen en peligro el logro de beneficios y objetivos personales o le generan emociones negativas en el desempeño.

Para que el trabajador de la Hostelería se realice plenamente es necesario identificar las necesidades que anteriormente comentábamos.

<sup>36</sup> Basado en la reflexión sobre la "Teoría sobre la Motivación Humana."1943. Abraham Maslow , de Lucas Franceschi.

### **a) Motivado**

Siendo una demanda afectiva del trabajador, se entiende la motivación como los impulsos que mueven a la persona a realizar las acciones que considera oportunas y persistir en ellas para su culminación.

Un camino para facilitar la motivación laboral es mediante la relación de recompensas y rendimiento, ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a las labores asignadas (aspecto a tener especialmente en cuenta en las actividades en las que los trabajadores tratan directamente con el cliente).

Un personal altamente motivado aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Es fundamental distinguir entre la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. En la motivación extrínseca lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. Y en la motivación intrínseca el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie, de manera obvia, le de algún incentivo externo.

Aunque evidentemente la motivación intrínseca es más duradera y estable, no son excluyentes entre sí. Una misma actividad puede llevarse a cabo con la combinación de ambos tipos de motivación: la motivación extrínseca de recibir un salario por dedicar unas horas a una actividad y la intrínseca al sentir satisfacción por haber llevado a cabo un trabajo que ha conllevado mejorarle las vacaciones a un cliente o haber solucionado un problema a un usuario del servicio que ofrece su empresa.

### **b) Alta autoestima**

Altamente ligado al anterior concepto, la búsqueda y la consecución de la satisfacción en la ejecución del trabajo es una de las necesidades más básicas del trabajador saludable. Siendo, además, especialmente importante en el sector hostelero ya que la retroalimentación por parte del cliente suele ser inmediata. Este reporte influye directamente en la actitud del trabajador.

La motivación intrínseca, que significa alcanzar altos niveles de satisfacción, procura la constante implicación de las personas en el proyecto.

### **c) Desarrollo pleno**

El trabajador aspira a desarrollar plenamente sus capacidades. Para ello es condición necesaria conocer previamente cuáles son esas capacidades potenciales, alimentarlas y mejorarlas.

Mediante la formación adecuada y ajustada a estos aspectos (además de orientadas al sector, al trato con personas y a la presión a la que se pueden ver sometidos los trabajadores en determinados contextos), conjugándolo, además, con acciones motivacionales adecuadas al puesto y a la persona que lo ocupa, mejorarán el rendimiento.

#### **d) Da sentido a su trabajo**

Toda organización funciona porque tiene, entre otras cosas, una finalidad, una meta, un objetivo. Su razón de ser. La organización diseña el proceso sin perder de vista ese objetivo último (proporcionar instalaciones de descanso u ocio a los clientes, dar un servicio de alimentación a las personas, etc.) y para ello determina las personas que van a intervenir en la consecución de la meta perseguida y las acciones a realizar por cada una de ellas.

El trabajador entiende la importancia que el desempeño de sus tareas tiene en el alcance del objetivo de la empresa. Dándole sentido a su trabajo obtiene mejores resultados (tanto cuantitativos como cualitativos), además de mejorar su satisfacción por saberse pieza fundamental en el engranaje del éxito de la organización.

#### **e) Trabajo reconocido**

El trabajo que realiza la persona para la consecución del éxito de la organización debe ser tenido en cuenta. La persona tiene la necesidad de recibir *feedback* para poder satisfacer esa demanda mental. Este reconocimiento se puede obtener de diferentes fuentes. Y será valorado en función de dónde proceda el *feedback* y la manera en que se transmita.

La motivación por el trabajo bien hecho parte de saber que el trabajo ha sido llevado a cabo de forma adecuada y con calidad. Cuando la empresa es capaz de transmitirlo (e incluso premiarlo), o cuando el cliente así lo manifiesta (y la organización se encarga de trasladarlo a la persona que ha generado esa satisfacción del usuario), la satisfacción aumenta.

#### **f) Da valor a su trabajo**

En el desarrollo de las tareas ligadas al puesto de trabajo, la persona que desempeña las tareas lo hará siempre mejor cuando interiorice y sea capaz de darle valor al servicio que ofrece. Cuando sienta que es importante no solo para el cliente a quien destina sus acciones sino también al resto de los trabajadores que dependen o se ven influidos por el desempeño adecuado de sus acciones.

#### **g) Reconocimiento económico**

Los trabajadores necesitan satisfacer la necesidad del reconocimiento económico por la realización de las tareas asignadas. Este reconocimiento va más allá del mero ingreso económico (que debe cubrir las necesidades físicas básicas). El trabajador debe sentir que la retribución está acorde con el valor que da a su propio trabajo.

La organización debe tener en cuenta que el reconocimiento económico es una de las principales fuentes de motivación extrínseca del trabajador.

#### **h) Cubrir necesidades básicas**

Algo tan simple y necesario como descansar o cuidar de la propia familia o atender a urgencias especiales, etc., se precisa para poder ser un trabajador sano y acudir al trabajo más relajado, con menos presión externa. El trabajador da una mejor respuesta cuando no está pendiente de aspectos ajenos a sus tareas diarias.

En un sector especialmente duro en cuanto a horarios y turnos de trabajo es básico que la empresa pueda tener en cuenta esas necesidades y contemple la forma de afrontar los imprevistos o necesidades puntuales de las personas que trabajan en la empresa.

Cuando la empresa tiene en cuenta esas necesidades (siempre procurando el buen funcionamiento de la organización) el trabajador o la trabajadora lo valora y agradece, aumentando su implicación en el proyecto.

### **i) Pertenencia al grupo**

La personalidad y el ser social del individuo están determinados por la pertenencia a un grupo. El hecho de pertenecer a un grupo (o sentir que se pertenece) satisface necesidades básicas emocionales y físicas, facilita la socialización, el aprendizaje y el desarrollo de actividades (en este caso el desempeño de las tareas asignadas al puesto de trabajo).

El grupo se caracteriza por estar formado por un conjunto de personas, que se relacionan emocionalmente y tiene afinidades o valores comunes. Las personas que lo conforman tienen un objetivo común (el funcionamiento de la organización garantizando el servicio de calidad al cliente) y se sienten cohesionados.

Igualmente, para que el grupo funcione y sea efectivo y eficiente requiere una organización adecuada y una definición ajustada del sistema de roles y de las funciones asignadas a cada uno de ellos.

#### **2.1.2.2. Recursos individuales**

Se refiere a las habilidades o destrezas (competencias personales y profesionales) que debe reunir un trabajador sano para formar parte de una organización saludable y a los rasgos de la personalidad (autoestima, optimismo, auto eficacia, esperanzas, etc.) que lo hacen idóneo para ocupar un lugar en la organización (Hobfoll, 2002<sup>37</sup>).

Marisa Salanova (2009) entiende los recursos individuales como aquellas características de la persona que, en solitario o en interacción con los recursos organizacionales o extraorganizacionales, son funcionales a la hora de afrontar las demandas laborales o extraorganizacionales, y que además tienen valor en sí mismos.

#### **a) Agiliza la gestión de recursos**

Es saludable el trabajador que es empático con el entorno en el que desarrolla sus actividades laborales, responde adecuadamente a las demandas del puesto que ocupa y es capaz de gestionar de forma óptima los recursos (tanto organizacionales como personales) de que dispone para dar respuesta a las demandas que la organización precisa cubrir para dar un servicio adecuado.

<sup>37</sup> Stevan Hobfoll es profesor y director de The Applied Psychology Center, en Kent State University.

La eficiencia en la respuesta que ofrece favorece tanto a la organización como al resto de compañeros y, lógicamente, al propio trabajador.

#### **b) Creativo**

La creatividad es un recurso altamente valorado en tanto en cuanto permite que la persona sienta que realiza una aportación y mejora el funcionamiento de la organización.

El trabajador creativo, tiene mayor confianza en sí mismo y en sus acciones. El trabajador en la organización de la Hostelería saludable tiene capacidad crítica, y la utiliza para buscar alternativas que mejoren la calidad del servicio y permitan alcanzar los objetivos marcados, además de curiosidad intelectual y entusiasmo en sus acciones (y, por tanto, implicación).

#### **c) Establece metas razonables**

Igual que lo hace la organización, el trabajador dibuja una serie de metas a cumplir en su puesto de trabajo. Para alcanzar ese objetivo crea unas expectativas en el desarrollo de sus tareas o en la interacción con las personas con las que debe trabajar (tanto si se trata de clientes como compañeros o jefes).

El trabajador, con apoyo de la organización, debe establecer metas que sean alcanzables. Si bien es cierto que imponerse fines difíciles de alcanzar mejora el rendimiento de las personas, deben ser lo suficientemente realistas como para no caer en actitudes pesimistas o en la disminución de la satisfacción y, consiguientemente, de la motivación.

#### **d) Capacidad de socialización**

Dadas las características del Sector Hostelero, la capacidad de socialización es fundamental en aquellos puestos de trabajo que se encuentren de cara al público.

Aquellas personas extrovertidas y seguras fomentan una percepción positiva por parte de los demás y, por tanto, suelen recibir respuestas positivas y fomentar la reciprocidad, tanto en su relación con los clientes como con otros trabajadores.

#### **e) Disfruta con el trabajo**

Este recurso individual está destinado a cubrir la demanda de dar sentido y valorar el trabajo que se realiza.

Las personas que son capaces de disfrutar con las actividades que realizan se sienten más realizadas. El trabajador saludable es aquél que sabe distinguir, de entre las características y particularidades de las tareas que implica el puesto de trabajo que ocupa, aquellas que le resultan más agradables y gratificantes. Es capaz de darles un peso específico mayor y, por tanto, conseguir ver los aspectos positivos del mismo.

## f) Actitud positiva

El recurso del que disponen ciertas personas de mantener una actitud positiva frente a las situaciones que se presentan es una capacidad muy importante en el camino de convertirse en un trabajador saludable en el sector de la Hostelería. La actitud es fundamental para hacer frente a las acciones que se deben desarrollar, especialmente en este sector ya que su actividad se fundamenta en el servicio al cliente.

Una actitud positiva se caracteriza por la disposición que se tiene para interpretar los acontecimientos externos mediante el buen ánimo y la constancia, hallando lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, apoyándose en sus capacidades. El optimismo favorece la perseverancia, el buen estado de salud y el humor, facilita salir fortalecidos de situaciones traumáticas y decepcionantes<sup>38</sup>.

Por tanto, aquél que es capaz de pensar en positivo y cultiva el optimismo mejora su nivel de autorrealización<sup>39</sup>.

## g) Presencia física

El rendimiento de un trabajador se mide por el resultado de su trabajo. El trabajador que falta a su puesto de trabajo no favorece a la empresa ni al propio individuo.

El trabajador saludable está presente físicamente en su puesto de trabajo. Es un trabajador motivado y satisfecho, que disfruta con el trabajo que realiza y es el primero que quiere aprovechar al máximo su tiempo, enriqueciéndose individualmente y a la organización.

## h) Capaz

El trabajador saludable es inteligente, sabe lo que quiere y tiene claro cómo conseguirlo. Es una persona autoeficaz que, según Bandura (1997), es la certeza que el individuo tiene acerca de sus capacidades. No radica en la capacidad "per se", ni en los juicios o habilidades con los que se cuenta, sino más bien en la idea que el individuo tiene de cómo organizar y poner en marcha determinados asuntos que le permiten alcanzar los objetivos fijados.

Es una persona que saca el máximo partido de sus recursos para cubrir las necesidades, que tiene una alta autoestima o sentimiento de competencia y valía personal por lo que estimula a actuar, a seguir adelante e impulsa a fijar y conseguir sus objetivos.

Las acciones del trabajador saludable se dirigen no solo a realizarse como persona, sino a aportar el máximo a la organización de la que es parte integrante por lo que ofrece sus recursos cognitivos, tanto las competencias mentales e intelectuales como la eficacia, el estilo de pensamiento, los valores, las actitudes, etc.

38 Resiliencia: capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal

39 Maslow, A. en Una teoría sobre motivación humana (1943) coloca el concepto autorrealización en la cúspide de la pirámide de necesidades Concepto que es también llamado felicidad. Se sostiene por la motivación que produce nuestro trabajo constante y continuado. Gracias a las capacidades de nuestro cerebro de crear, de adaptarse y resolver problemas.

Es hábil emocionalmente. Aunque hasta hace muy poco tiempo las emociones no eran bien vistas en el ámbito laboral, actualmente tanto las habilidades sociales (o capacidad de mantener relaciones con los demás de una manera apropiada, adaptada y firme), como las habilidades de la inteligencia emocional (que posibilita que las personas regulen y normalicen los sentimientos y las emociones en situaciones de estrés) definen al trabajador saludable.



Una mirada en positivo hacia la salud laboral





## DetECCIÓN e IDENTIFICACIÓN de variables: demandas/recursos organizacionales y demandas/ recursos individuales

En la detección e identificación de las variables favorecedoras de la salud laboral hemos partido de los siguientes supuestos:

1. En la medida que las demandas y recursos organizacionales están en equilibrio, las organizaciones tienden a ser organizaciones saludables.
2. En la medida en que las demandas y recursos personales están en equilibrio, los trabajadores tienden a ser individuos saludables.
3. Cuando las demandas y los recursos de la organización están en equilibrio pero las demandas y los recursos del individuo no lo están, surgen potenciales situaciones de exposición a riesgos de carácter psicosocial.
4. Cuando las demandas y los recursos del individuo están en equilibrio pero las demandas y los recursos de la organización no lo están, surgen potenciales situaciones de exposición a riesgos de carácter psicosocial.
5. La organización en equilibrio y el trabajador en equilibrio posibilitan la sinergia positiva, en donde el desarrollo empresarial y el desarrollo individual no entra en colisión uno con otro sino que se apoyan mutuamente.

### 3.1. Metodología seguida en la detección e identificación de las variables

Para la detección e identificación de las variables demandas/recursos organizacionales y demandas/recursos individuales hemos procedido a utilizar herramientas que nos permitiesen obtener datos cuantitativos y datos cualitativos sobre dichas variables.

Con la elaboración de un cuestionario a cumplimentar por trabajadores del Sector de la Hostelería (de diferentes niveles jerárquicos de una organización), hemos podido obtener datos cuantitativos, que nos han mostrado la verificación de la tendencia de nuestras hipótesis de partida.

Los datos cualitativos nos han aportado la definición y la amplitud de los contenidos, al haberse realizado entrevistas a personas relevantes del Sector de la Hostelería o con amplio conocimiento técnico de los riesgos psicosociales y haber contado también con la opinión de grupos de trabajo. Para la obtención de estos datos cuantitativos se ha contado con la colaboración de 2 interlocutores institucionales de los sindicatos solicitantes de este Estudio, 2 interlocutores institucionales de las asociaciones empresariales solicitantes de este Estudio, 21 empresarios de empresas hosteleras, 3 Directores de Recursos Humanos de empresas del sector, 10 representantes sindicales ligados a la Hostelería, 3 responsables de Servicio de Prevención de empresas del sector, 4 técnicos/expertos en prevención de riesgos laborales y 3 trabajadores pertenecientes a empresas que desarrollan actividades del sector hostelero.

#### 3.1.1. Datos cuantitativos extraídos del Cuestionario

Para la obtención de datos cuantitativos se distribuyeron cuestionarios para ser cumplimentado por trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos de las organizaciones pertenecientes a la Hostelería<sup>40</sup>.

Los ítems incluidos en este cuestionario se dividen entre los que hacen referencia a las demandas/recursos de la organización y demandas/recursos individuales. Y las variables han sido seleccionadas tomando como referencia los principales factores de riesgo que intervienen en salud psicosocial de las organizaciones y de los trabajadores del sector de la hostelería, quedando de la siguiente manera la relación entre ítems y variables:

##### A. Demandas de la organización:

1. Tareas: presión temporal, sobrecarga, ambigüedad de rol, etc.
2. Social: conflicto de rol, relación con los compañeros/clientes, etc.
3. Organizacional: inseguridad empleo, etc.

##### B. Recursos de la organización:

1. Tareas: autonomía, *feedback*, etc.
2. Social: Clima, apoyo social, etc.
3. Organizacional: participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

40 Véase el cuestionario en el anexo I.

**C. Demandas individuales:**

1. Características personalidad.
2. Necesidades personales.
3. Necesidades sociales.

**D. Recursos individuales:**

1. Realización personal.
2. Valores personales.

Los datos obtenidos de los 77 cuestionarios remitidos para su procesamiento verifican la tendencia de nuestras hipótesis de partida en el Estudio, que pasamos a detallar.

En primer lugar destacaremos que los 77 trabajadores pertenecen a empresas del sector de la Hostelería, que se caracterizan por ofertar diferentes servicios en su actividad empresarial :

- El **44,16%** son exclusivamente **Hoteles**.
- El **15,58%** son exclusivamente **restaurantes**.
- El **7,79%** son **restaurante, bar y cafetería**.
- El **7,79%** son solo **cafeterías**.
- El **3,90%** son **restaurante y bar**.
- El **3,90%** son **catering o provisión de comidas preparadas**.
- El **2,60%** son **hoteles, restaurante, bar y cafetería**.
- El **2,60%** son **hoteles, restaurante, bar, cafetería y catering o provisión de comidas preparadas**.

