



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2024 / 2025

**TÍTULO:
ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR EL BIENESTAR
LABORAL DESDE UNA PERSPECTIVA
INTERGENERACIONAL**

**WORK TITLE:
STRATEGIES TO ENHANCE WORKPLACE WELL-BEING
FROM AN INTERGENERATIONAL PERSPECTIVE**

AUTOR/A:
Tamara Cerro Cordero

DIRECTOR/A: María Dolores Odriozola Zamanillo

ÍNDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO – TEORÍAS SOBRE BIENESTAR LABORAL.....	6
3. MEDICIÓN DEL BIENESTAR LABORAL.....	13
3.1. Indicadores de medición del bienestar laboral	13
4. DEMANDAS LABORALES SEGÚN LA GENERACIÓN DEL EMPLEADO.....	19
5. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL.....	22
6. CONCLUSIONES.....	29
7. BIBLIOGRAFÍA.....	30

RESUMEN

Desde el punto de vista de la sociedad actual, las empresas se han convertido en organizaciones cuyo objetivo es algo más que buscar la rentabilidad económica. Por eso, deben ocuparse de otros aspectos como son la responsabilidad social o el entorno laboral, y en relación a ellos destaca el concepto del bienestar laboral.

El bienestar laboral se relaciona con la satisfacción individual del trabajador. Herzberg (1959) nombra los factores higiénicos y motivacionales que contribuyen a incrementar la satisfacción del empleado; Adams (1963) se centra en cómo se siente el trabajador en comparación con otros trabajadores u otros puestos; o más recientemente Berg (1999) que identifica el bienestar laboral con la satisfacción de las demandas de cada individuo.

Otro aspecto a tener en cuenta en el mercado laboral actual es la confluencia entre varias generaciones de trabajadores, cada una de las cuales se enfrenta a unas demandas específicas que influyen en su bienestar laboral. La correcta detección de sus peticiones y la posterior puesta en marcha de una estrategia que las atienda será una función fundamental de la empresa.

La implantación de un plan estratégico que utiliza diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos para detectar esas demandas, corregirlas y mantener una vigilancia continua es la herramienta indicada para potenciar el bienestar laboral desde el punto de vista intergeneracional.

PALABRAS CLAVE

Bienestar laboral, generaciones, indicadores cualitativos, indicadores cuantitativos, estrategia.

ABSTRACT

From the perspective of today's society, companies have become organizations whose goal is more than just seeking economic profitability. Therefore, they must

address other aspects such as social responsibility or the work environment, and in relation to these, the concept of labor well-being stands out.

Labor well-being is related to the individual satisfaction of the worker. Herzberg (1959) names the hygienic and motivational factors that contribute to increasing employee satisfaction; Adams (1963) focuses on how the worker feels compared to other workers or other positions; or more recently, Berg (1999) who identifies labor well-being with the satisfaction of each individual's demands.

Another aspect to consider in the current labor market is the confluence of multiple generations of workers, each of which faces specific demands that influence their labor well-being. The proper detection of their requests and the subsequent implementation of a strategy to address them will be a fundamental function of the company.

The implementation of a strategic plan that uses different quantitative and qualitative indicators to detect, correct, and continuously monitor these demands is the right tool to enhance labor well-being from an intergenerational perspective.

KEYWORDS

Labor well-being, generations, qualitative indicators, quantitative indicators, strategy.

1. INTRODUCCIÓN

El bienestar laboral es una de las preocupaciones centrales en el ámbito empresarial y social. Debido a que el sector laboral ocupa una gran parte en la vida de las personas, va a ser una preocupación por parte del individuo encontrar un trabajo que satisfaga sus necesidades sociales, económicas o profesionales.

Estas necesidades varían en función de la generación a la que pertenecen los trabajadores, puesto que cada grupo de edad demanda unas características específicas que contribuyen a su bienestar laboral. Por ejemplo, un trabajador de la generación X busca un horario flexible para facilitarle una mejor conciliación familiar y laboral; por el contrario, la generación Z solicita un mayor desarrollo personal y laboral.

El papel que juegan las empresas en el bienestar laboral es muy importante, puesto que tienen un impacto en el ámbito personal y profesional de cada individuo, afectando no sólo a su desarrollo y satisfacción en el trabajo, sino también a su calidad de vida en general. Es por ello, que las organizaciones deben de prestar una gran atención a las peticiones de los empleados, para influir de forma positiva al bienestar laboral de cada uno de ellos, mejorando el entorno laboral global.

Con este trabajo me propongo explorar de forma coherente la conceptualización y medición del bienestar laboral en las organizaciones. Para ello, se presentará un marco teórico que servirá de contextualización para el lector, posteriormente se proporcionará un análisis detallado del concepto de bienestar laboral y los diferentes indicadores de medición para las organizaciones, tanto cuantitativos como cualitativos. Los indicadores cuantitativos servirán para obtener información objetiva de la situación en la que se encuentra la empresa; los indicadores cualitativos, información subjetiva mediante la utilización de encuestas que reflejarán las demandas en cuestión de bienestar laboral que presenta cada generación.

Finalmente, con la información recogida de todos los indicadores estudiados se elaborará un plan estratégico que proporcionará posibles soluciones a las

peticiones intergeneracionales y que de forma continuada comprobará si dichas demandas han sido cubiertas o si han aparecido otras nuevas.

2. MARCO TEÓRICO – TEORÍAS SOBRE BIENESTAR LABORAL

La preocupación por el bienestar laboral surge desde finales del siglo XIX, algunos teóricos entre otros, Frederick Taylor (1911), H. Fayol (1916), Elton Mayo (1933) se preocuparon por la satisfacción de los trabajadores, mejorando aspectos como el salario, la correcta vinculación entre el puesto y las características del trabajador o la división del trabajo.

Con el tiempo, surgieron las teorías de las relaciones humanas impulsando beneficios para el trabajador como vacaciones, servicios de la salud o permisos por enfermedad, para incrementar la satisfacción laboral. Es sobre todo en los años 70 cuando se relaciona el concepto del bienestar con la calidad de vida laboral “ante la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensable del trabajo y la evidencia de una decreciente satisfacción del empleado” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 691).

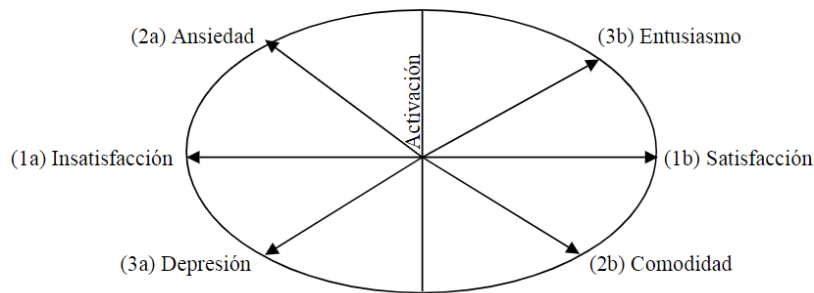
Una de las principales conclusiones obtenidas de los estudios previos, fue que una forma práctica de medir el bienestar laboral será mediante la satisfacción laboral. A continuación, se expondrán diferentes autores que a través de sus teorías o modelos tratan de explicar cómo incrementar la satisfacción del empleado:

- **Herzberg (1959)**, concluyó que la satisfacción laboral resulta de dos conjuntos de factores. Por un lado, los **factores higiénicos**, que abarcan elementos tales como las remuneraciones, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas del ambiente de trabajo. La presencia de factores higiénicos reduce la insatisfacción laboral. Por otro lado, los **factores motivacionales**, cuya presencia se asocia con las experiencias satisfactorias en el puesto de trabajo e incrementan la satisfacción laboral. Incluye elementos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento y desarrollo personal.

- **La teoría de la equidad de Adams (1963)**, centrada en la justicia en el ambiente laboral, explica que, para presenciar la satisfacción, debe buscarse la equidad neutra en la organización, esto sucede cuando un empleado aprecia que las recompensas recibidas son correspondientes a sus esfuerzos, en comparación con otros empleados.
- Hasta los años 80 el bienestar laboral era entendido en una sola dimensión que transitaba entre el sentirse bien o mal. Sin embargo, el modelo de los **tres ejes de Daniels y Guppy (1994), Diener y Suh (1996)** permite entender que el bienestar laboral y el personal pueden abordarse desde tres ejes diferentes que combinan la satisfacción con la activación:
 1. El primer eje se refiere al continuo entre el sentimiento de **satisfacción y el de insatisfacción**. Este eje mide si el trabajador se siente feliz o no.
 2. El segundo eje se refiere a la transición de **ansiedad a comodidad**, se mide el nivel de satisfacción relacionado con su activación mental. Si se encuentra presente la “ansiedad” el trabajador se sentirá nervioso y tendrá una alta activación mental y se encontrará insatisfecho en su trabajo. De forma opuesta, si el trabajador se siente “cómodo”, tendrá una baja activación mental encontrándose tranquilo y, por lo tanto, satisfecho en su trabajo.
 3. Y el último eje de la **depresión al entusiasmo**, como en el punto anterior, el nivel de satisfacción está relacionado con la activación mental que tenga: si el trabajador presenta depresión, tendrá un bajo nivel de activación mental y se encontrará insatisfecho y, sin embargo, si el trabajador presenta entusiasmo, tendrá mucha energía, por lo que estará satisfecho.

La figura 1 representa que los extremos de los ejes son polos opuestos. El trabajador se encontrará dentro de estos niveles máximos, sin llegar a encontrarse en todo momento en los polos de cada uno de ellos.

Figura 1: Eje para la medición del bienestar



Fuente: Kahneman, Diener y Schwartz (2003), p. 395. Citado por Francisco A. Laca Arocena, Juan Carlos Mejía Ceballos y José María Gondra Rezona en "Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental", p. 3.

- **Berg (1999)** facilita una teoría sobre la satisfacción laboral, relacionándola con tres tipos de factores:
 1. **Características específicas del trabajo:** Se refieren a características que afectan directamente a la satisfacción laboral, se incluyen la autonomía, la variedad de tareas, el trabajo significativo y el uso de conocimientos y habilidades.
 2. **Prácticas de alto rendimiento:** Estos factores son los referidos a la forma en la que se organizan las prácticas dentro del entorno favoreciendo la satisfacción laboral, y son el trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento y sistemas de comunicación.
 3. **Factores del entorno de trabajo:** Son aquellos factores que afectarán al entorno físico y social donde los trabajadores realizarán sus tareas. Incluyen: relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados e información compartida.

- Los modelos de ajuste desarrollados por **Chuang, Shen y Judge (2016)** **permite entender cómo se complementan las características del individuo o empleado con los elementos de su organización**, lo cual contribuirá a una mayor satisfacción. Entre los ajustes propuestos por este modelo, pueden destacarse los siguientes:

1. Persona – entorno: Este ajuste compatibiliza las características personales del individuo, como son la personalidad, los valores, las expectativas o los intereses, con el ambiente de trabajo. Se puede medir a través de tres formas para contribuir a la satisfacción: Por un lado, se encuentra la suplementariedad, existiendo cuando se dé similitud entre las características de los empleados entre ellos. Por otra parte, mediante la complementariedad cuando las características de un empleado son compatibles con el entorno, por compartir la cultura, valores u objetivos. Por último, mediante la necesidad de suministros cuando la organización cubre las necesidades del individuo con las condiciones proporcionadas en el entorno de trabajo.