En la tabla siguiente recogemos el número total y el porcentaje de empresas según las actividades que desarrollan:

Hotel	Otro tipo de hospedaje de corta duración	Restaurante	Bar	Cafetería	Comedor colectivo	Catering o provisión de comidas preparadas	Nº de empresas	% de empresas
✓							34	44,16
✓		✓	✓	✓			2	2,60
✓		✓	✓	✓		✓	2	2,60
✓		✓		✓			1	1,30
✓			✓	✓			1	1,30
		✓					12	15,58
		✓	✓				3	3,90
		✓	✓	✓			6	7,79
		✓		✓			1	1,30

>>

Hotel	Otro tipo de hospedaje de corta duración	Restaurante	Bar	Cafetería	Comedor colectivo	Catering o provisión de comidas preparadas	N° de empresas	% de empresas
		✓			✓		1	1,30
				✓			6	7,79
					✓		1	1,30
					✓	✓	2	2,60
						✓	3	3,90
Ns / Nc							2	2,60
<b>TOTAL</b>							77	100,00

Tabla 7. Número y porcentaje de empresas según sus actividades

Tal como queda reflejado en el Gráfico 1, los trabajadores que han cumplimentado el cuestionario desempeñan las siguientes funciones:

- **Recepción-Conserjería, de Relaciones Públicas y de Administración y Gestión:** el 58,44%
- **Restaurante, sala, bar y similares:** el 29,87%
- **Mantenimiento y servicios auxiliares:** el 6,49%
- **Cocina y economato:** el 5,19%
- **Pisos y limpieza:** 1,30%
- **Servicios complementarios:** el 1,30% .

Por tanto, el 88,3 % de los trabajadores realizan funciones que conllevan atención directa al público.

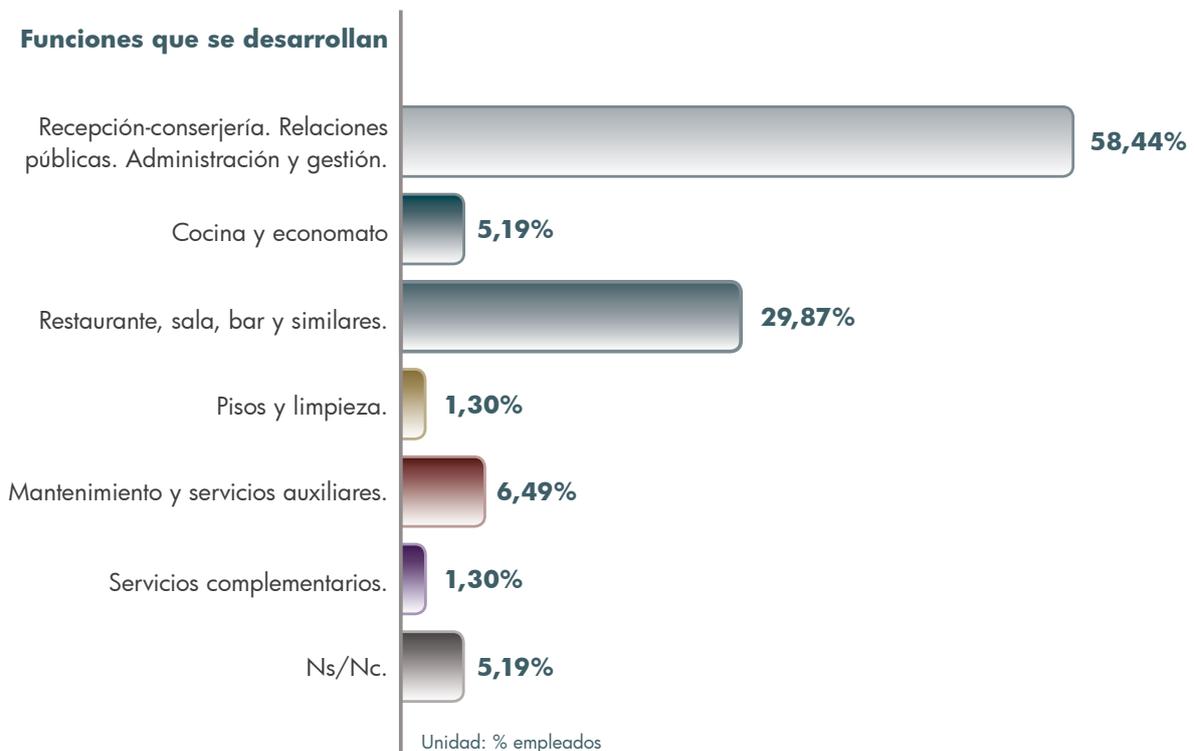


Gráfico 2. Porcentaje de funciones desarrolladas por el trabajador entrevistado

La edades y el género de los trabajadores que han cumplimentado el cuestionarios se distribuye de la siguiente manera:

- El **38,96%** tienen una edad comprendida **entre los 30 y 39 años**.
- El **27,27%** entre **40 y 49 años**.
- El **16,88%** tiene más de 50 años.
- El **11,69%** entre los 20 y 29 años.
- El **5,19%** no especifica al edad que tienen.
- El **46,75%** son **hombres** y el **44,16%** son **mujeres**. Y el **9,09%** de empleados no lo especifica.

Respecto al tipo de jornada laboral (turnos y horario) que realizan, destacamos que:

- El **44,16%** de los trabajadores especifican tener un horario de **trabajo habitual de turnos fijos**, frente al **12,99%** que trabaja **a turnos rotatorios**.
- El **25,97%** de empleados trabaja con **jornada partida**, el **9,09%** tiene una **jornada** de trabajo **irregular** y el **7,79%** de los empleados que han contestado el cuestionario no lo especifica.
- El **64,94%** afirman que su jornada laboral es de 8 horas/5 días a la semana.
- El **7,79%** tiene una jornada laboral de 7 horas/6 días
- El **22,08%** dice que tiene otras jornadas laborales (12 horas/5 días, 4-6 horas/5 días,...).
- Un **5,19%** de los trabajadores no contestan a esta cuestión.

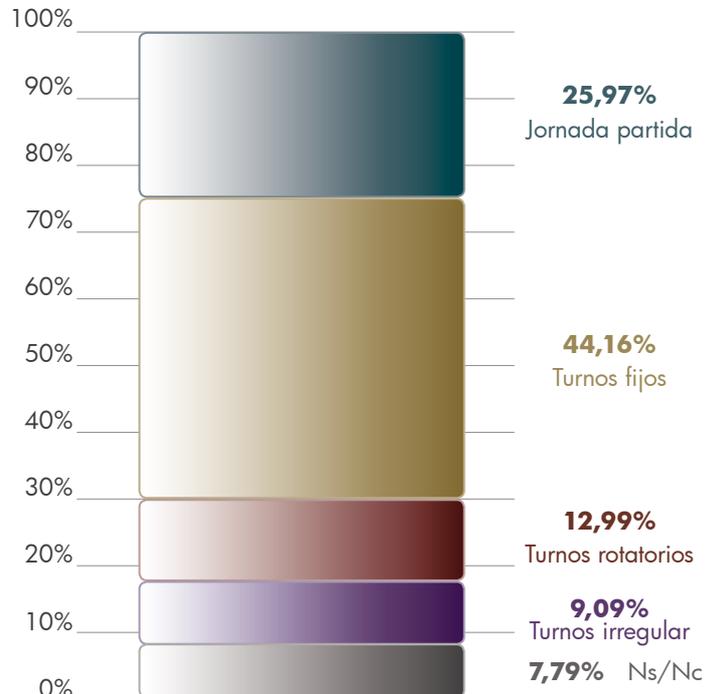


Gráfico 3. Porcentaje de empleados por horario habitual

## A. Análisis de la tendencia que muestran los datos cuantitativos

De los datos cuantitativos extraídos del Cuestionario se concluye que la percepción es que la carga de trabajo que tiene el trabajador es elevada ya que:

- El 38,96% de los trabajadores siempre realizan simultáneamente tareas diferentes, y el 36,36% dice que realizan estas tareas simultáneamente bastantes veces.
- El 15,58% de los trabajadores dicen hacer algunas veces tareas diferentes simultáneamente.
- El 7,79% dice que nunca las realizan.
- El 1,30% de empleados que no saben, no contestan.

### Debo realizar simultáneamente tareas diferentes (atender al público, escribir en ordenador, poner cafés, cobrar, atender al teléfono, etc.)

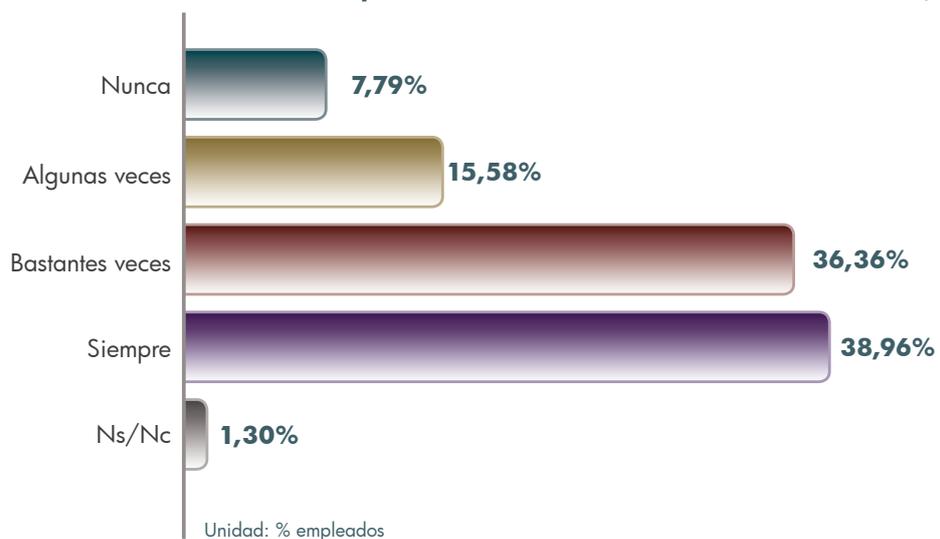


Gráfico 4. Porcentaje de empleados que deben simultanear tareas diferentes

Las respuestas obtenidas en la pregunta **El trabajo que realizo requiere alta concentración y gran capacidad de retención de información** indican que la percepción general es la siguiente:

- El 83,1% de los trabajadores considera que su trabajo lo requiere siempre o bastantes veces, confirmando esa carga de trabajo habitual.
- El 44,16% de los trabajadores considera que por el tipo de funciones asignadas bastantes veces deben interrumpir la tarea que realizan para atender imprevistos<sup>41</sup>.

Es importante que resaltemos la percepción general de que **la organización define y transmite adecuadamente el rol** que desempeñan los trabajadores en la misma:

- El 74,03% siempre saben cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeñan.
- El 19,48% bastantes veces lo saben.
- El 3,90% algunas veces saben los objetivos y metas.
- El 2,60% nunca.

41 Véase anexo de Resultados estadísticos del Cuestionario "Identificación de prácticas preventivas favorecedoras de la salud psicosocial Sector Hostelería".

### Sé cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeñan

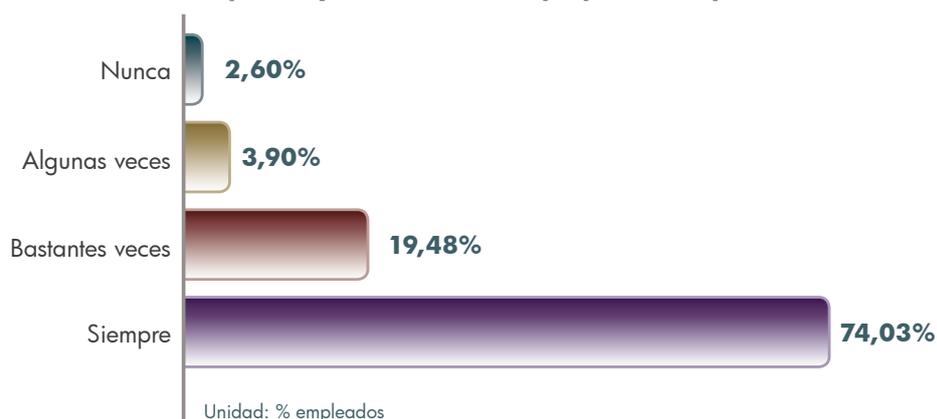


Gráfico 5. Porcentaje de empleados que saben cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeñan

A la pregunta de **Tengo claro qué se espera de mí en mi puesto de trabajo**, los trabajadores indican lo siguiente:

- El 67,53% siempre tienen claro qué se espera de ellos en su puesto de trabajo.
- El 22,08% bastantes veces lo tienen claro.
- El 7,79% algunas veces.
- El 2,60% nunca tiene claro lo que se espera de ellos.

De lo que se puede reafirmar lo concluido anteriormente: la percepción de que el papel a desempeñar está claro. A pesar de que **más del 40% dependen siempre de varios jefes**, es interesante reflejar la **percepción de autonomía**:

- El 41,56% indican que bastantes veces pueden decidir como realizar las tareas.
- El 36,36% siempre puede decidirlo.
- El 15,58% pueden decidirlo algunas veces.
- El 5,19% dice que nunca.
- El 1,30% no ha contestado a la pregunta **Puedo decidir cómo realizar las tareas**.

### Puedo decidir como realizar las tareas

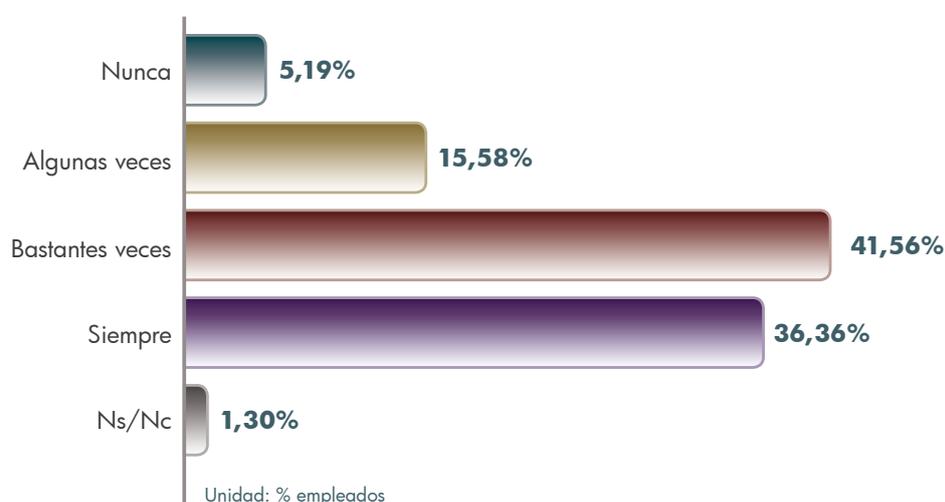


Gráfico 6. Porcentaje de empleados que pueden decidir como realizar las tareas

Casi todos los trabajadores (el **87,01%**) conocen siempre la estructura jerárquica de su empresa, por lo que podemos entender que las organizaciones se esfuerzan en transmitir quien conforma la organización y qué funciones desempeña cada uno.

En cuanto a la **dimensión social del trabajo**, cabe destacar los datos obtenidos ante la pregunta **Cuento con la ayuda y el apoyo de mis compañeros y superiores**:

- El 50,65% de los trabajadores siempre cuentan con la ayuda y el apoyo de sus compañeros y superiores.
- El 33,77% dicen que bastantes veces reciben ayuda y apoyo.
- El 15,58% lo reciben solo algunas veces.

#### Cuento con la ayuda y el apoyo de mis compañeros y superiores

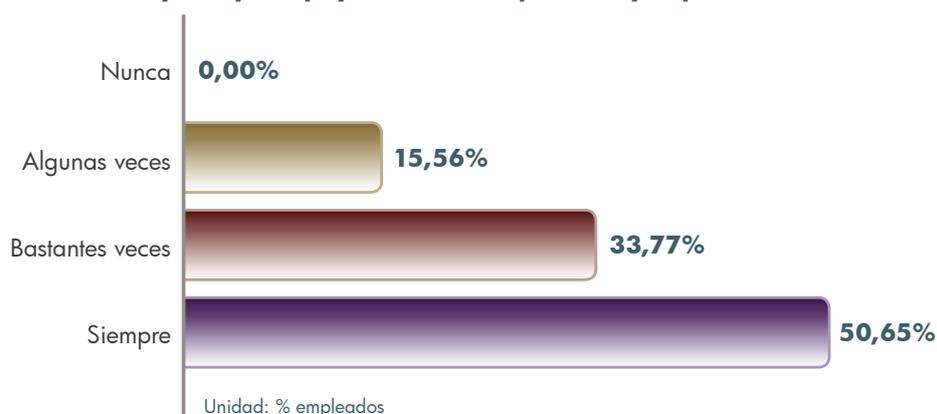


Gráfico 7. Porcentaje de empleados que cuentan con la ayuda y el apoyo de sus compañeros y superiores

Reflejando la importancia que tiene las dinámicas que se crean en los grupos de trabajo o equipos y unido a la **pertenencia al grupo**, los datos indican lo siguiente:

- El 36,36% de los trabajadores consideran que bastantes veces les influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajan.
- El 31,17% de los trabajadores piensan que algunas veces les influye.
- El 28,57% de los trabajadores apuntan que siempre les influye el ánimo o decisiones del grupo de trabajo.
- El 3,90% de los trabajadores indican que nunca les influye.

#### Me influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajo

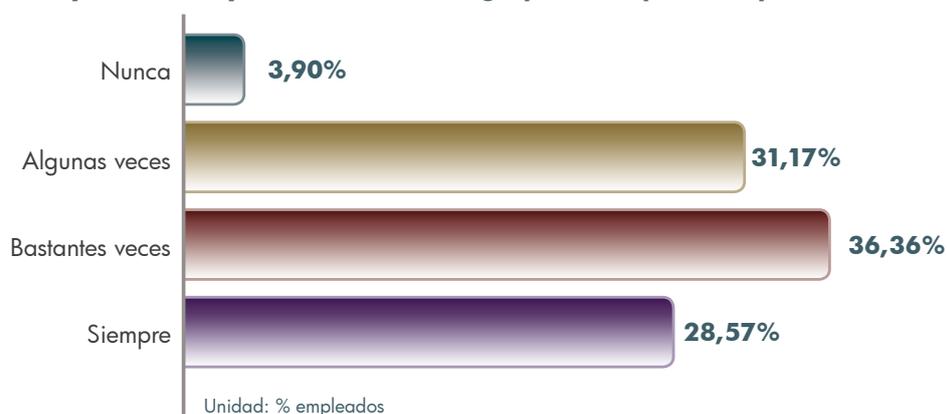


Gráfico 8. Porcentaje de empleados a los que le influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajan

Además, en cuanto a la comunicación, el 46,75% de los empleados dicen que la comunicación siempre es fluida en el departamento o área en la que trabajan y para un 38,96% de los empleados esto ocurre bastantes veces.

Destacan los datos extraídos ante la pregunta **Mi trabajo es remunerado económicamente acorde a las tareas que realizo**, ya que el 45,45% así lo cree siempre y el 22,08% opina que bastantes veces. El porcentaje que cree que nunca o algunas veces es relativamente bajo (no llega al 30%).

En cuanto a los aspectos relacionados directamente con el trabajador, los datos obtenidos ante la pregunta **Mi trabajo me aporta nuevos retos y debo estar en constante aprendizaje** son los siguientes:

- El 44,16% de los trabajadores dicen que su trabajo siempre les aporta nuevos retos y deben estar en constante aprendizaje.
- El 27,27% dicen que esto les ocurre bastantes veces.
- El 24,68% señalan que algunas veces.
- El 2,60% apuntan que su trabajo nunca les aporta nuevos retos.
- El 1,30% no sabe, no contesta.

Estas respuestas parecen indicar que **la motivación es elevada** y que la realización de **tareas retadoras la favorecen**.

#### Mi trabajo me aporta nuevos retos y debo estar en constante aprendizaje

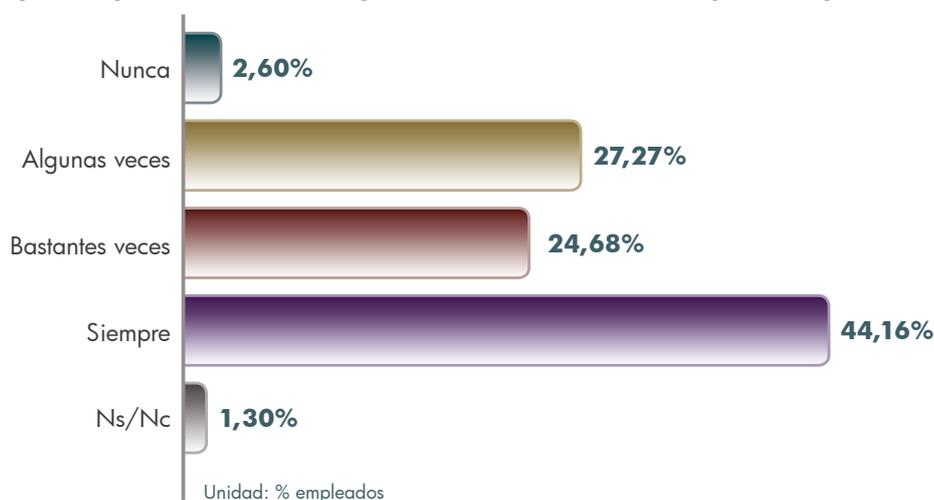


Gráfico 9. Porcentaje de empleados que su trabajo le aporta nuevos retos y deben estar en constante aprendizaje

Casi la mitad de los empleados (45,45%) dicen que **Las tareas que realizan a diario, siempre son acordes a su formación profesional (académica y/o práctica)**. El 33,77% manifiesta que esto ocurre bastantes veces y un 15,58% de empleados dice que esto se da algunas veces. El 5,19% de empleados dicen que sus tareas diarias nunca son acordes a su formación.

### Las tareas que realizo a diario son acordes a mi formación profesional (académica y/o práctica)

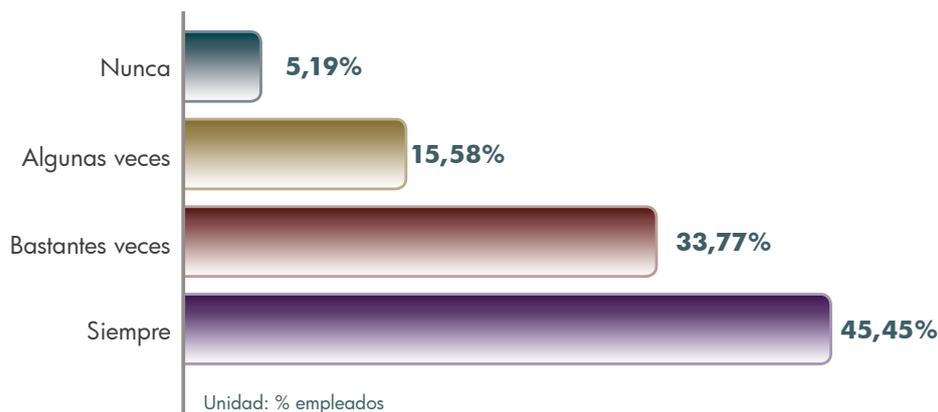


Gráfico 10. Porcentaje de empleados que realizan tareas acordes a su formación profesional

Especialmente remarcable es que más del 60 % de los trabajadores del sector de la hostelería y que han respondido al cuestionario, afirman que su trabajo les gusta siempre o bastantes veces.

### Me gusta mi trabajo

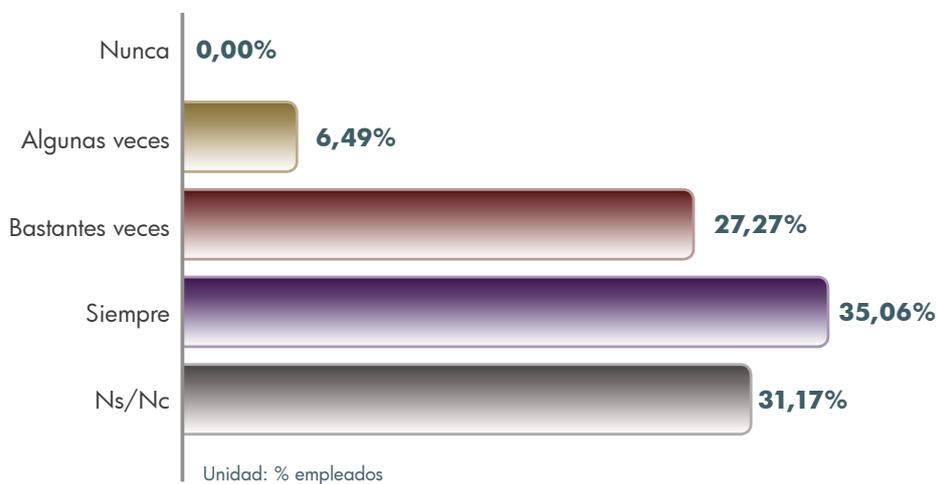


Gráfico 11. Porcentaje de empleados a los que les gusta su trabajo

Casi la mitad de los empleados (46,75%) consideran que cuando hacen su trabajo, siempre consiguen concentrarse en lo que hacen. La misma proporción de empleados manifiestan que bastantes veces se concentran en lo que hacen y solo el 6,49% dice que lo consigue únicamente algunas veces.

### Cuando estoy desempeñando mi trabajo, consigo centrarme en lo que hago

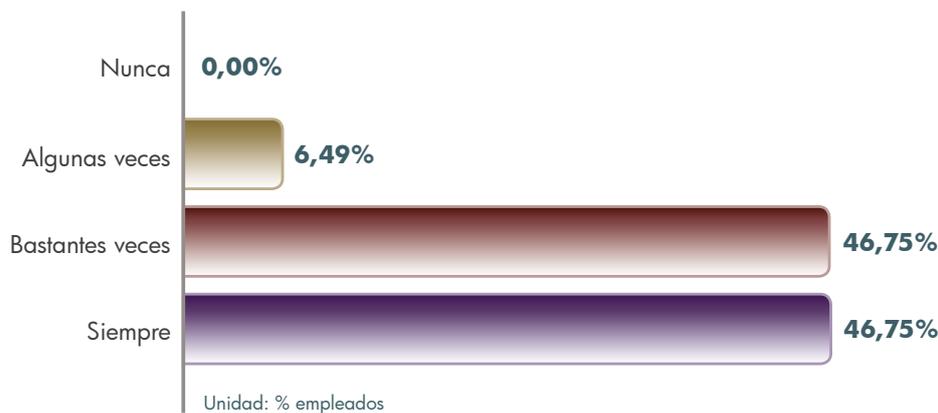


Gráfico 12. Porcentaje de empleados que cuando hacen su trabajo, consiguen concentrarse en lo que hacen

Para un 40,26% de empleados, lo que más les gusta de su trabajo es trabajar siempre con otras personas, y el 38,96% de empleados dicen que les gusta bastantes veces. El 19,48% de empleados dicen que les gusta algunas veces y el 1,30% no sabe no contesta.

Estos datos reflejan la **importancia que tiene realizar un trabajo que satisfaga los intereses de las personas**, ayudando a aumentar la motivación y la implicación en sus tareas.

#### Lo que más me gusta de mi trabajo es trabajar con otras personas

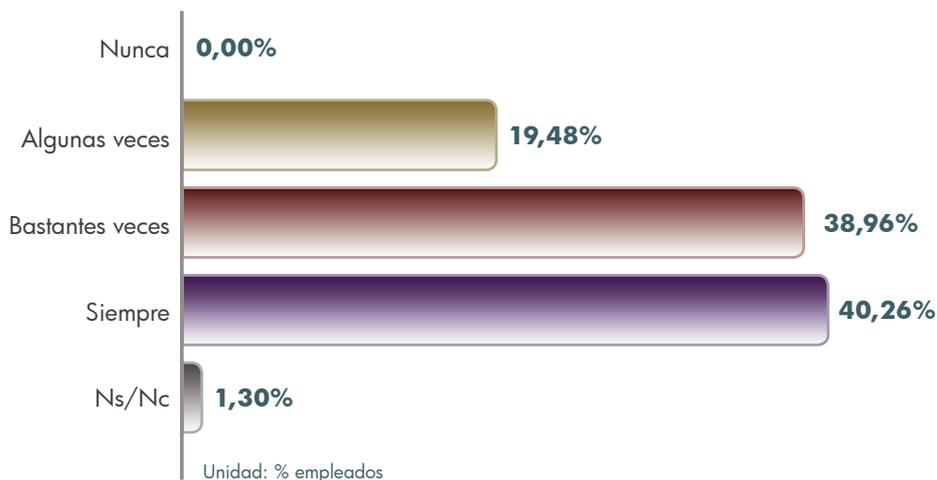


Gráfico 13. Porcentaje de empleados que lo que más les gusta de su trabajo es trabajar con otros empleados

Más de la mitad de los empleados (66,23%) dicen que siempre les gusta que los resultados de su trabajo sean perfectos, aunque eso implique invertir más tiempo. Para el 28,57% de empleados esto ocurre bastantes veces y un 5,19% dice que algunas veces.

Este resultado tiene especial relación con el poder obtener **el máximo rendimiento de los recursos** y, por tanto, **poder ser un trabajador saludable** en cuanto que aporta a la organización un trabajo realizado con interés y con dedicación.

#### Me gusta que los resultados de mi trabajo sean perfectos, aunque implique invertir más tiempo

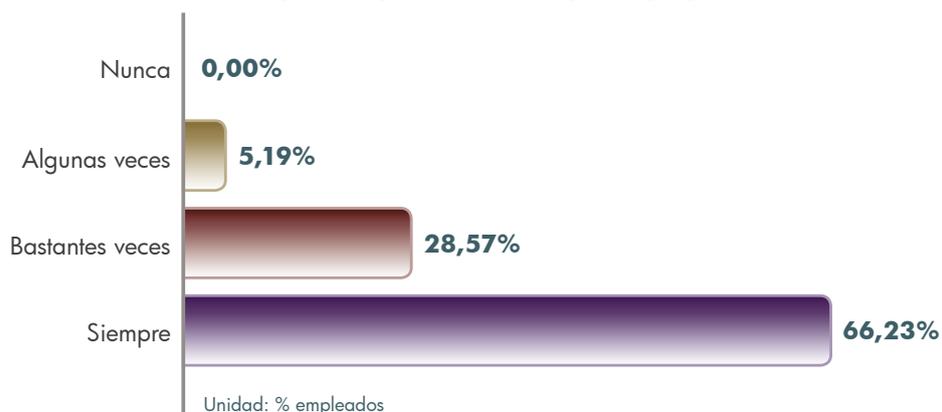


Gráfico 14. Porcentaje de empleados que les gusta que los resultados de su trabajo sean perfectos, aunque eso implique invertir más tiempo

A pesar de la necesidad de recibir retroalimentación acerca de si el desempeño del trabajo es el adecuado (aspecto que ya hemos trabajado con anterioridad en este estudio), según los resultados obtenidos ante la pregunta **Preciso del reconocimiento público y privado de mis superiores**, un 36,36% lo buscan siempre o bastantes veces.

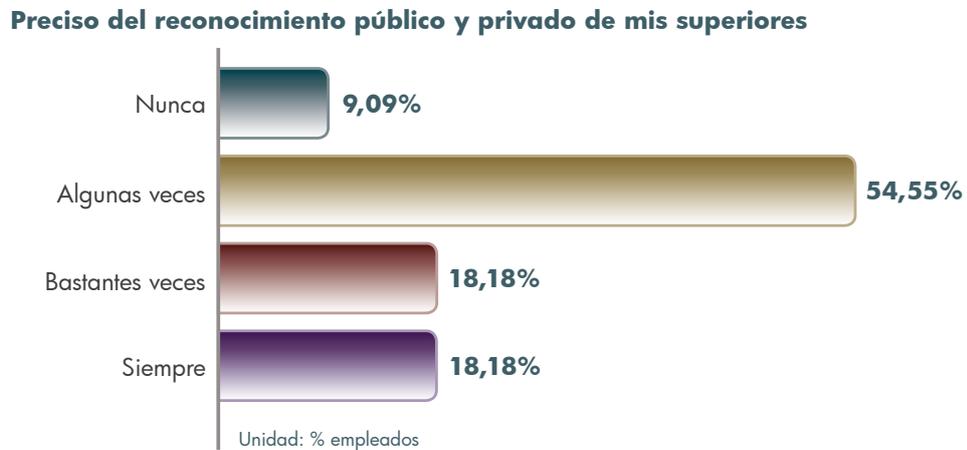


Gráfico 15. Porcentaje de empleados que precisan del reconocimiento público y privado de sus superiores

## B. Tendencia que los datos cuantitativos aportan sobre la dinámica y sinergia entre las demandas/recursos organizacionales y las demandas/recursos individuales (o del trabajador)

Los datos cuantitativos referidos en el apartado anterior, muestran la tendencia que expresa la percepción de los trabajadores sobre del sector de la Hostelería al que pertenecen y sobre las características de su puesto de trabajo y/o tareas del mismo. Pasemos a especificar:

1. Observando la gráfica, que ponemos a continuación, podríamos afirmar que es positiva la opinión de la mayoría de los empleados respecto a las demandas/recursos que en sus empresas existen . El porcentaje de trabajadores que afirman que siempre o bastantes veces son conocedores de estos recursos/demandas es muy alto, permitiendo corroborar esta afirmación.



Gráfico 16. Porcentaje de respuestas con respecto a los recursos / demandas organizacionales

2. Respecto a demandas/recursos individuales o del trabajador, la situación es muy similar a la anterior. En general las respuestas de los trabajadores vienen a afirmar que consideran equilibradas las demandas/recursos individuales, es decir, la valoran positivamente. Las respuestas de **siempre y bastantes veces** suponen un alto porcentaje, confirmando esta positiva tendencia.

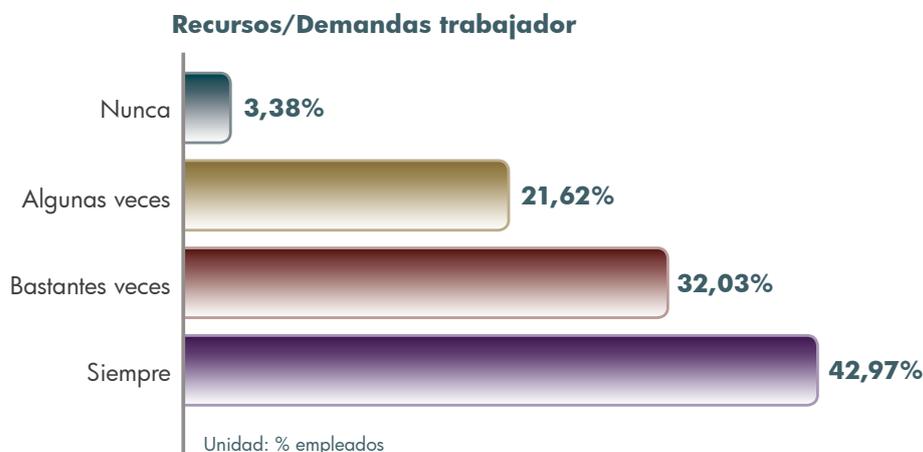


Gráfico 17. Porcentaje de respuestas con respecto a los recursos / demandas trabajador

3. Por tanto, de los datos cuantitativos se concluye que la percepción de tener un alto conocimiento sobre las demandas/recursos de las empresas, favorece que los trabajadores puedan apoyarse en el bienestar que aporta el equilibrio entre las demandas/recursos individuales. Es decir, si la organización se encuentra en una situación de equilibrio entre las demandas propias de la actividad y los recursos que aporta para satisfacer esas demandas, el trabajador también percibe el bienestar que genera el equilibrio organizacional.