2. Persona – puesto: Cuando existe un ajuste entre los requisitos del puesto de trabajo y las características del trabajador, se dice que existe el ajuste persona-puesto. Esta situación incrementaría la satisfacción del empleado. Por su parte, Ostroff, Shin y Kinicki 2005 (citado en Chuang, Shen y Judge, 2016) consideran una multiplicidad de ajustes y no se centran únicamente en el ajuste persona – entorno, para conseguir esa satisfacción.

La tabla 1 presenta los modelos de Herzberg, Adams, Chuang, Shen y Judge y Berg especificando qué factores estudia cada uno de ellos.

Tabla 1: Teorías y modelos del bienestar laboral y gestión del talento

AUTOR	FACTOR ESTUDIADO	EXPLICACIÓN
Herzberg (1959)	Factor higiene	Si es insuficiente en la organización el trabajador estará <i>insatisfecho</i> , si por el contrario es suficiente u óptimo el trabajador no generará insatisfacción.
	Factor Motivación	Da origen a la satisfacción del empleado.
Adams (1963)	Comparación	Relación de sentimientos de justicia o injusticia en función de su comparación con otros empleados/puestos.
Daniels y Guppy (1994), Diener y Suh (1996)	Modelo de los tres ejes	El Bienestar laboral puede abordarse con tres ejes que combinan la satisfacción con la activación mental: 1.Satisfacción e insatisfacción. 2. Ansiedad a comodidad. 3.Depresión al entusiasmo. El trabajador se encuentra dentro de estos niveles sin llegar al polo de cada uno.
Berg (1999)	• Características del trabajo • Prácticas de alto rendimiento • Factores que afectan al entorno de trabajo	El cumplimiento de las demandas de los trabajadores en estos tres factores (cualidades del puesto de trabajo, organización de la práctica del trabajo y entorno) favorecerá e incrementará la satisfacción laboral en la organización.

Chuang, Shen y Judge (2016) Ostroff, Shin y Kinicki (2005, citado en Chuang, Shen y Judge, 2016)	Ajuste persona - entorno	Congruencia entre las características de un individuo y el ambiente laboral existiendo compatibilidad.
	Ajuste persona – puesto	Las características personales se complementan con las del puesto obteniendo un mayor rendimiento y menor estrés.

Fuente: Elaboración propia

Considerando todas las teorías anteriores, actualmente el bienestar laboral es **definido como el estado de satisfacción, salud y equilibrio emocional que experimentan los trabajadores en su entorno laboral (Warr, 1999).**

El Bienestar Laboral debe ser estudiado para poder gestionar equipos de trabajo y empresas (Murillo, Calderón y Torres, 2003). Para ello, se debe tener en cuenta que existen diferentes factores que afectan al bienestar laboral de los empleados. Un estudio de Estados Unidos basándose en el análisis realizado por Robbins (1994), determina la presencia de doce dimensiones en la **satisfacción laboral**: “la organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación, el rendimiento y su revisión, los compañeros de trabajo, la supervisión, la administración de la empresa, los sueldos y salarios, las prestaciones, el desarrollo y la capacitación para la carrera, el contenido de trabajo, el cambio y la imagen de la compañía” (Robbins, 1994, p. 203), que influenciará de forma directa al trabajador.

Por otro lado, hablaremos de otro factor determinante para el bienestar laboral, **la salud y el equilibrio emocional del trabajador.** Será necesario, por tanto, considerar el *ambiente físico* del lugar de trabajo, y el *cuidado de la salud mental* del trabajador como elementos determinantes de la satisfacción laboral.

En relación con el *ambiente físico* de trabajo, la OMS establece riesgos ambientales en el entorno laboral, algunos de ellos son el ruido (no superiores a 85 dB (A)), la temperatura y la iluminación. La empresa debe atender a cada una

de ellas para prevenir cualquier tipo de riesgo o problema futuro, como pueden ser lesiones auditivas temporales o permanentes, aumento de estrés y deslumbramiento.

En cuanto a la *salud mental* del trabajador, atenderemos a la calidad de vida laboral, con el objetivo de prevenir fenómenos que pueden disminuir dicha calidad:

- La sobrecarga de trabajo según la investigación de Blanch, Crespo y Sahagún (2012), se refiere al estado de saturación y de exceso de tarea relacionado con una falta de tiempo para realizarla, pudiendo aparecer signos de presión, rapidez, urgencia, prisa, entre otros.
- El síndrome de Burnout, es entendido según Gil Monte (2003, p.4) como “una respuesta al estrés laboral crónico, caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden.” Actualmente, es uno de los principales objetos de estudios dentro de las empresas ya que suelen causar accidentabilidad y absentismo.
- En el entorno de trabajo, las relaciones interpersonales cobran una gran importancia afectando directamente a la calidad de vida laboral. Un concepto que puede estar presente es el mobbing, un fenómeno de violencia psicológica que puede expresarse en diferentes ámbitos de la vida de un individuo (Rodríguez et al., 2005), causando deterioro físico, emocional, social y laboral, lo que supone importantes costes para el individuo, la organización y la sociedad (Martínez, 2003).

En conclusión, el estudio del bienestar laboral no es un concepto estático y cerrado, sino que da lugar a nuevos retos futuros. Actualmente, existen aún desafíos por analizar factores de índole personal, generacional, sociocultural, entre otros, que contribuyen a crear puestos de trabajo de calidad que atienden a las necesidades de la sociedad del siglo XXI. El objetivo final de su estudio es facilitar el desarrollo no solo del bienestar laboral, sino también incrementar el desempeño laboral, lo que redundará en beneficios para el trabajador, la empresa y la sociedad en general.

3. MEDICIÓN DEL BIENESTAR LABORAL

El interés por incrementar el bienestar laboral ha sido fundamental para conseguir que a lo largo del tiempo se vayan mejorando dinámicas de trabajo que permitan un mejor entorno laboral, el cual, se considera que afecta positivamente al rendimiento de los empleados.

En la actualidad el bienestar laboral está protegido por diferentes leyes, algunas de las cuales son:

- Constitución Española de 1978: Amparado en el art. 43 el derecho a todas las personas de la protección a la salud.
- Ley General de Salud Pública, 33/2001: Art. 32 protege la salud laboral teniendo como principal objetivo conseguir el más alto grado de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores. ¹

A continuación, se aportan indicadores cuantitativos y cualitativos que pueden servir de variables proxys del bienestar laboral, indicando la situación de la empresa y la evolución de la misma en dichos indicadores.

3.1. Indicadores de medición del bienestar laboral

Es fundamental tener en cuenta que el entorno laboral en el que se desenvuelve el trabajador puede influir no sólo en la productividad de la empresa, sino en el entorno y en su vida personal.

Es por ello que las empresas deberían trabajar para crear un ambiente positivo y saludable, utilizando diferentes elementos de medición cuantitativos para identificar cualquier anomalía:

Uno de los indicadores a los que la organización debe prestar atención es a la ausencia o rotación en el puesto de trabajo. Para un puesto que no derive de la temporalidad, una mayor rotación puede ser una señal de alarma. Puede estar existiendo un mal ambiente laboral que está haciendo que los trabajadores no quieran seguir en esta dinámica y prefieran optar por otro trabajo u organización.

¹ Ministerio de Sanidad (sf). Normativa en salud laboral
<https://www.sanidad.gob.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/saludLaboral/normativa.htm>

La rotación puede ser difícil de identificar, ya que existen diversos motivos por los cuales un trabajador decida dejar de serlo. Puede ser que la empresa haya decidido no contar más con él, porque exista un contrato temporal o que el trabajador dimita porque esté viviendo un ambiente negativo en el trabajo que afecte a su salud física y mental u otras causas.

Este identificador es fácilmente medible, como se observa en la figura 2, se contabiliza la proporción de bajas de los empleados de una empresa en función del número medio de trabajadores que posee en un determinado periodo de tiempo.

Figura 2: Tasa de rotación

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{\text{Nº actual de empleados que han renunciado}}{\text{Nº promedio de empleados}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el término de **absentismo** abarca todo tipo de ausencias. Bevan, Dench, Harper y Hayday (2004) fundan una clasificación de diferentes tipos de absentismo atendiendo a diferentes criterios: duración del absentismo y planificación del mismo, entre otros. Si se tiene en cuenta la causa del absentismo y si es justificado o no, encontramos dos tipos de ausencias:

- a) *Planeadas*, como el cuidado de un menor, asistencia a tribunales o realización de actividades de formación. Son ausencias debidas a un motivo justificado y, por lo tanto, han sido comunicadas.
- b) *No planeadas*, que son aquellas faltas que el empresario no espera, ya que el trabajador no lo ha comunicado.

Para su cálculo, representado en la figura 3, es necesario conocer la razón entre las horas de absentismo y las horas de ausencia planeadas.

Figura 3: Cálculo para el absentismo

$$\frac{\text{Nº total de horas de absentismo}}{\text{Nº total de horas planeadas}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta podrá ser usada para conocer el absentismo que se da en la organización. Puede ser también utilizada para comparar departamentos, diferentes épocas del año o diferentes empresas.

Finalmente, las **horas extraordinarias** pueden ser un indicador que nos permite medir la *carga de trabajo* que tiene un individuo en su puesto. Cuanto más elevado es el ritmo de trabajo y mayor es la exigencia, puede producirse un mayor estrés y generarse insatisfacción. Por el contrario, si existe una adecuación entre las capacidades del trabajador y la carga de trabajo, puede conllevar a la satisfacción y bienestar laboral.

Según el INSST (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), cuando las exigencias del trabajo no se adecuan a las capacidades del trabajador para que en un momento dado pueda dar respuesta a la tarea encomendada, se habla de una carga de trabajo inadecuada.

Podemos clasificar la carga de trabajo según afecte al estado físico o mental del trabajador. Para lo que nos concierne, nos enfocaremos según afecte a la salud mental del trabajador.

Según el INSST, la carga mental es el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo. ²

Una carga mental excesiva deriva en fatiga mental, la cual podría repercutir negativamente en la consecución de los objetivos. Por eso, la **tasa se objetivos** se considera un indicador cuantitativo del bienestar laboral: a menor logro de objetivos le corresponde un menor bienestar laboral.

² INSST (sf). La carga mental de trabajo

La figura 5 recoge el cálculo de la tasa de objetivos logrados respecto de los propuestos. Si los trabajadores son capaces de realizarlos, producirá una mayor satisfacción individual y con ello un bienestar laboral colectivo.

Figura 4: Tasa de objetivos

$$Tasa\ de\ objetivos = \frac{N^{\circ}\ de\ objetivos\ logrados}{N^{\circ}\ de\ objetivos\ propuestos} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Además de los indicadores del bienestar laboral citados anteriormente, existen otros que inciden en la **satisfacción auto percibida tanto de los trabajadores como de los clientes**: estos indicadores pueden medirse mediante la comunicación interna entre trabajador y empresa a través del Employee Net Promoter Score (eNPS) o de las encuestas de satisfacción de los clientes con el Net Promoter Score (NPS).