### 3.1.2. Datos cualitativos extraídos de las entrevistas y los grupos de trabajo

Para la obtención de los datos cualitativos del Estudio se solicitó la participación de personas ligadas al sector<sup>42</sup>. Se llevaron a cabo 30 entrevistas y 4 grupos de trabajo.

Las 30 entrevistas se realizaron a diferentes participantes: 2 interlocutores institucionales de los sindicatos solicitantes de este Estudio, 2 interlocutores de las asociaciones empresariales solicitantes de este Estudio, 20 empresarios (directores de hoteles, bares restaurantes, cafeterías, establecimientos de vacaciones, etc.), una persona responsable del Departamento de Recursos Humanos de empresa hostelera, un jefe de Servicio de Prevención Propio de una empresa del sector, un Técnico en Prevención de Riesgos Laborales con amplio conocimiento del sector, y 3 trabajadores.

También han aportado datos significativos las consideraciones recabadas en los 4 Grupos de Trabajo realizados en Madrid, Barcelona, Mallorca y Córdoba en los que participaron 1 empresaria de la Hostelería, 2 directores de Recursos Humanos de empresas del sector, 2 responsables de servicio de prevención, 3 Técnicos en Prevención de Riesgos Laborales con amplio conocimiento y experiencia en el sector y 10 representantes sindicales ligados a la Hostelería.

<sup>42</sup> Véase en Anexo 2 el documento *Difusión: Entrevistas y Grupos de Trabajo*.

La metodología cualitativa muestra la tendencia del discurso sectorial de los trabajadores y organizaciones de la hostelería. Con esta metodología hemos conocido y analizado los aspectos más significativos del sector desde la disciplina de Psicosociología, permitiendo que la participación y expresión de los integrantes en las entrevistas y en los grupos de trabajo, valorasen las creencias, valores, expectativas y actitudes, etc. que a veces dificultan ver lo positivo que se realiza en el día a día en el sector.

Entre los aspectos más relevantes tratados queremos destacar las siguientes peculiaridades del sector que han de tenerse en cuenta:

- Dirección del negocio hacia la atención de las demandas que pueda solicitar el cliente al que se quiere captar y mantener.
- Generalmente es un sector en el que los empleados no participan en la determinación de los objetivos de la empresa.
- Supeditado a la temporalidad y determinado por su localización geográfica (que acaba dibujando inevitablemente un perfil determinado de usuario).
- Organización basada en diferentes a turnos de trabajo (partido, nocturno, rotativo).
- En determinados servicios hosteleros acceden al sector personas con formación escasa en la materia, por lo que puede ser un trabajo atractivo por la facilidad de acceder a él.
- Suele ser, además, un trabajo poco reconocido socialmente, a excepción de determinados puestos (por ejemplo: cocineros).
- La diferencia generacional queda reflejada en las diferencias que se detectan: perfiles de personas mayores de 50 años con gran experiencia, que se han hecho a sí mismos, frente a los más jóvenes, mejor formados, pero con escasa experiencia.
- Un rasgo común que le confieren al trabajador saludable las personas que han sido entrevistadas o que han participado en los grupos de trabajo es la de la alta vocación de servicio. Sin esta premisa coinciden en que es poco probable ser un trabajador que aporta valor añadido a la organización.
- Los niveles de rotación elevados que se suelen dar en el sector conducen a la dificultad en la adquisición de competencias propias del aprendizaje paulatino.
- El trabajador óptimo del sector es el que tiene una alta vocación de servicio, ganas de superarse en el día a día y le gusta su trabajo. Busca la excelencia, procura conocer los objetivos que tiene la empresa, es capaz de aportar energía positiva y equilibrada, es leal y mira por la productividad.
- El empresario óptimo del sector hostelero busca la rentabilidad del negocio pero no olvida la importancia de un buen ambiente laboral y la formación de sus empleados.
- La organización saludable cuenta con empresarios que valoran tanto la formación de sus trabajadores como la suya propia. A pesar de que es difícil generalizar el perfil de empresario del sector, suele ser una persona con vocación o alta tradición en el sector, aunque en estos años de crisis también aparece el perfil de empresario inversor o reciclado desde sectores en crisis.
- Dado el alto porcentaje de micro, pequeña y mediana empresa en la Hostelería, el empresario suele ser, además, trabajador.

- La organización saludable conoce el capital humano que la integra, sus motivaciones, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, percepciones, sentimientos, etc. Tiene presente cuál es su objetivo: que las personas que la integran sean trabajadores comprometidos. La organización saludable es la que, teniendo claro su objetivo, llega a él sabiendo gestionar los medios técnicos y humanos con los que cuenta.
- El fomento del diálogo entre las organizaciones empresariales y sindicales es imprescindible para ayudar a mejorar el entendimiento entre los implicados en el Sector, porque mediante un código ético consensuado y la formación continua se puede conseguir una prevención eficaz de los riesgos psicosociales.
- La comunicación fluida y clara no solo es importante dentro de las empresas sino también entre los diferentes actores implicados en el sector. Así como el fomentar la profesionalización del trabajador del sector, facilitando el aprendizaje continuo, la adaptación a la sociedad de las nuevas tecnologías, la mejora de capacidades, etc.
- Es muy importante que los mandos intermedios también sean formados en la gestión de grupos para poder sacar lo mejor de cada integrante del mismo implicándolo en la mejora de la calidad del servicio.
- Es importante ampliar la cultura preventiva en las empresas, especialmente en lo referente a los aspectos psicosociales. El conocimiento favorecería la concienciación y la aplicación de políticas encaminadas a favorecer buenas prácticas psicosociales.
- La Medicina del Trabajo debe también adquirir el protagonismo que le corresponde en la detección y seguimiento de patologías derivadas de la exposición a riesgos psicosociales, así como en el fomento de la investigación para ampliar conocimientos en materia de Vigilancia de la Salud.
- El respeto y la calidad en el trato en las empresas es y debe ser un signo distintivo de la excelencia en el sector.

Siguiendo la dinámica establecida en las Entrevistas y los Grupos de Trabajo<sup>43</sup>, las personas que participaron subrayaron los siguientes aspectos relacionados con las Demandas/Recursos Organizacionales y las Demandas/Recursos del individuo o del trabajador:

## A. Demandas Organizacionales

### A.1. Formación

La organización saludable es la que se preocupa de que directivos y mandos intermedios estén formados adecuadamente en sus funciones y que, evidentemente, sean buenos conocedores del funcionamiento del sector. La empresa quiere mandos intermedios proactivos que sean capaces de crear sinergias positivas.

Precisa que la formación, adaptada a las tareas, se lleve a cabo entre los trabajadores, de forma que puedan ofrecer al cliente el servicio con el nivel de calidad deseado. Es consciente que se inicia en el proceso de selección: habiendo definido claramente el perfil buscado, así como transmitiendo al candidato claramente qué se espera de él.

<sup>43</sup> En el Anexo 3 se puede consultar el guión que se siguió para la dinámica de las Entrevistas y de los Grupos de Trabajo.

Busca adaptar la formación en función de las características de la empresa y de las personas y de los puestos de trabajo (técnicas de *coaching* y reeducación, formación teórica, práctica, específica del puesto de trabajo, etc.).

### **A.2. Da respuesta a las demandas del cliente, procurando una carga de trabajo equilibrada**

La organización antepone la profesionalidad al servicio porque entiende que motiva más al trabajador y acaba reportando una mejora en el servicio al cliente.

Si por las características de la empresa se dispone de una estructura menos jerarquizada, facilita la comunicación, evitando el exceso de mandos intermedios.

La empresa de la Hostelería prioriza el servicio al cliente ajustando el tiempo de respuesta a sus demandas y contando con personal suficiente para dar un servicio pronto, desahogado y eficaz, por lo que define y dimensiona previamente sus necesidades. Algunas aplican técnicas de apoyo mediante programación de métodos y tiempos.

Las empresas más pequeñas (pymes) hacen frente a esta necesidad de eficacia mediante el trabajo del empresario polivalente.

### **A.3. Procura tareas variadas y motivadoras**

La empresa dinamiza los puestos de trabajo asignando a los trabajadores tareas variadas dentro de la compañía. La profesionalización de los trabajadores se consigue a través de la formación continua, que permite que éstos puedan alternar tareas y sacar mayor provecho a la actividad (ser capaces de atender en recepción y ayudar en barra, o poder desarrollar el trabajo tanto en el bar como en la sala).

Para evitar el aburrimiento en determinadas fases de temporadas menos activas, se buscan tareas alternativas o de apoyo.

### **A.4. Ajusta el tiempo de respuesta para ofrecer calidad**

La buena planificación de los tiempos de trabajo favorece la resolución exitosa de situaciones imprevistas o desbordantes (entrada en el hotel de un gran grupo o atender mesas de numerosos comensales en determinadas épocas del año) mediante políticas de contratación adecuadas.

La planificación de situaciones de aglomeración o desbordamiento de trabajo se planifican a través de estadillos de productividad (estancias, pensiones, etc.), que funcionan como herramienta de proyección de ratios mínimos de plantilla para cumplir objetivos y prestar un servicio de calidad: tanto humano como técnico.

Es fundamental que los objetivos que se marca la organización no solo sean claros sino también realistas. Para su consecución la buena organización y coordinación de los recursos será básica.

### **A.5. Procura comunicación y relaciones interpersonales fluidas**

La gestión de la prevención y las funciones y actuaciones llevadas a cabo por los Delegados de Prevención se ve favorecida cuando el contacto con el Servicio de Prevención (en la modalidad que sea) es directo.

La organización, en la intención de buscar mecanismos que ayuden a la comunicación, realiza y/o fomenta reuniones entre la dirección y los trabajadores en las que las aportaciones sean para aprender y no para reprender o tomar represalias. En empresas más grandes el uso del Buzón de sugerencias también permite recibir información por parte del personal.

En la micro, pequeña y mediana empresa, cuando se trata de potenciar las relaciones interpersonales fluidas, éstas suelen ser espontáneas sin necesidad de que la organización intervenga directamente, aunque en épocas de altas exigencias por ser temporada alta, se precisa más implicación por parte de la organización, de forma que las favorezca.

En aquellas más jerarquizadas se promueven las relaciones interpersonales a través de reuniones de departamento, encuentros informales, etc.

La presencia física de la dirección de la empresa o de los mandos intermedios facilita la comunicación vertical. La cercanía, el respeto y la afabilidad son puntos claves en la obtención de resultados positivos en la comunicación.

### **A.6. Facilita ambientes de trabajo saludables**

Recibir un trato amable, sea cual sea la posición, es indispensable en la organización. Se remarcan las formas en el trato en las relaciones interpersonales positivas entre jefe-subordinado y compañeros.

La organización dinamiza el buen clima laboral a través de la comunicación y la resolución de conflictos basados en el respeto y la negociación.

En caso de detección de situaciones conflictivas o potencialmente dañinas para la salud psicosocial de los trabajadores la empresa debe implicarse y llevar a cabo actuaciones dirigidas a detectar el problema y solucionarlo. Si se detecta un grupo que se encuentra en una sinergia negativa se afronta la situación para determinar qué es aquello que lo promueve y romper la dinámica.

### **A.7. Se adapta a los cambios tecnológicos**

La aplicación de las nuevas tecnologías al servicio de las empresas es un hecho en el siglo XXI. Dada esta obviedad la organización hostelera debe velar para que la aplicación de las mismas no solo le aporte una mejora en la productividad y en la calidad del servicio que ofrece a los clientes, sino en la facilitación de la realización de las funciones de los trabajadores.

Especialmente importante es la formación de los trabajadores para el conocimiento del funcionamiento y el uso de las nuevas tecnologías.

## **A.8. Compatibiliza vida laboral y vida privada**

La empresa saludable necesita que los trabajadores que la forman puedan compatibilizar la vida laboral y la privada. En función del tipo de empresa del sector (actividad, tamaño, temporalidad, etc.) podrá tener en cuenta diferentes variables que lo permitan: reducción de jornadas excesivamente prolongadas (e improductivas), trato humano y comprensivo ante las necesidades de los trabajadores (que le aporta mayor compromiso del trabajador frente a la organización), aplicación de políticas formales o informales de conciliación, etc.

Si el tipo de organización lo permite, se propicia trabajar por objetivos, sobre todo a nivel de mandos intermedios para arriba.

Cuando la localización geográfica del centro es cercana a la de la residencia del trabajador se optimizan los tiempos de descanso (sobretudo entre el servicio de mediodía y el de la noche). Y aún cuando el sector es complicado para conseguir una política efectiva de conciliación, se pueden llevar a cabo prácticas (adaptadas a cada centro de trabajo) tales como el cambio de turno entre compañeros.

## **B. Recursos Organizacionales**

### **B.1. Define tareas y funciones (ambigüedad de rol)**

Evitando la ambigüedad de rol la organización sana define con concreción las tareas de cada uno, teniendo en cuenta todos los matices (contenido, responsabilidades asociadas, dependencia jerárquica, etc.). Si esto no se realiza así puede dar lugar a confusión de responsabilidades, sobrecarga de trabajo y a una polivalencia mal entendida.

La buena definición plasmada en un manual permite evitar estas situaciones (incluso en las pymes, cuando el trabajador es polivalente, multifuncional y autosuficiente). Por lo que la organización define claramente lo que se espera de los trabajadores en la ejecución de su trabajo (definición de tareas) y deja claro cuál debe ser su respuesta ante el cliente.

### **B.2. Favorece autonomía del trabajador**

Confía en la capacidad de sus trabajadores para organizarse, evitando la presión y el control excesivo.

Los jefes departamentales trasladan a sus trabajadores autonomía para que sean ellos quienes elijan el método y el tiempo de ejecución de la tarea. El trabajador de la pyme suele estar dotado de absoluta autonomía condicionada por la demanda del servicio (siempre y cuando cumpla con los objetivos). Para ello se da apoyo desde dirección a los jefes de departamento: se les brinda autonomía para la gestión del grupo que tienen a su cargo, interviniendo únicamente cuando exista un conflicto o problema que así lo requiera (por ejemplo, cómo organiza los turnos en recepción o en cocina, o si permite cambios de turnos entre trabajadores, etc.).

### **B.3. Facilita retroalimentación**

En la búsqueda de facilitar aprendizaje y mejorar el servicio, la organización transmite el reconocimiento del trabajo bien hecho (transmitido o no por parte del cliente).

Así como en las pymes la comunicación es inmediata y permite retroalimentar de forma constante (y en muchas ocasiones informalmente), en la organización grande se abren canales formales para ello (evaluaciones de desempeño, retribuciones, valoración *in situ*, etc.).

El trabajador de la Hostelería aprecia el *feedback* tanto cuando es positivo (un elogio o felicitación) como cuando es crítico (una crítica de un cliente o una llamada de atención por parte del chef o jefe de sala).

### **B.4. Facilita el establecimiento de relaciones sociales**

La facilitación de buen ambiente de trabajo crea sinergias positivas en el grupo y la organización saludable, que así lo entiende, las potencia. Se procura un trato humano con el personal, dando peso a la parte individual de las personas. Se manifiesta de formas diferentes según la empresa, pero suelen ser habituales los encuentros extraorganizacionales (cenas, celebraciones, encuentros deportivos y/o familiares, intra o intergrupales).

El trabajador dispensa el trato tal como lo recibe, por lo que la empresa percibe la mejora de la calidad y productividad en el servicio cuando las personas que lo deben llevar a cabo se sienten apreciadas e integrantes del grupo.

### **B.5. Fomenta el trabajo en grupo**

El buen líder es el que es capaz de gestionar los recursos humanos de que dispone, conoce a las personas, detecta las características propias y fomenta su aporte al grupo. Es función del buen líder motivar, acompañar, entender a las personas con las que trabaja y que son las que forman el grupo.

El trabajo en grupo se ve también potenciado en la evaluación de satisfacción a nivel departamental y a través de la marcación de objetivos e incentivos por departamento: "todos ganan o todos pierden".

### **B.6. Estableciendo cultura de empresa**

La cultura de la empresa sana es transmitida a los trabajadores que la conforman. Mejora la identificación con la misma y los hace partícipes de sus objetivos.

La empresa sana cree en la Prevención de Riesgos Laborales y es por ello que dedica una partida concreta de recursos (materiales y humanos) a la salud laboral. Trabaja día a día en la promoción de buenos hábitos en el área de la Prevención de Riesgos Laborales y especialmente en la Psicología.

### **B.7. Aportación de buenos líderes**

La organización de la Hostelería sana procura que los directivos y los mandos intermedios tengan formación acorde al puesto y un conocimiento profundo del sector. Dispone de líderes que dan ejemplo y que son un referente para el resto de trabajadores: se respeta al jefe que a mayor responsabilidad mejor trato dispensa a los trabajadores. Se da importancia a las particularidades en el carácter de cada uno, conociendo los puntos fuertes de cada jefe de departamento.

Entiende, además, que la formación continua (por ejemplo: técnicas de *coaching* y reeducación) aporta nuevos líderes a la organización con ideas renovadas que generan sinergias positivas. El buen líder debe motivar, acompañar, entender a las personas con las que trabaja y que son las que forman el grupo.