El NPS mide el grado de satisfacción desde el punto de vista del cliente. Fue creado en 2003 por Bain & Company para evaluar la probabilidad con la que los clientes recomendarían utilizar los servicios ofrecidos por una empresa a otras personas. Debido a su utilidad para mejorar la calidad de los productos ofertados por la empresa, el NPS dio lugar al eNPS.

Por otro lado, el eNPS consiste en la presentación de unos cuestionarios a los trabajadores que sirven para medir el grado de lealtad que tienen hacia la empresa. Por tanto, es un indicador de **compromiso**, es decir, valora el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, lo cual está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral. La base de este cuestionario es preguntar al trabajador si, de acuerdo con su satisfacción en su puesto de trabajo en la empresa, recomendaría trabajar allí a amigos y conocidos.

Asimismo, algunas de las preguntas incluidas en el cuestionario pueden medir la autopercepción del **clima laboral** considerándolo como un indicador de bienestar, entendiendo este como el conjunto de relaciones que se desarrollan

en el puesto de trabajo entre trabajadores del mismo nivel profesional y, entre subordinados y superiores, donde influye el tipo de liderazgo desarrollado. Según Bustos y Prats (2013), un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial; las emociones positivas, la confianza, la cercanía de personas y equipos... son algunos de los elementos que facilitan la consecución de estrategias y objetivos y contribuyen al bienestar laboral. Para evaluar el clima laboral, pueden utilizarse una serie de cuestionarios con el objetivo de identificar aquellos factores que contribuyen a deteriorar dicho ambiente de trabajo, y en base a los resultados, modificarlos.

También aquellas preguntas referidas a los compañeros de trabajo y supervisores constituyen un factor determinante del bienestar laboral, puesto que miden la **confianza en el líder** de la organización. El creador de la psicología social, Kurt Lewin (1890-1947)³ estableció la clasificación de los diferentes modelos de liderazgo.

- El primero de ellos es el líder autoritario, tomará las decisiones y desarrollará el método de realización de tareas.
- El segundo tipo es el líder democrático, cuya toma de decisiones se realiza mediante un proceso de elección de acuerdo a lo que dicte la mayoría.
- Como último modelo, está el laissez-faire; el grupo toma las decisiones con libertad, puesto que el líder no ejerce como tal, actuando sólo en situaciones extremas.

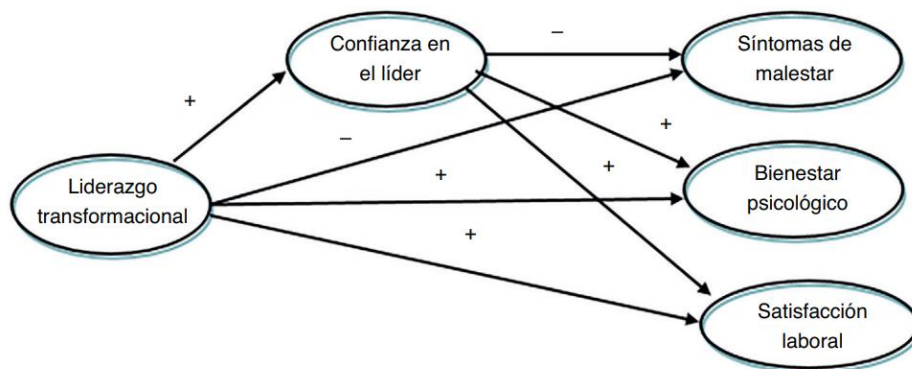
Cada estilo de liderazgo influirá de diferente forma en el bienestar laboral del trabajador. El líder que mejor contribuye al bienestar laboral es el transformacional, ya que se trata de una persona que guía al grupo, identificando sus problemas y siendo capaz de resolverlos, además conoce sus necesidades y motiva a sus componentes en el desarrollo de su actividad (Benny y Nanus (1985).

³ De Kurt, L. E. I. N. Modelo de liderazgo.

Este liderazgo transformacional ha sido desarrollado por diferentes autores en estudios posteriores, los cuales demostraron su influencia sobre el bienestar laboral. Según el estudio de Pillai, Scandura et al. (1999) propusieron un modelo como resultado de un estudio realizado a diferentes personas en países en vías de desarrollo, que permitió concluir que el liderazgo transformacional mediado por la confianza en el líder tiene efectos positivos en el bienestar laboral y efectos negativos en el malestar de los trabajadores. A través del estudio realizado por Omar (2011) se encontró una relación parcial entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral a través del estudio realizado a 218 trabajadores argentinos. Finalmente, el estudio de Kelloway et al. (2012) a 436 trabajadores canadienses, estableció una relación clara entre el líder transformacional y el bienestar psicológico de los trabajadores.

En la figura 5 se destaca que la presencia de un líder transformacional genera confianza y favorece el bienestar psicológico y la satisfacción laboral.