### **B.8. Selección y socialización en la organización**

La selección de personal es un punto de partida fundamental en la consecución del objetivo de convertirse en una organización saludable formada por trabajadores saludables. Por lo que desde la empresa saludable se realizan procesos de selección adecuados.

La organización saludable sabe con qué personal humano cuenta y qué características debe tener el personal que necesita para cubrir sus necesidades. Le da valor a la fuerza humana que compone la organización y le informa de las características particulares de las empresas orientadas a la atención al cliente.

Tiene en consideración las particularidades de personalidad de las personas que integran la organización, sabiendo detectar los puntos fuertes de cada uno.

### **B.9. Adopción de políticas de empleo estable**

Mediante planes de carrera y la promoción interna la organización fomenta la estabilidad en el empleo, aún teniendo presente las características propias del sector.

Procura, además, transmitir las expectativas y la idiosincrasia particular a los trabajadores que se incorporan, de forma que se conoce de antemano el futuro y el recorrido en la empresa.

### **B.10. Conciliación de la vida laboral y la vida familiar**

La empresa da un trato correcto a las necesidades personales de los trabajadores (conciliación de la vida laboral y la familiar). Se promueve la conciliación.

En determinadas organizaciones que por tamaño o actividad no lo ofrecen formalmente, la opción escogida es la flexibilidad informal: los jefes de departamento suelen ser flexibles con las necesidades individuales de las personas.

## Conclusiones Demandas/Recursos Organizacionales

1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a sus trabajadores la variación y ampliación del contenido de las tareas, dotándole de autonomía para que pueda elegir el método y el tiempo de ejecución de las tareas , de conformidad con su formación.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informa a sus trabajadores de las funciones del puesto de trabajo y de lo que se espera de ellos, facilitando, además, la formación necesaria.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene en cuenta a las personas, su forma de ser, sus potencialidades y capacidades para ubicarlos en cada puesto de trabajo.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita retroalimentación clara y directa sobre la eficacia y desempeño, usando instrumentos como la encuesta de satisfacción de los clientes o reuniones periódicas.</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve las relaciones sociales (intrínsecas al sector) a través de reuniones, tiempos de trabajo, etc., ante la conciencia de que el logro de los objetivos solo se consigue a través del trabajo en equipo.</li></ul>
6	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización antepone la profesionalidad al servicio, ya que de esta manera sabe que contará con el recurso humano necesario y cualificado para cubrir esta demanda.</li></ul>
7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifica situaciones de aglomeración o desbordamiento de trabajo proyectando plantillas mínimas para atender la demanda en el tiempo de servicio establecido.</li></ul>
8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca permanentemente para su mejor funcionamiento cambios tecnológicos de mayor auge en el sector.</li></ul>
9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es consciente que debe introducir cambios estructurales para ser más competitiva en el mercado por lo que, teniendo en cuenta las particularidades del sector, adopta políticas de empleo estable.</li></ul>
10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecuta las políticas sociales conjugando estrategias de conciliación entre la vida laboral y la vida privada de sus trabajadores.</li></ul>

## C. Demandas Individuales o del trabajador

### C.1. Motivado

Al trabajador saludable del sector de la Hostelería le motiva, le gusta el trabajo de cara al público. Es un trabajador integrado, comprometido, proactivo y creativo, que desea hacer tareas variadas y tener posibilidades de ascenso.

Es fuente de motivación la profesionalización y el prestigio por la pertenencia a una empresa reconocida y respetada. Los ascensos en la empresa son el reconocimiento de méritos ya que, al percibirse como un "premio" a la profesionalidad, motivan para trabajar mejor. Un trabajador motivado se compromete con el proyecto y da lo máximo de sí en el servicio y en las tareas que lo acompañan.

### C.2. Alta autoestima

El trabajador saludable es el que disfruta con lo que hace y le satisface cumplir con los objetivos que él mismo se ha marcado. Mejora su actitud hacia su trabajo. La motivación que le hace seguir adelante es intrínseca y, por tanto, más estable y duradera.

El trabajador satisfecho favorece un buen ambiente laboral que se traslada a la calidad del servicio.

### C.3. Desarrollo pleno

El trabajador que dispone de la autonomía necesaria y que está sometido a una presión ajustada del mando (ni poca presión ni excesiva) es capaz de desarrollar toda su potencialidad. La posibilidad de elegir el método y el momento para ejecutar las tareas le permite estar más motivado y mejorar su rendimiento.

El trabajador, cuando conoce sus habilidades, tiene la oportunidad de ponerlas al servicio de la organización, ofreciendo al grupo lo mejor. Y cuando se conoce a las personas que lo integran y se realiza formación o *training* continuado, se potencia y amplía las habilidades de la propia organización.

El trabajador saludable es proactivo, creativo, recursivo y no espera que se le ordene, actúa. Demanda ser ocupado en aquellas tareas en las que es más habilidoso. Cuando un trabajador está *engaged*<sup>44</sup> disfruta con su trabajo y saca lo mejor de sí mismo, obteniendo altos grados de satisfacción.

<sup>44</sup> Trabajador *engaged*: el que tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, son fieles a la misma, y están altamente comprometidos. (Salanova y Schaufeli, 2009).

#### **C.4. Dar sentido al trabajo que realiza**

La organización busca la implicación y el compromiso de las personas que la integran. Y esto se consigue cuando el trabajador es capaz de imbuirse en sus tareas, disfrutar con lo que hace, dando sentido a su aportación en el engranaje total.

El empleado de la importancia de su función en la empresa.

#### **C.5. Trabajo reconocido**

El trabajador de la Hostelería valora cuando su trabajo es reconocido, en tanto se reconoce lo importante de su trabajo para el desempeño de la organización y las funciones reales que se desempeñan van acompañados de la categoría profesional correspondiente y remuneración acorde y/o se le recompensa con incentivos económicos cuando sobresale por su desempeño y funcionalidad.

El *feedback* que recibe del cliente es tenido en muy alta consideración, así como las muestras de atención profesional con las que el jefe le muestra su reconocimiento. También agradece el *feedback* informal del jefe del departamento o compañeros.

Una forma de reconocimiento habitual en las organizaciones saludables es mediante la dotación de mayor autonomía y delegación de funciones.

#### **C.6. Darle valor al trabajo**

El respeto hacia el trabajo que se desarrolla, tener en consideración la aportación que se realiza es una necesidad del trabajador. Sentir que su trabajo se valora por encima de la máquina (contraste del servicio de café por parte de camarero o mediante máquina de autoservicio) y que la empresa valora al trabajador que es disciplinado, que respeta la normativa interna de la empresa y que es solidario con el resto de personas, evitando ausencias injustificadas.

#### **C.7. Reconocimiento económico**

A pesar de que el reconocimiento del trabajo bien hecho puede ser hecho de diferentes formas (promocionando, delegando, etc.) el reconocimiento económico sigue siendo fundamental.

La percepción de una remuneración justa y adecuada al trabajo, aportación y responsabilidad percibida es la base en la obtención y mantenimiento de la motivación y la implicación del trabajador en la empresa.

### **C.8. Cubrir necesidades básicas**

El trabajador de la hostelería se siente bien pagado si su remuneración alcanza para cubrir las necesidades básicas de seguridad y las necesidades sociales.

Es reconocido y valorado cuando su dedicación y esfuerzo dedicado al trabajo son constantes.

Pero también precisa evitar el agotamiento físico y mental, evitando las jornadas prolongadas e improductivas, por lo que aprecia a la organización que sabe distribuir tareas y aprovechar el tiempo de trabajo efectivo. Aquélla que es capaz de darle valor al tiempo.

### **C.9. Pertenecer al grupo**

Las empresas que fomentan la participación consiguen que el trabajador se sienta parte importante del grupo (departamento, organización,...), cubriendo la necesidad de formar parte del grupo. El trabajador percibe que la organización le tiene en consideración y que no solo es un número más.

El trabajador de la hostelería se siente identificado y comprometido con la organización, cuando toma parte de las decisiones que involucran a su departamento a través de sus buenas ideas y en las propuestas de solución en situaciones concretas (ej: en la reubicación del mobiliario para la prestación de un mejor servicio).

El sentimiento de pertenencia al grupo implica que el trabajador debe ser solidario (con compañeros y jefes o subordinados), y creer en el grupo, siendo capaz no solo de recibir apoyo sino también siendo capaz de darlo.

## **D. Recursos Individuales o del trabajador**

### **D.1. Actitud positiva**

Un recurso apreciable del trabajador saludable es que es capaz de predicar con el ejemplo, convirtiéndose en un referente para los demás (por profesionalidad y actitud). Es un trabajador dispuesto a echar una mano a los compañeros en la medida de sus capacidades.

Los trabajadores que acceden a este tipo de trabajo son conscientes de la demanda de servicio en determinadas épocas.

### **D.2. Creativo**

El trabajador saludable, al saber sacar el máximo partido de sus capacidades, es creativo y aporta mejoras en la ejecución de sus funciones. Se apoya en su iniciativa para obtener resultados y poder aplicar su creatividad en su puesto de trabajo.

### **D.3. Establece metas razonables**

Cuando la organización tiene claros y sabe transmitir correctamente cuáles son los roles de cada uno, la persona puede dimensionar adecuadamente su carga de trabajo y establecer metas realistas.

### **D.4. Capacidad de socialización**

El trabajador saludable es una persona solidaria, que ayuda al resto de compañeros en la medida en que le es posible. Y lo hace no solo en la ejecución de las tareas, sino con su actitud y comportamiento para con los demás.

Aprueba el saber trabajar en grupo, le gusta ayudar y sociabilizar con sus compañeros. Tiene la capacidad de comunicarse con los demás (clientes y compañeros, superiores) con respeto.

Desde la organización saludable se valora especialmente a aquel trabajador que transmite una actitud positiva y de trabajo en equipo.

### **D.5. Disfruta con el trabajo**

Es saludable el trabajador al que le gusta su trabajo y, piense o no que se va a dedicar al ramo toda su vida laboral, adquiere un compromiso de responsabilidad con su puesto.

Al trabajador de la hostelería le gusta el trabajo que desempeña y lo ejecuta, sobre todo, con eficacia.

El reporte que recibe (por parte de la organización o del cliente) le satisface y le motiva, de forma que disfruta con lo que hace y, a su vez, lo transmite en la ejecución de sus tareas.

### **D.6. Actitud positiva**

El trabajador debe ser solidario (con compañeros y jefes o subordinados, y creer en el grupo).

La actitud positiva mejora la calidad del servicio y finalmente reporta a la empresa y al propio individuo.

### **D.7. Presencia física**

El trabajador saludable tiene la tranquilidad psicológica de llevar a cabo adecuadamente su trabajo (mediante *feedback* desde la empresa, que le "agradece" o le transmite "gratitud" por ello).

La imagen de un trabajador en la hostelería revela su identidad con el sector y con la actividad que desempeña, por lo que a través de su presencia y actitud retroalimenta a los demás de lo que esta percibiendo.

## D.8. Capaz

Un pilar en la consecución de la organización saludable es el disponer en plantilla de trabajadores saludables. Es por ello que la selección de personal se constituye en un elemento clave en el sector, así como la formación, que es fundamental para garantizar un mínimo de profesionalización del personal (personas profesionales y responsables, comprometidos con la empresa, con el trabajo, con los compañeros y con los clientes).

El trabajador tiene claro su objetivo y cómo conseguirlo, abierto al continuo aprendizaje, dinamizador y capaz de adaptarse a cambios tecnológicos o estructurales cuando la situación así lo requiere (sabe leer a los grupos y a las personas).

### Conclusiones Demandas/Recursos individuales o del trabajador

1	<ul style="list-style-type: none"><li>• El trabajador saludable demanda reconocimiento de los miembros de su organización como agente motivador.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecuta su trabajo con niveles de calidad altos, gestionando el tiempo y sus capacidades óptimamente, además de estar dispuesto al aprendizaje continuo.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es aquel al que le gusta ser retroalimentado por sus superiores, compañeros y clientes.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda reconocimiento económico independientemente al reconocimiento verbal. Demanda un salario que considera justo para cubrir sus necesidades y acorde con su rendimiento.</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es empático con su entorno y responde a las necesidades del puesto que ocupa. Se le facilita la interacción tanto con clientes internos como clientes externos.</li></ul>
6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disfruta de lo que hace, tiene vocación de servicio.</li></ul>
7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece metas razonables, obtiene recompensas motivadoras y aprovecha al máximo sus capacidades.</li></ul>
8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca autorrealizarse y lo hace saber.</li></ul>
9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Está en todas las situaciones, favoreciendo el trabajo en equipo.</li></ul>
10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aporta e innova en su trabajo. Es capaz, adaptable, valioso y aporta valor a las decisiones de la organización.</li></ul>



Una mirada en positivo hacia la salud laboral



# IV.

## Conclusiones

La prevención de riesgos laborales, en general, está conformada de luces y sombras. Podemos optar por enfocar desde la oscuridad a la luz o de la luz a la oscuridad, es decir, partir de lo negativo para encaminarnos hacia lo positivo o partir de lo positivo para potenciar aquellos aspectos en lo que todavía se debe crecer. Es una simple cuestión de enfoque, pero que determina la necesidad de no ser ni demasiado optimistas ni demasiado pesimistas.

Actualmente la prevención de riesgos laborales parte de “lo que queda por hacer”. Y el enfoque que aporta la Psicología Ocupacional Positiva es una mirada hacia “lo que ya estamos haciendo y que puede ser mejorado”. La coherencia, la fiabilidad y la confianza es lo que principalmente se le pide a la empresa y así se desprende del Estudio “Detección e identificación de las variables Demandas/Recursos organizacionales y Demandas/Recursos individuales favorecedores de la salud laboral”. El punto de partida para lograr ser una empresa considerada exenta de riesgos psicosociales del sector de hostelería es entender que no se trata solamente de buscar lo negativo para eliminarlo sino de conocer la empresa en profundidad y detectar cuáles son los puntos fuertes e iniciar el recorrido para sacar el máximo partido a ese potencial, sin olvidar el obligado cumplimiento de la normativa vigente en Prevención de Riesgos Laborales.

La empresa saludable es aquella que conoce sus capacidades y limitaciones; y pone en práctica las medidas de prevención para conseguir un ambiente de trabajo saludable.

Del estudio se desprende un itinerario al que dirigirse y potenciar:

- Informar y formar como actitud y aptitud de aprendizaje constante.
- Planificar las actuaciones, valorando las capacidades de cada uno de los trabajadores.
- Implicar a la empresa y a los trabajadores en la importancia de la salud emocional.
- Capacitar a trabajadores cualificados.
- Optimizar los equipos de trabajo, a partir de la creación de espacios o lugares de encuentro, donde se intercambien experiencias que permitan aunar productividad, prevención de riesgos laborales, experiencias de buenas prácticas preventivas y de gestión.
- Hacer del diálogo el eje central de las relaciones laborales.
- Reconsiderar la competitividad y productividad desde la vertiente del capital humano como pilar de la innovación y del crecimiento sostenido.





Una mirada en positivo hacia la salud laboral





## Anexos

- ANEXO 1. Encuesta realizada a los trabajadores pertenecientes al sector de la Hostelería.
- ANEXO 2. Difusión: Entrevistas y Grupos de Trabajo.
- ANEXO 3. Guión de trabajo de las Entrevistas y de los Grupos de Trabajo.
- ANEXO 4. Resultados estadísticos del los cuestionarios de Hostelería.

Con la financiación de:



FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
Código de acción: IS-0075/2010

Entidades solicitantes:



CEHAT  
CENTRO ESPAÑOL DE HOSTELERÍA

Entidad ejecutante:



CCOO



UGT



CHTJ



prevalia cgp

**IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS PREVENTIVAS FAVORECEDORAS DE LA SALUD PSICOSOCIAL SECTOR DE HOSTELERÍA**

Lee atentamente las siguientes afirmaciones e indica el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señala con una "X" la respuesta que más se aproxime a tus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplees mucho tiempo en cada respuesta, sólo te llevará un par de minutos cumplimentarlo.

	Nunca veces	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
1. El trabajo que realizo requiere alta concentración y gran capacidad de retención de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Debo realizar simultáneamente tareas diferentes (atender al público, escribir en ordenador, poner cafés, cobrar, atender el teléfono, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sé cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dependo de varios jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En ocasiones debo interrumpir la tarea que realizo porque debo atender a imprevistos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Puedo decidir cómo realizar las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Conozco la estructura jerárquica de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mi trabajo es remunerado económicamente acorde a las tareas que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cuento con la ayuda y el apoyo de mis compañeros y superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La comunicación es fluida en el departamento o área en la que trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mi trabajo me aporta nuevos retos y debo estar en constante aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Las tareas que realizo a diario son acordes a mi formación profesional (académica y/o práctica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Desempeño mi trabajo sin esfuerzo adicional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14. Me gusta mi trabajo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Cuando estoy desempeñando mi trabajo, consigo centrarme en lo que hago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Lo que más me gusta de mi trabajo es trabajar con otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Me gusta que los resultados de mi trabajo sean perfectos, aunque eso implique invertir más tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tengo claro qué se espera de mí en mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Preciso del reconocimiento público y privado de mis superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Me influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DATOS DE INTERÉS**

**Actividad de tu empresa:**

Hotel.

Otro tipo de hospedaje de corta duración.

Restaurante.

Bar.

Cafetería.

Comedor colectivo.

Catering o provisión de comidas preparadas.

**Funciones que desarrollas:**

Recepción-Consjería. Relaciones públicas. Administración y gestión.

Cocina y economato.

Restaurante, sala, bar y similares.

Pisos y limpieza.

Mantenimiento y servicios auxiliares.

Servicios complementarios.

**Puesto de trabajo que ocupas:**

.....

**Edad:**

Menos de 20 años.

Entre 20-29 años.

Entre 30 y 39 años.

Entre 40 y 49 años.

Más de 50 años.

**Sexo:**

Hombre.  Mujer.

**Horario habitual:**

Jornada partida.

Turnos fijo.

Turnos Rotatorios.

Jornada irregular.

**Jornada Laboral:**

7 horas/6 días.

8 horas/5 días.

Otros: .....

Gracias por tu colaboración

Con la financiación de:



FUNDACIÓN  
PARA LA  
PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES

Código de acción: IS-0075/2010

Entidades solicitantes:



Identificación de prácticas preventivas favorecedoras de la salud psicosocial. (Sector hostelería)

**FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS Y GRUPOS DE TRABAJO**

**Perfil de los participantes:** Empresarios, Directivos, Mandos Intermedios, Trabajadores Y Representantes trabajadores

Duración aproximada: 2 horas

Entidad ejecutante:



## OBJETIVO DE LAS ENTREVISTAS Y GRUPOS DE TRABAJO

Identificar y detectar las actuaciones que ayudan al sector de la Hostelería a desarrollar y a aprender a ser organizaciones y trabajadores saludables.

Las entrevistas y los Grupos de Trabajo nos ofrecen la oportunidad de tener diferentes perspectivas sobre la realidad existente en el sector de la Hostelería.

# Buenas prácticas en las empresas saludables

PRÁCTICAS PREVENTIVAS SALUDABLES: APRENDIENDO A APRENDER Y A DESAPRENDER

### LA PSICOLOGÍA POSITIVA COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL ABORDAJE DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

El ser humano debe ser mirado no sólo desde los aspectos exclusivamente negativos o patológicos. Para conocer la realidad que configura al ser humano la Psicología Positiva nos descubre la posibilidad de observar la realidad desde el potencial único que cada ser humano aporta y puede llevarle a ser él mismo en la tarea cotidiana de su trabajo.

**LAS EMPRESAS SALUDABLES** se caracterizan por conocer el potencial de lo recursos humanos que tienen a su cargo, orientan las actividades a dar el producto/servicio para lo que fueron creadas, saben hacia dónde se dirigen y planifican el camino a seguir.

**EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA** posee unas características que le identifican como sector con vocación al servicio y con profesionales que articulan su jornada laboral desde esa vocación.

Reconocer cuándo las empresas del sector de la hostelería consiguen equilibrar las demandas a las que deben dar respuestas y los recursos que aportan para satisfacer esas demandas es uno de los objetivos de las entrevistas y de los grupos de trabajo.

Reconocer cuándo el trabajador del sector de la hostelería consigue equilibrar las demandas personales y los recursos personales que aporta para satisfacer las demandas también es uno de los objetivos de las entrevistas y de los grupos de trabajo.

Pero, sobre todo, el objetivo último de las entrevistas y de los grupos de trabajo es detectar aquellos elementos que unifican y equilibran las demandas organizacionales y personales con los recursos organizacionales y personales.

### EN LAS ENTREVISTAS Y EN LOS GRUPOS DE TRABAJO SE ABORDARÁN LOS SIGUIENTES TEMAS:

#### DEMANDAS LABORALES:

- Tareas: presión temporal, sobrecarga, etc.
- Social: conflicto de rol, relación con compañeros/clientes
- Organizacional: inseguridad en el empleo, etc.

#### RECURSOS LABORALES:

- Tareas: autonomía, feedback, etc.
- Social: clima, apoyo social, etc.
- Organizacional: participación en al toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

#### DEMANDAS PERSONALES:

- Características o tipo de personalidad
- Necesidades personales
- Necesidades sociales

#### RECURSOS PERSONALES:

- Valores personales: compromiso, proactividad, etc
- Realización personal: autoestima, fluir, etc.

**ORGANIZACIONES SALUDABLES**  
En búsqueda de prácticas organizacionales saludables

### TRABAJADORES DE ALTO RENDIMIENTO

En búsqueda de trabajadores con prácticas saludables.

**BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES**  
Lo que equilibra el sentido de la empresa y del trabajador.

2/2

.....

## DEMANDAS ORGANIZACIONALES

- **Da respuesta a las demandas del cliente**, procurando una carga de trabajo equilibrada.

La organización saludable procura que las demandas de cada puesto de trabajo estén pensadas para poder desarrollar las tareas asignadas de forma óptima. Es decir, si a un camarero le pedimos que atienda a 10 mesas, sirva 5 cafés en la barra y además se ocupe de limpiar un par de mesas que han quedado libres... no estamos equilibrando la carga.

En el sector de la Hostelería ¿Cómo se equilibran esas demandas?

.....

- **Ajusta el tiempo de respuesta para ofrecer calidad**, ejerciendo una presión temporal ajustada a la realidad.

En vuestro sector, debido a su orientación de servicio, pueden producirse situaciones en las que se requiera rapidez en la respuesta.

¿Como resuelve la organización la presión del tiempo para ofrecer un servicio de calidad?

.....

- **Procura tareas variadas y motivadoras**, huyendo de las más rutinarias y aburridas

Como ya hemos especificado al principio de la sesión una organización sana es la que tiene trabajadores sanos. Y un trabajador sano es, entre otras cosas, un trabajador motivado.

¿Cuales son esas tareas que resultan más motivadoras?

.....

- **Procura comunicación y relaciones interpersonales fluidas** (con superiores, compañeros o clientes)

Las organizaciones necesitan comunicaciones claras, concisas, veraces, que eviten malentendidos. Por lo que la transmisión de información es fundamental para que se produzca una buena comunicación. Existen, evidentemente, distintas formas de comunicarse que cubren distintas necesidades: comunicación directa, vía e-mail, a través de buzón de sugerencias, encuestas a clientes, comunicados internos, etc.

¿Qué canales se utilizan en el sector?

.....

- **Facilita ambientes de trabajo saludables** (evitando acosos tipo *mobbing*)

Las personas somos seres sociales y, como tales, necesitamos estar integrados en el grupo de trabajo. La organización sana es aquella que lo entiende así y potencia la pertenencia al grupo mediante el establecimiento de relaciones personales sanas.

¿De qué manera se conjugan en el quehacer diario estas relaciones interpersonales?



- **Se adapta a los cambios tecnológicos:**

Acompaña los cambios procesuales con una implantación adecuada y adaptada a las personas y al grupo. Estimula la innovación, el aprendizaje y crea sistemas de gestión del conocimiento.

Las organizaciones del siglo XXI se encuentran en constante cambio: presencia de nuevas tecnologías, las demandas del cliente, etc.. Es por ello que la innovación y el aprendizaje continuo están presentes en el día a día del entorno laboral.

¿Cómo lo hacéis? ¿La formación continuada es uno de los caminos?



- **Se adapta a los cambios estructurales:**

La actual situación económica ha llevado a muchas empresas a reestructurarse, reorganizarse y a reinventarse. Es decir, hay empresas que han pasado de plantillas de 10 a 5 trabajadores.

¿Cómo realizáis estos cambios estructurales?



- **Compatibiliza vida laboral y vida privada:** Tiene en cuenta el rol extra-laboral de los trabajadores y la gestión que de él pueda hacer.

Una organización sana es aquella que es capaz de favorecer el equilibrio de la faceta laboral y la familiar.

¿Cómo lo hacéis desde las empresas del sector?



## RECURSOS ORGANIZACIONALES

### ■ Define tareas y funciones

Define las funciones y tareas a realizar por el trabajador de forma clara (evitando la ambigüedad de rol).

La finalidad de la organización saludable es conseguir que sus trabajadores saquen el máximo rendimiento de sus capacidades. Para ello es fundamental que cada uno conozca cuáles son sus objetivos, lo que se espera de él o ella. Es decir, un camarero debe tener claro qué se espera de él: servir cafés en la barra y las mesas, pero no hacer los bocadillos.

¿Cómo lo hacéis vosotros? (¿Está definido previamente, se redefine periódicamente, se actúa sobre la marcha...?).



### ■ Dota de autonomía al trabajador

Da libertad al trabajador para decidir cuándo llevar a cabo una tarea (mediante la gestión del tiempo) y al cómo llevarla a cabo (mediante la gestión del método).

En la medida de lo posible, teniendo en cuenta los diferentes puestos de trabajo y la inmediatez de respuesta que algunos llevan implícitamente, por ejemplo, cuando a un restaurante llega un grupo numeroso y es una situación poco frecuente.

¿Cómo lo hacéis?



### ■ Procurar tareas variadas

La variación de tareas y ampliación de contenido ayuda al trabajador saludable a disfrutar con su trabajo, a implicarse y sumergirse en sus tareas.

¿Cómo lo hacéis?



### ■ Facilita retroalimentación

Facilitando información clara y directa sobre la eficacia del desempeño (*feedback* facilitado por la propia tarea, por jefes o compañeros o por clientes), la organización sana valora la eficacia del desempeño y aprende constantemente. Cuando un cliente rellena una encuesta de satisfacción o cuando la empresa hace un elogio individual.

¿Cómo lo hacéis vosotros?



- **Facilita el establecimiento de relaciones sociales**

Mediante el establecimiento de relaciones sociales se crean ambientes de trabajo saludables tanto con compañeros como con directivos o clientes).

Una organización está formada por personas y como ya decíamos, las personas somos seres sociales.

¿De qué manera lo hacéis en tu organización?



- **Fomenta el trabajo en grupo**

Teniendo en cuenta las características del grupo y de las personas que lo integran, evidencia la pertenencia a un grupo social (ya sea la organización, el departamento, etc.).

¿Cómo lo hacéis para que el grupo funcione?



- **Estableciendo la cultura de la empresa**

Mediante el establecimiento de valores y creencias que provean a la organización de la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias, estructuras y procesos a través de los cuales la organización conseguirá sus metas.

Decíamos al principio que la organización sana es la que consigue sus metas porque tiene claros sus valores, sabe donde quiere llegar y planifica el recorrido para conseguirlo. Es decir, cada empresa tiene sus valores: forma de vestir, forma de tratarse (más o menos informal), forma de tratar al cliente, etc.

¿Cómo transmite tu empresa su filosofía y cultura?



- **Aportación de buenos líderes**

Las organizaciones están formadas por personas, que son las que hacen que funcione el engranaje. Esas personas deben ser líderes capaces de motivar, gestionar situaciones imprevistas, facilitar los recursos necesarios para la realización del trabajo, etc.

Mediante un líder que sea agente motivador, amortiguador del estrés y suministrador de recursos (apoyo social, fuente de *feedback*, clarificador de rol, percepción de alto grado de justicia y equidad). Por ejemplo, en un momento de acumulación de trabajo el jefe decide mover a gente de un departamento a otro si hay alguno que está sobresaturado (de repente entra un grupo en el hotel de 15 personas con maletas y para hacer el *check-in*).

En vuestra organización, o incluso en vuestro departamento ¿Qué características del jefe resaltarías que aportan buenos recursos para las necesidades de negocio de la empresa?



- **Selección y socialización en la organización**

La organización sana es aquella que conoce a sus trabajadores y, siendo consciente de sus habilidades y capacidades, gestiona su capital humano exitosamente. Por ejemplo, escoger personas teniendo en cuenta el público al que se va a tener que dirigir (no poniendo delante a un tipo de persona con el que no se van a identificar).

¿De qué manera se tienen cuenta, a la hora de la selección, las habilidades adecuadas a las necesidades de la organización y del puesto?



- **Adopción de políticas de empleo estable**

Teniendo en cuenta las particularidades del sector y de las demandas que se derivan por pertenecer al sector servicios(estacionalidad, horarios,...),

¿Cómo lleváis a cabo las políticas de empleo estable en tu empresa?



- **Conciliación de la vida laboral y la vida familiar**

Mediante estrategias desde la organización que permitan conciliar las dos vertientes.

Una organización sana es la que cuenta con capital humano sano.

¿De qué manera ofrece la organización en su gestión la conciliación laboral y familiar?



## DEMANDAS INDIVIDUALES

- **Motivado**

Es una demanda afectiva del trabajador sano, que es aquél que disfruta con su trabajo.

Como hemos definido al principio de la entrevista, el trabajador sano disfruta con su trabajo. Por lo que resulta interesante saber

¿Cómo se motiva a un trabajador perteneciente al sector de la Hostelería?



■ **Satisfecho**

Realiza el trabajo con un nivel de calidad intelectual satisfactorio.

El trabajador saludable quiere hacer bien su trabajo, dando respuesta a la demanda de la empresa y realizando tareas que le estimulen.

¿Cómo se consigue que un trabajador de la Hostelería esté en un constante aprendizaje que le permita desarrollarse intelectualmente (aunque sea aprendiendo la tarea más simple)?



■ **Óptimo rendimiento**

El trabajador, para poder conseguir un rendimiento óptimo debe poder gestionar su tiempo y sus capacidades. Por ejemplo, poder decidir cómo resuelve sus obligaciones (qué hace primero, cómo preparar las cosas en su departamento, cómo se organiza en general).

¿Cómo adquiere las habilidades para sacar el máximo partido a sus capacidades?



■ **Dar sentido al trabajo que realiza**

El trabajador sano es el que sabe que su trabajo es parte fundamental en el funcionamiento de la organización y eso hace que su aportación sea importante.

¿Qué sentido tiene para ti el trabajo que realizas?



■ **Trabajo reconocido**

Es una necesidad que el trabajo bien hecho sea reconocido a todos los niveles de la organización: compañeros, jefes, subordinados e incluso clientes (mediante halagos, recompensas, encuestas de satisfacción al cliente,...).

¿Cuál es la mejor forma de reconocer un trabajo bien hecho?



■ **Darle valor al trabajo**

El trabajador de alto rendimiento integrante de una organización saludable entiende que su trabajo es parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

¿De qué manera tu aportación se convierte en vital para la organización?



- **Reconocimiento económico**

Como es evidente, el trabajo realizado requiere recompensa económica.

¿De qué manera se cubre en el sector de la Hostelería esta necesidad del trabajador?



- **Cubrir necesidades básicas**

¿Cómo puede hacer frente el trabajador a las necesidades derivadas de de las demandas personales? Por ejemplo, descanso personal, cuidado de un mayor o de un hijo, o las urgencias en circunstancias especiales, ...



- **Pertenecer al grupo**

Esta demanda afectiva de la persona hace referencia a la necesidad del individuo de pertenecer al grupo en el que está.

¿Cómo se cubre esta necesidad?



## RECURSOS INDIVIDUALES

- **Facilita la gestión de los recursos**

Como indicábamos al principio de la sesión, el trabajador saludable es una persona empática con su entorno que responde a las necesidades del puesto de trabajo que ocupa.

¿Cómo consigues gestionar de forma óptima los recursos de que dispones en tu puesto de trabajo?



- **Creativo**

El trabajador saludable es aquél que sintiéndose cómodo y seguro con lo que hace se convierte en creativo y hace nuevas aportaciones a su puesto de trabajo. Por ejemplo, al servir el café con leche hace un dibujo al verter la leche.

¿Cómo aplicas la creatividad en tu puesto de trabajo?



■ **Establece metas realistas**

Los trabajadores de alto rendimiento son aquellos que, estableciendo metas realistas y, por tanto, obteniendo recompensas motivadoras, sacan el máximo rendimiento de sus capacidades.

Es decir, me puedo marcar la meta de servir 25 mesas yo solo, pero evidentemente no la voy a alcanzar y por tanto voy a acabar el día pensando que no hago bien mi trabajo. Esa meta, que es inalcanzable, no me permite auto-motivarme.

¿Cómo estableces tus metas, los objetivos a alcanzar?



■ **Capacidad de socialización**

Las personas felices fomentan una percepción positiva por parte de los demás y, por tanto, son susceptibles de obtener retroalimentación positiva y fomentar reciprocidad. Por ejemplo, cuando vemos a una persona sonriente, tendemos a sonreír.

¿Cómo lo consigues?



■ **Disfrute con el trabajo**

Dándole sentido a nuestro trabajo y estableciendo metas a las que llegar, es la mejor manera de buscar el lugar de uno mismo en el entorno.

Hablamos de trabajos por vocación, o que aportan valores a la sociedad o, simplemente, que mi trabajo refleja mi identidad personal: me gusta tratar a la gente y sentir que les ayudo a tener un día mejor porque les he solucionado un problema surgido en sus vacaciones.

¿Como le das tú sentido a tu trabajo?



■ **Actitud positiva**

Pensar en positivo y cultivar el optimismo mejora la felicidad de las personas. Ser un trabajador contento.

¿Qué aportas tú como trabajador a la organización?



- **Presencia física**

El trabajador que falta a su puesto de trabajo o que, no faltando, no aporta lo que debería, no favorece a la empresa ni al propio individuo.

El rendimiento de un trabajador se mide por el resultado de su trabajo. El trabajador saludable, motivado y satisfecho, es el que saca mayor y mejor provecho del tiempo y esfuerzo aplicado.

¿Cómo lo haces?



- **Inteligente**

Ya para acabar. Hemos hablado de la organización: de lo que necesita y de lo que aporta. Hemos hablado de las necesidades de las personas que forman parte de las organizaciones: de lo que necesitan y de lo que aportan.

Pero, ¿qué es lo que te diferencia de los demás, aquello que te convierte en original y valioso en tu organización?



## ANEXO 4.

### Resultados estadísticos del los cuestionarios de Hostelería

Se han recibido un total de 77 cuestionarios y los resultados estadísticos obtenidos se detallan a continuación.