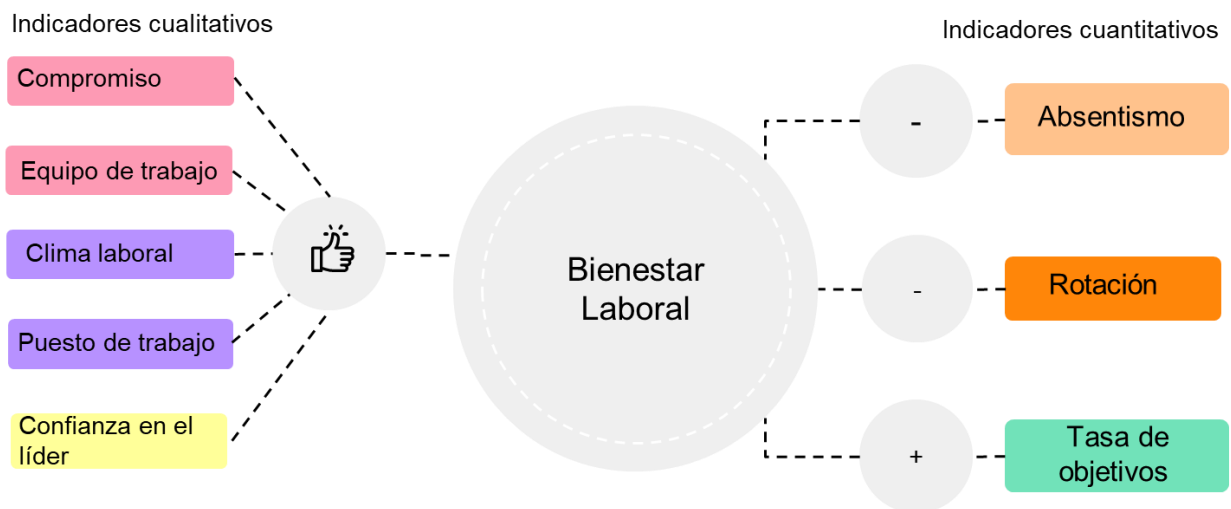
Figura 5: Modelo de la relación entre las variables propuestas para el estudio



Fuente: Lyria Esperanza Perilla-Toro* y Viviola Gómez-Ortiz (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder

A modo de resumen de todo lo mencionado anteriormente en este apartado sobre la medición del bienestar laboral, se detallan los indicadores cualitativos que ejercen una influencia positiva sobre el bienestar laboral, y cómo este afecta a diversos indicadores cuantitativos, tal como se refleja en la figura 6.

Figura 6: Indicadores cuantitativos y cualitativos del bienestar laboral



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, cabe destacar que el bienestar laboral es una variable medible tanto de forma cuantitativa como de forma cualitativa, a través de indicadores más objetivos (rotación, absentismo y productividad) y de carácter más subjetivo (compromiso, clima laboral y confianza en el líder). Todos ellos permiten a la empresa conocer el grado de satisfacción de su plantilla y mejorar aquellos aspectos que puedan contribuir a incrementar el bienestar.

4. DEMANDAS LABORALES SEGÚN LA GENERACIÓN DEL EMPLEADO.

A partir del comienzo del siglo XXI, se ha modificado de manera drástica la forma de trabajar en nuestra sociedad, como resultado de, entre otros motivos, el desarrollo de las nuevas tecnologías. Este cambio tuvo un impacto mayor a partir de 2020, como consecuencia de la pandemia causada por el covid-19. La alteración provocada por esta enfermedad en todo el mundo y las medidas de prevención que hubo que llevar a cabo con sus consecuentes periodos de confinamiento llevaron a una aceleración en la implantación de nuevas formas de trabajo a distancia. Una vez superada la situación de pandemia, el teletrabajo ha quedado instaurado de forma permanente en algunos sectores laborales, y mucho más extendido en el mercado laboral en general. El uso de dicha modalidad laboral ha generado un cambio en las demandas laborales de los trabajadores. Sin embargo, las demandas laborales no son iguales para el

conjunto de todos los trabajadores, puesto que la generación a la que pertenece cada trabajador, por su rango de edad, presenta unas necesidades específicas.

Para atender a estas necesidades es necesario conocer qué generaciones constituyen el mercado laboral actual:

- Los *Baby Boomers*, nacidos de 1949 a 1968, son los trabajadores cuya vida laboral está llegando a su fin en este momento. Son la generación más experimentada y aquella cuya carrera se ha desarrollado en momentos donde el bienestar laboral no era un factor determinante y su único periodo de desconexión eran las vacaciones.
- La Generación X corresponde a los nacidos entre 1969 y 1980, se trata de trabajadores independientes pero comprometidos, que dan valor a la conciliación familiar y laboral. Es una generación muy partidaria de la flexibilidad laboral para conseguir la conciliación.
- Los *Millennials* son aquellos trabajadores que han nacido entre 1981 y 1993, buscan un crecimiento personal, que la empresa les aporte un aprendizaje constante, además de aportarles un equilibrio entre la vida personal y laboral.
- La Generación Z correspondiente a los trabajadores a partir de 1994 se implican en buscar un cambio en la sociedad atendiendo a aspectos como la sostenibilidad, el medio ambiente y la igualdad de género.

Por lo tanto, una estrategia que favorezca el bienestar laboral de los trabajadores debería considerar las demandas de cada generación y las posibles soluciones, como se indica en la tabla 2.

Tabla 2: Distinción entre generación y problemas encontrados.

Generación	Demandas	Solución al problema
Generación X ⁴	1. Horario flexible. 2. Conciliación. 3. Teletrabajo. 4. Reconocimiento. 5. Trabajo en equipo.	Un horario estricto puede producir para esta generación un mayor estrés y con ello una mayor rotación, para solucionarlo se establecerá un horario flexible que permita una mejora en la conciliación laboral y familiar.

⁴ Se añade en el apartado las últimas generaciones de *Baby Boomers* para los trabajadores nacidos a partir de 1960.