#### Actividad de las empresas

Hotel	Otro tipo de hospedaje de corta duración	Restaurante	Bar	Cafetería	Comedor colectivo	Catering o provisión de comidas preparadas	Nº de empresas	% de empresas
✓							34	44,16
✓		✓	✓	✓			2	2,60
✓		✓	✓	✓		✓	2	2,60
✓		✓		✓			1	1,30
✓			✓	✓			1	1,30
		✓					12	15,58
		✓	✓				3	3,90
		✓	✓	✓			6	7,79
		✓		✓			1	1,30
		✓			✓		1	1,30
				✓			6	7,79
					✓		1	1,30
					✓	✓	2	2,60
						✓	3	3,90
Ns / Nc							2	2,60
<b>TOTAL</b>							<b>77</b>	<b>100,00</b>

## Actividades de las empresas

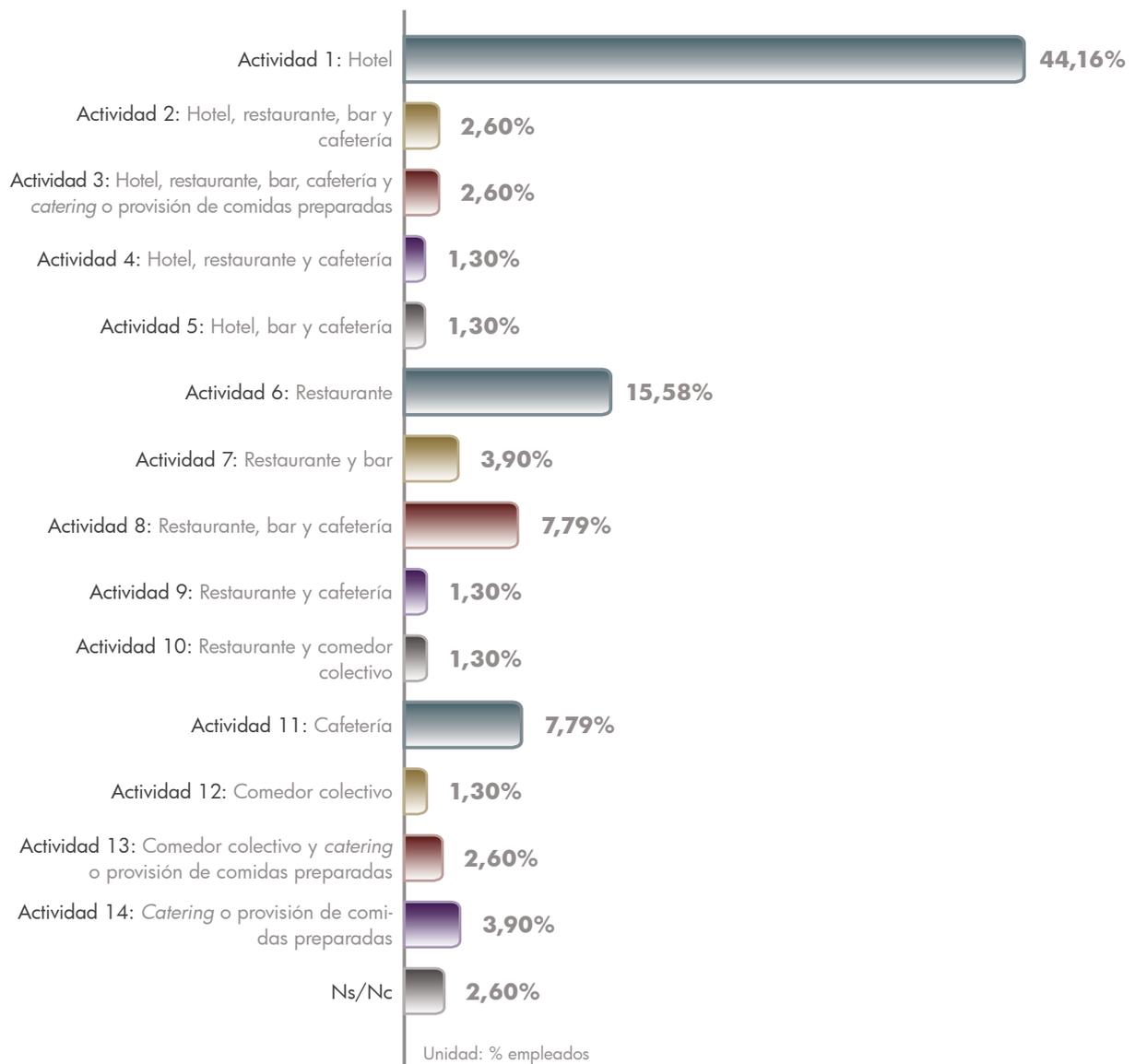


Gráfico 1. Porcentaje de empresas que realizan las diferentes actividades

## Funciones que desarrollan los empleados

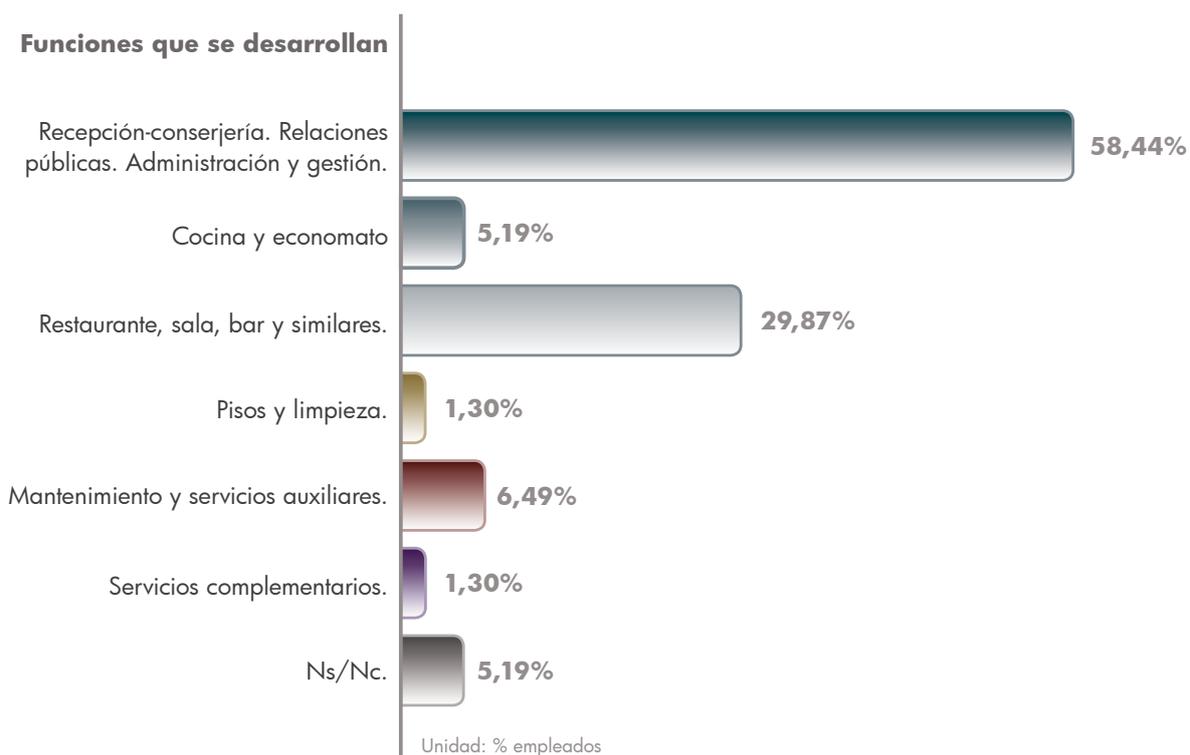


Gráfico 2. Porcentaje de funciones desarrolladas por el trabajador entrevistado

Puestos de trabajo	N.º de empleados
Administración	6
Cajera	1
Calidad	1
Camarera	2
Cocinera	1
Contable	1
Director	2
Director RR.HH.	1
Gerente	2
Jefa de cocina	1

Puestos de trabajo	N.º de empleados
Jefe administración - recepción	1
Jefe recepción	1
Jefe sector	1
Maitre	1
Primer encargado	1
Recepcionista	4
Responsable de prevención/ RR.HH.	1
RR.HH.	3
Segundo encargado	1
Ns/nc	45

TOTAL	77
-------	----

Tabla 2. Puestos de trabajo que ocupan los encuestados

### Edad

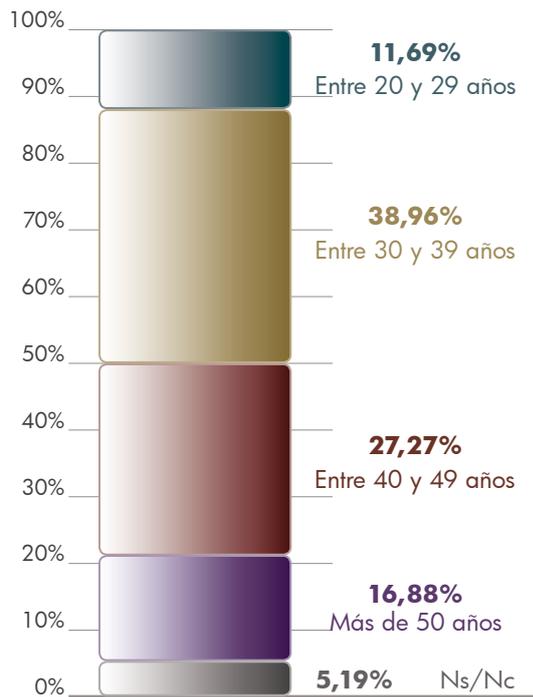


Gráfico 3. Porcentaje de empleados por edad

### Sexo

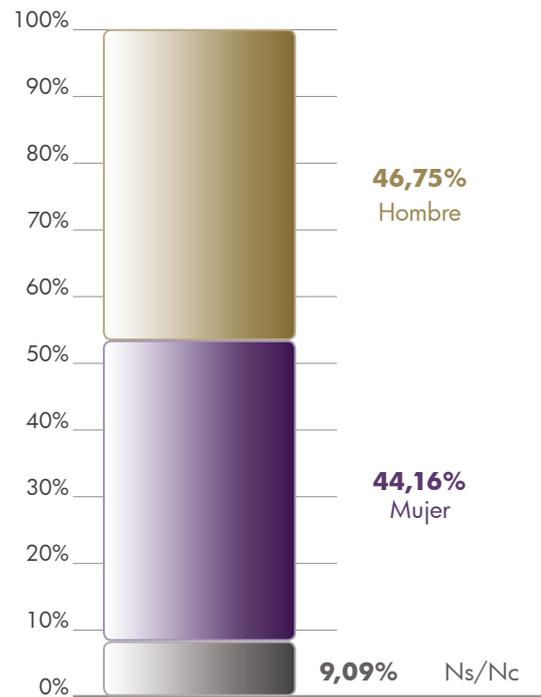


Gráfico 4. Porcentaje de empleados por sexo

### Horario habitual

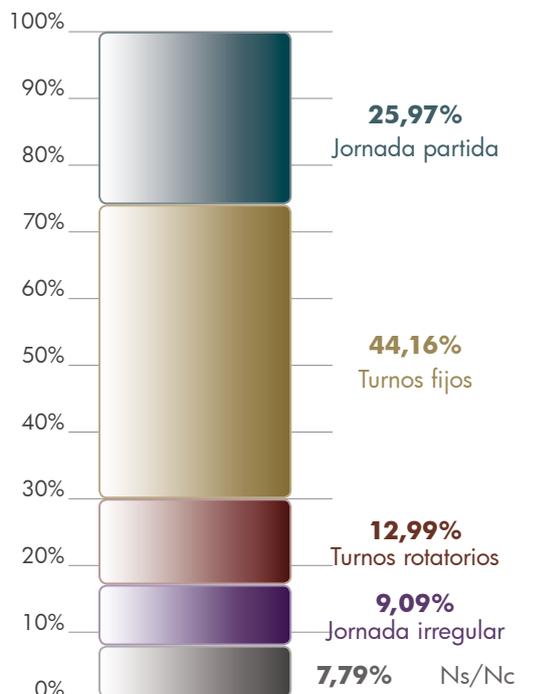


Gráfico 5. Porcentaje de empleados por horario habitual

### Jornada laboral

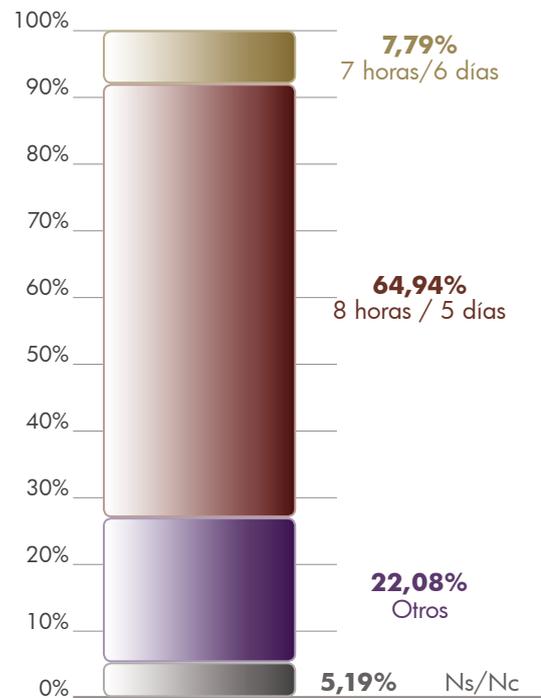


Gráfico 6. Porcentaje de empleados por jornada laboral

Entre los empleados que han contestado **otros** en Jornada laboral, especificaron:

- 12 horas / 5 días.
- 4 horas / 5 días.
- 6 horas / 5 días.
- Depende del trabajo.
- Varias.

### Explotación estadística de las preguntas específicas.

1. El trabajo que realizo requiere alta concentración y gran capacidad de retención de información

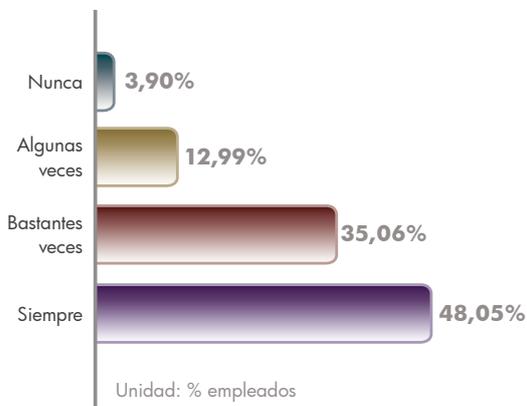


Gráfico 7. Porcentaje de empleados cuyo trabajo que realizan requiere alta concentración y gran capacidad de retención de información

2. Debo realizar simultáneamente tareas diferentes (atender al público, escribir en ordenador, poner cafés, cobrar, atender al teléfono, etc.)

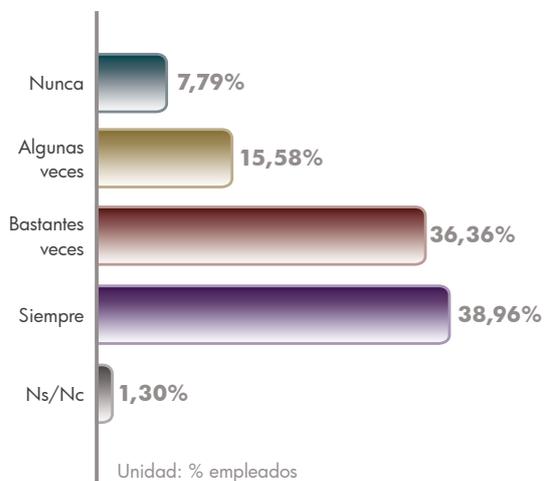


Gráfico 8. Porcentaje de empleados que deben simultanear tareas diferentes

3. Sé cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeño

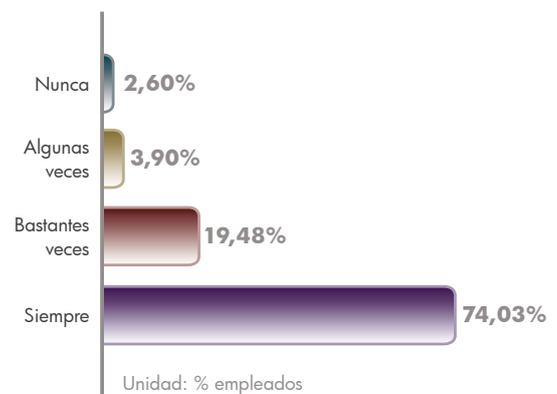


Gráfico 9. Porcentaje de empleados que saben cuales son los objetivos y metas del trabajo que desempeñan

4. Dependo de varios jefes

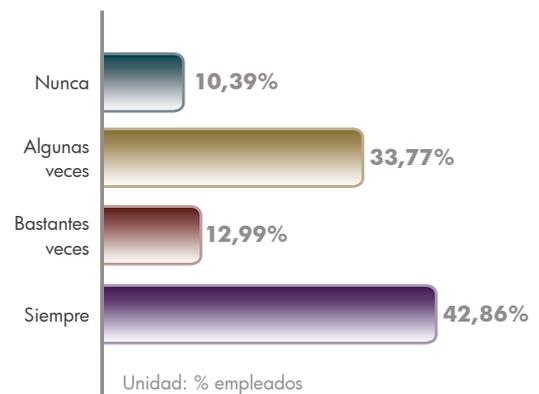


Gráfico 10. Porcentaje de empleados que dependen de varios jefes

5. En ocasiones debo interrumpir la tarea que realizo porque debo atender a imprevistos

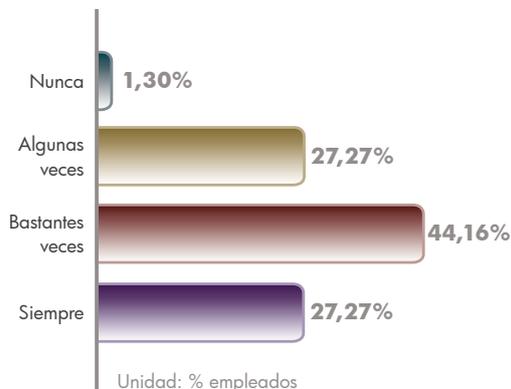


Gráfico 11. Porcentaje de empleados que deben interrumpir la tarea que realizan porque deben atender a imprevistos

6. Puedo decidir como realizar las tareas

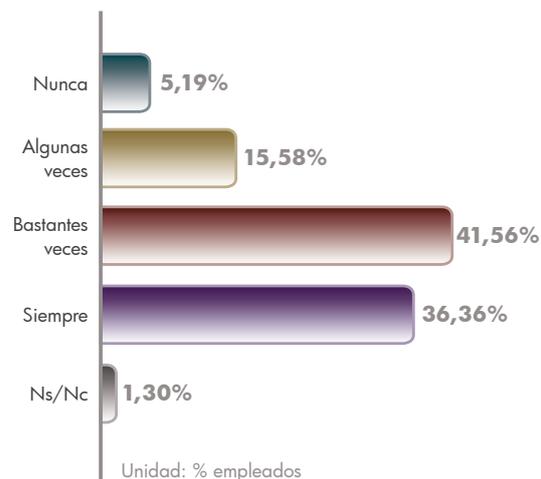


Gráfico 12. Porcentaje de empleados que pueden decidir como realizar las tareas

7. Conozco la estructura jerárquica de mi empresa

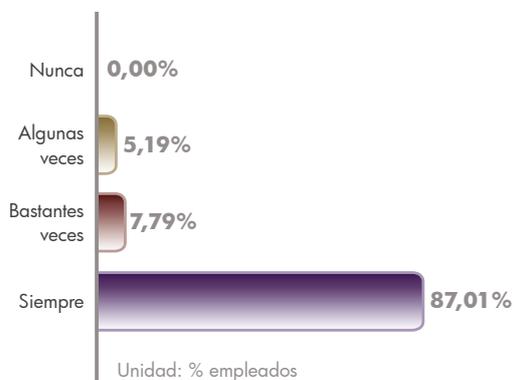


Gráfico 13. Porcentaje de empleados que conocen la estructura jerárquica de su empresa

8. Mi trabajo es remunerado económicamente acorde a las tareas que realizo

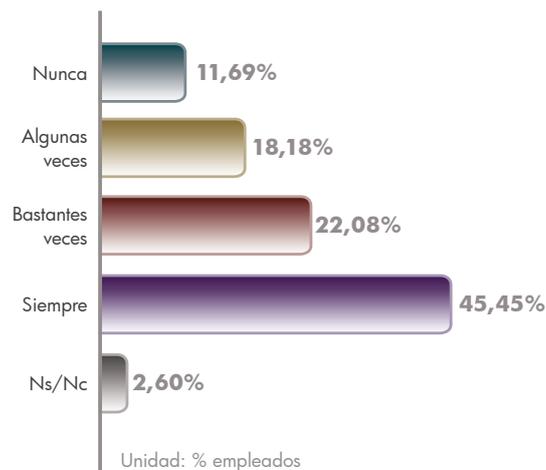


Gráfico 14. Porcentaje de empleados cuyo trabajo es remunerado económicamente acorde a las tareas que realizan

9. Cuento con la ayuda y el apoyo de mis compañeros y superiores

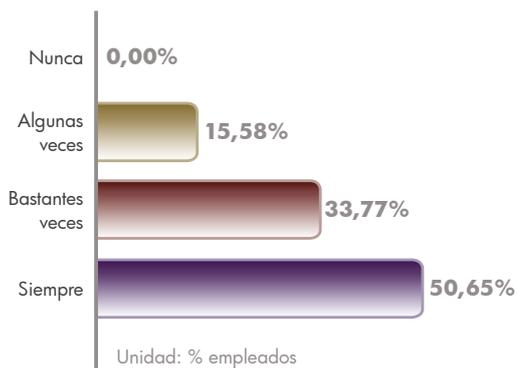


Gráfico 15. Porcentaje de empleados que cuentan con la ayuda y el apoyo de sus compañeros y superiores

10. La comunicación es fluida en el departamento o área en la que trabajo

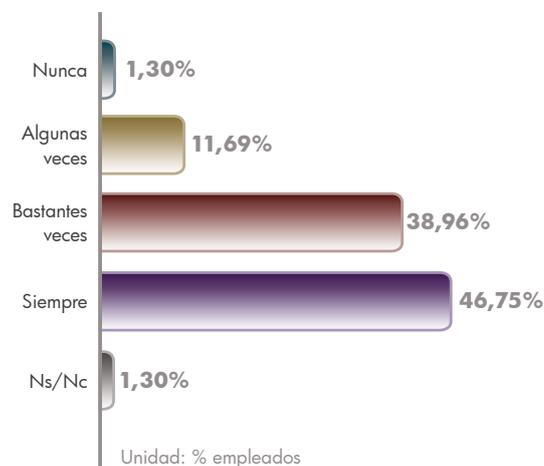


Gráfico 16. Porcentaje de empleados cuya comunicación es fluida en el departamento o área de trabajo

**11. Mi trabajo me aporta nuevos retos y debo estar en constante aprendizaje**

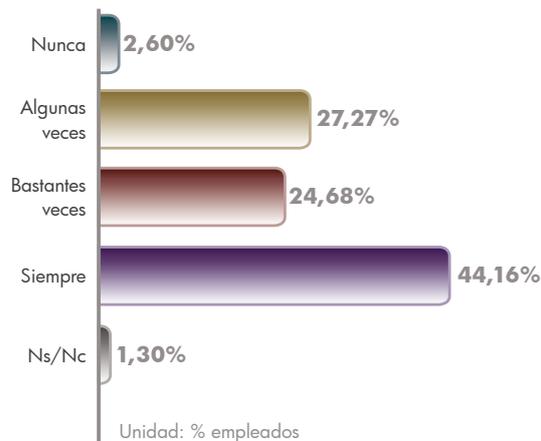


Gráfico 17. Porcentaje de empleados que su trabajo le aporta nuevos retos y deben estar en constante aprendizaje

**14. Me gusta mi trabajo**

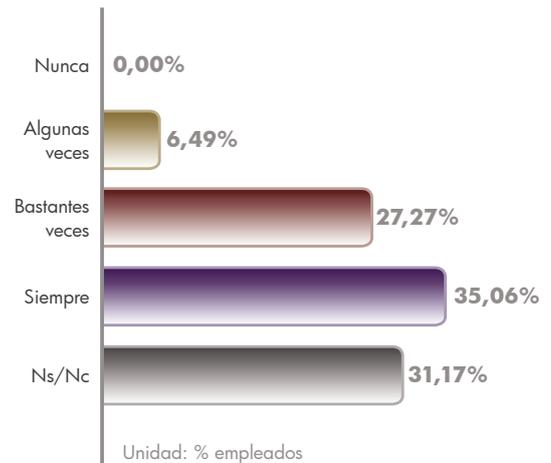


Gráfico 20. Porcentaje de empleados a los que les gusta su trabajo

**12. Las tareas que realizo a diario son acordes a mi formación profesional (académica y/o práctica)**

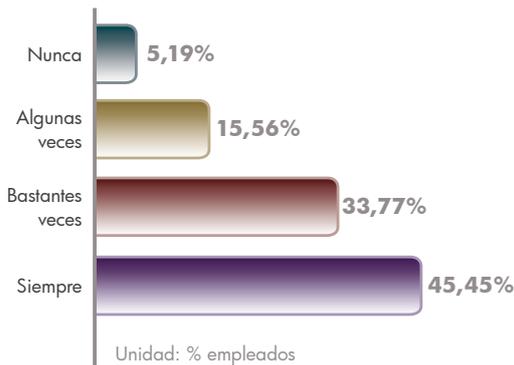


Gráfico 18. Porcentaje de empleados que realizan tareas acordes a su formación profesional

**15. Cuando estoy desempeñando mi trabajo, consigo centrarme en lo que hago**

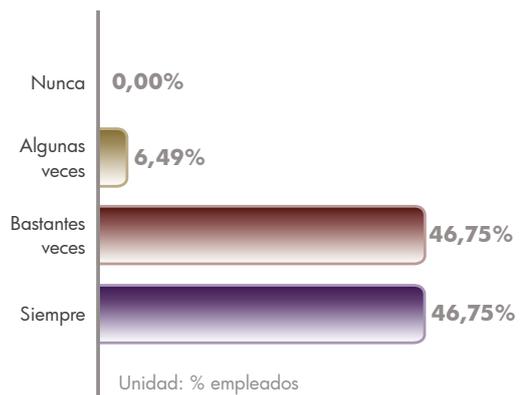


Gráfico 21. Porcentaje de empleados que cuando hacen su trabajo, consiguen concentrarse en lo que hacen

**13. Desempeño mi trabajo sin esfuerzo adicional**

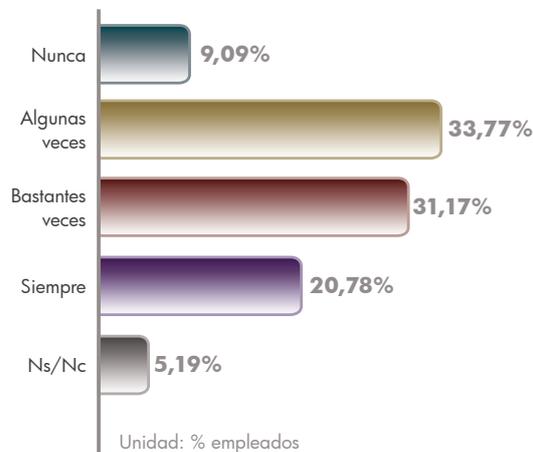


Gráfico 19. Porcentaje de empleados que desempeñan su trabajo sin esfuerzo adicional

**16. Lo que más me gusta de mi trabajo es trabajar con otras personas**

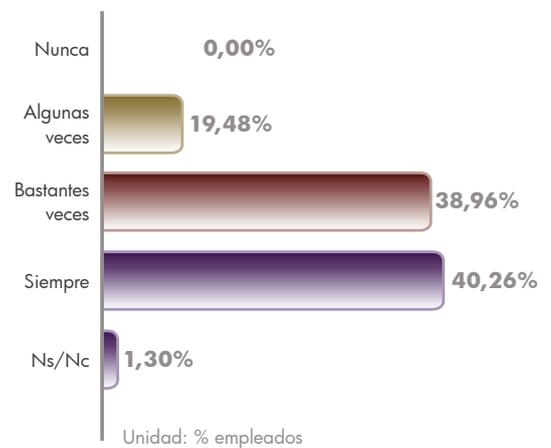


Gráfico 22. Porcentaje de empleados que lo que más les gusta de su trabajo es trabajar con otros empleados

17. Me gusta que los resultados de mi trabajo sean perfectos, aunque eso implique invertir más tiempo

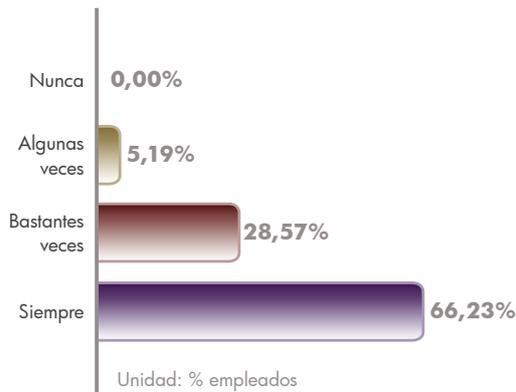


Gráfico 23. Porcentaje de empleados que les gusta que los resultados de su trabajo sean perfectos, aunque eso implique invertir más tiempo

18. Tengo claro qué se espera de mi en mi puesto e trabajo

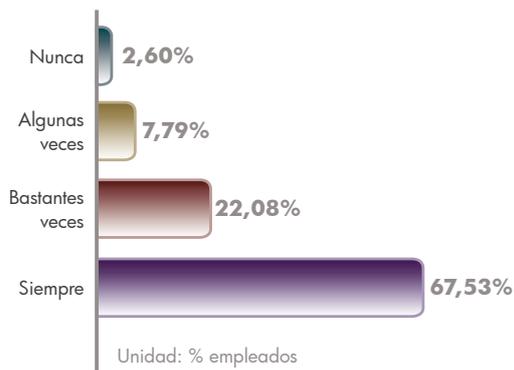


Gráfico 24. Porcentaje de empleados que tienen claro lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo

19. Preciso del reconocimiento público y privado de mis superiores

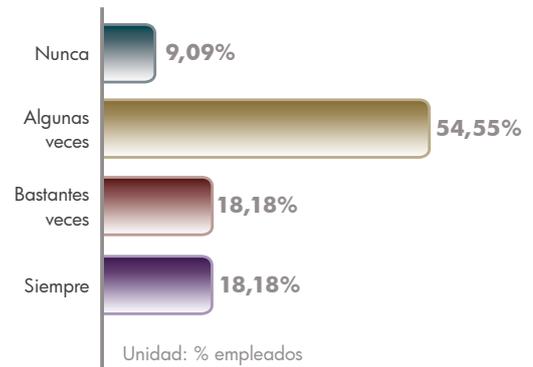


Gráfico 25. Porcentaje de empleados que precisan del reconocimiento público y privado de sus superiores

20. Me influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajo

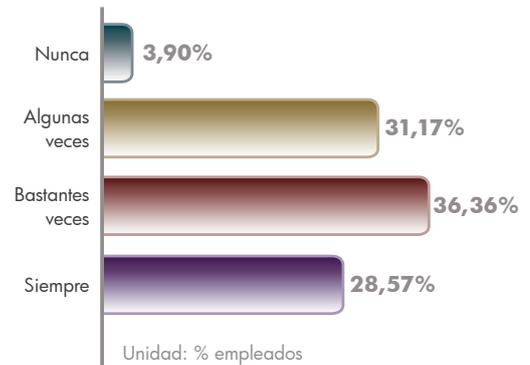


Gráfico 26. Porcentaje de empleados a los que le influye el ánimo y las decisiones del grupo en el que trabajan

## Tendencia entre los Recursos/Demandas Organizacionales y Recursos/Demandas Trabajador.

### ■ Recursos / Demandas Organizacionales

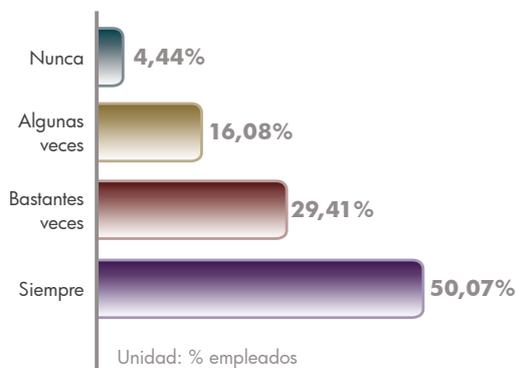


Gráfico 27. Porcentaje de respuestas con respecto a los recursos /demandas organizacionales

### ■ Demandas

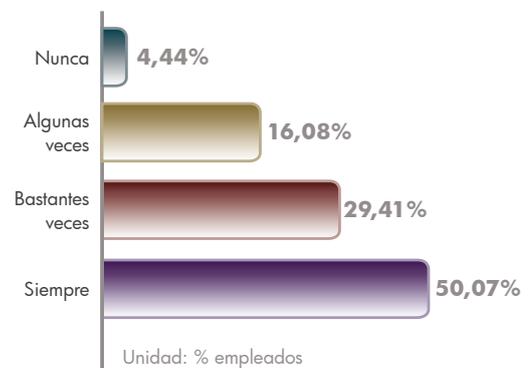


Gráfico 28. Porcentaje de respuestas con respecto a los recursos /demandas trabajador





## Bibliografía

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269 de 10 de Noviembre de 1995.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE núm. 27 de 31 de enero de 1997.
- Ley 15/199, de noviembre, Protección de Datos. BOE núm. 298, de 14 de diciembre de 1999.
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales, BOE núm. 298 de 13 de diciembre de 2003.
- Recomendación de la Comisión 2003/670/CE, de 19 de septiembre, relativa a la lista europea de enfermedades profesionales, DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPEA 238/28-34, de 25 de septiembre de 2003.
- INSHT. NTP 603: *Riesgo Psicosocial: el modelo demanda - control -apoyo social (I)*
- INSHT. NTP 604: *Riesgo Psicosocial: el modelo demanda - control- apoyo (II)*
- INSHT. NTP 759: *La adicción al trabajo.*
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid. Editorial Síntesis
- Salanova, M.; Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Alianza Editorial
- Foment del Treball. Intervención Psicosocial desde EL COACHING.
- Comisión Europea: *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿La "sal de la vida" o el "beso de la muerte"?*. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. 1999.
- INE: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta Anual de Servicios. Datos 2010
- [www.inteligenciaemocionalysocial/la-piramide-de-maslow](http://www.inteligenciaemocionalysocial/la-piramide-de-maslow)
- Bennis, Warren G (1966). *Changing organizations : essays on the development and evolution of human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1978). *Psicología de la organización*. Madrid, Prentice Hall.
- OIT, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.



UNA MIRADA EN POSITIVO HACIA LA SALUD LABORAL





UNA MIRADA EN POSITIVO HACIA LA SALUD LABORAL