		Además, buscan reconocimiento por su dedicación a la empresa, por lo que a mayor número de objetivos conseguidos mayores responsabilidades. Con la búsqueda del reconocimiento, el trabajo en equipo les resulta un impedimento para destacar, se limitará a compartir las tareas.
Millennials	1. Formación continua. 2. Relación entre salario y puesto. 3. Desarrollo personal. 4. Trabajo en equipo	Para esta generación tener un desarrollo personal es esencial, objetivo que no ven realizado con el trabajo en equipo, por lo que se les favorece si se les encargan tareas individuales que les permitan destacar. Puede encontrarse un problema ante una formación limitada, no favorecida por la empresa. La solución para ello es que se les ofrezcan formaciones en función de sus necesidades específicas. Además, también puede ocurrir un problema con el salario, ya que no verán una relación coherente entre el salario obtenido y sus conocimientos, por lo que se realizarán subidas salariales en función de los esfuerzos en periodos de tiempo determinados.
Generación Z	1. Desarrollo personal. 2. Nuevas formas de trabajo. 3. Políticas de empresa. 4. Mejora de salario. 5. Estabilidad.	Esta es la generación más joven que ha accedido al mercado laboral. Buscan un crecimiento personal dentro de la organización que mejore sus capacidades y con ello, puedan aspirar a un salario mayor, por ello, se les ofrecerá un puesto de trabajo sin necesidad de experiencia, donde puedan aprender y desarrollarse. Será imprescindible para esta generación un puesto estable, pudiendo ofrecer contratos indefinidos.

Fuente: Elaboración propia

El estudio del bienestar laboral y las demandas encontradas permite desarrollar posibles soluciones ante esas peticiones intergeneracionales. No se trata de separar a los trabajadores por generaciones, sino, que se pretende su integración en la empresa de una forma que, independientemente de la edad que tenga el trabajador, su bienestar laboral sea tenido en cuenta y se consideren posibles soluciones en el contexto de la empresa. No obstante, está claro, que las soluciones no son definitivas, los problemas aparecen de forma continua, y es necesario que exista un feedback y una revisión constante, es decir, el bienestar laboral no basta con obtenerlo y considerar que va a mantenerse en el tiempo, sino que se trata de un proceso dinámico y continuamente revisable.

5. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL

Objetivos.

El objetivo principal de este proyecto es implantar una estrategia que potencie el bienestar laboral, dentro de un marco intergeneracional.

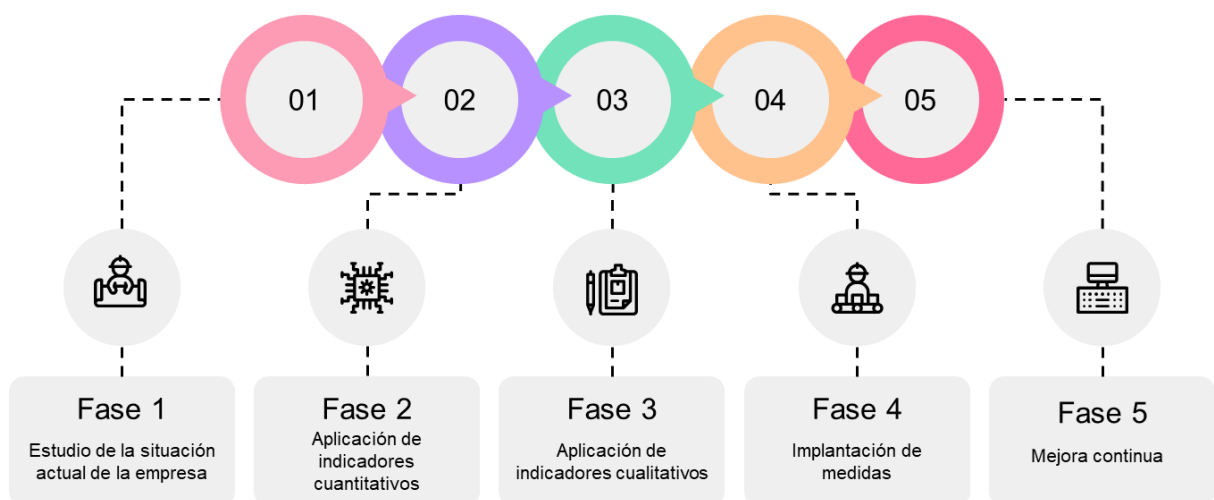
Como objetivos específicos derivados del anterior, se planteará:

- Identificar las necesidades percibidas por las distintas generaciones para mejorar la satisfacción individual y el bienestar laboral general, mediante la aplicación de un perfil del trabajador previo a la realización de las encuestas.
- Atender a dichas necesidades de forma específica, planteando soluciones para cada una de ellas.
- Comprobar que la estrategia implantada funciona para todas las generaciones y a lo largo del tiempo.

Método.

El procedimiento que se llevará a cabo para implementar esta estrategia de potenciación del bienestar laboral consta de varias fases.

Figura 7: Fases del procedimiento aplicado



Fuente: Elaboración propia

Fase 1. Estudio de la situación actual de la empresa.

En primer lugar, se debe realizar un estudio de diagnóstico. Es básico para obtener la información necesaria y saber cuál es la situación de la empresa en ese momento. Para ello, el área de recursos humanos debe extraer la información general de los perfiles de los trabajadores, con datos como la edad, el género, el salario, el puesto al que pertenecen y el número total de trabajadores.

La tabla número 3 refleja el contenido de un perfil del empleado, cuyo objetivo es extraer información tanto personal como profesional de todos los trabajadores.

Tabla 3. Perfil del empleado

Datos personales			
Sexo	Hombre	Mujer	
Edad	Entre 18 y 31 años	Entre 32 y 49 años	Más de 50 años
Responsabilidades de cuidados			
Hijas/os	Sí	No	
Otras personas dependientes	Sí	No	
Nivel de conocimientos	Básicos	Técnicos	
	Universitarios	Postgrado	
Competencia en idiomas	Nativo	Inglés básico	Inglés avanzado
Habilidades	Creativas	Comunicativas	Liderazgo
	Trabajo en equipo		
Datos profesionales			
Grupo Profesional (1)			
Puesto	Directivo	Mando intermedio	
	Técnico	Administrativo y/o otros	
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 5 años	Más de 5 años
Tipo de contrato	Indefinido	Temporal	
Jornada	Completa	Parcial	
Horario de trabajo	Fijo	Flexible	Por turnos
Trabajo en remoto	Sí	No	
Trabajo en equipo	Sí	No	
¿Tienes personal a cargo?	Sí	No	
¿Formas Parte de la RLT? (2)	Sí	No	
Habilidades técnicas	Diseño	Programación	Desarrollo web
	Sistemas operativos	Redes sociales	
Metas profesionales			
(1) Establecer en función de lo establecido en el convenio colectivo de aplicación			
(2) Representación Legal de Trabajadores			

Fuente: elaboración propia

Todos estos datos permitirán hacer un perfil generacional de la empresa.

Fase 2. Aplicación de indicadores cuantitativos.

A continuación, se utilizarán los indicadores de medición del bienestar laboral que darán una visión objetiva sobre cómo se percibe este aspecto dentro de la organización. Para ello, el área de recursos humanos en coordinación con el área de producción obtendrá los datos necesarios para calcular la tasa de rotación, el absentismo y la tasa de objetivos logrados.

La tasa de rotación puede calcularse a través de la información obtenida de las altas y bajas de empleados que hayan tenido lugar en el periodo de estudio. Por ejemplo, si se quiere determinar qué tasa de rotación se ha producido en el último año, sería necesario conocer el número de trabajadores que han sido contratados y el número de trabajadores que han dejado la empresa en ese periodo.

El absentismo se calcula a través de las ausencias comunicadas por parte de los empleados, incluyendo ausencias planificadas y no planificadas. Si el trabajador no se encuentra satisfecho en el trabajo aumentará su absentismo. Un alto número de ausencias no planificadas se podría relacionar con la ausencia de los factores motivacionales de Herzberg, es decir, la falta de experiencias satisfactorias en el puesto de trabajo. Asimismo, cuando las características del puesto no se complementan de forma adecuada con las del trabajador y no se da el ajuste propuesto por Chuang, Shen y Judge (2016) "Persona-Puesto," se genera insatisfacción que podría aumentar el absentismo no planificado.

El tercer indicador cuantitativo que se utiliza es la tasa de objetivos, que puede relacionarse de una manera directamente proporcional con una mayor satisfacción laboral, ya que si el trabajador logra un mayor número de objetivos de aquellos que fueron propuestos, puede significar una mayor satisfacción con su trabajo.

Los resultados obtenidos tras aplicar los indicadores reflejan la situación inicial de la empresa.

Fase 3. Aplicación de indicadores cualitativos.

Tras los indicadores cuantitativos, se procederá a la aplicación de los indicadores cualitativos, con el objetivo de obtener información esencial para la estrategia y usando indicadores de carácter más subjetivo: el reconocimiento, el compromiso, el clima laboral, el puesto de trabajo, la confianza en el líder y el equipo de trabajo.

La obtención de dicha información se recoge mediante la utilización de una encuesta de satisfacción laboral, como la expuesta en la tabla 4.

Tabla 4: Encuesta de satisfacción laboral

	Por favor rodea el número para cada pregunta que mejor refleje tu opinión sobre ella	Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
SALARIO	Siento que me pagan una cantidad justa por el trabajo que realizo	1	2	3	4	5	6
	Los aumentos salariales son muy pocos y distantes entre sí	1	2	3	4	5	6
	No me siento apreciado en la organización cuando pienso en mi salario	1	2	3	4	5	6
	Me siento satisfecho/a con mis posibilidades de aumentos salariales	1	2	3	4	5	6
RECONOCIMIENTO	Hay muy pocas oportunidades de ascenso en mi trabajo	1	2	3	4	5	6
	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo	1	2	3	4	5	6
	Cuando hago bien mi trabajo, recibo el reconocimiento que debo recibir	1	2	3	4	5	6
	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser ascendidos	1	2	3	4	5	6
COMPROMISO	No siento que el trabajo que realizo sea apreciado	1	2	3	4	5	6
	Las personas avanzan igual de rápido aquí que en otras organizaciones	1	2	3	4	5	6
CONFIANZA EN EL LÍDER	A menudo siento que no sé lo que está sucediendo en la organización	1	2	3	4	5	6
	Mi supervisor es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
	Siento que tengo un buen supervisor	1	2	3	4	5	6
EQUIPO DE TRABAJO	Mi supervisor muestra muy poco interés por los sentimientos de los subordinados	1	2	3	4	5	6
	Me gusta la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5	6
CLIMA LABORAL	La comunicación dentro de la organización parece ser buena	1	2	3	4	5	6
	Hay muchas discusiones en el trabajo	1	2	3	4	5	6
PUESTO DE TRABAJO	Me gusta hacer las tareas que hago en mi trabajo	1	2	3	4	5	6
	Los objetivos de la organización no están claros para mí	1	2	3	4	5	6
	Tengo mucho que hacer en el trabajo	1	2	3	4	5	6
	Las asignaciones de trabajo no están completamente explicadas	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia. Recogido de Spector, P. (1994). Job Satisfaction Survey. University of South Florida

En la encuesta se encontrarán preguntas referidas al propio trabajador, que analizarán cómo valora su propio bienestar, posteriormente, aparecerán

cuestiones relacionadas con su nivel de percepción del equipo de trabajo y grado de satisfacción con el mismo. Además, otras preguntas se referirán a aspectos generales de la empresa, tocando clima laboral, el salario que reciben o el compromiso hacia la empresa.

Las encuestas se realizarán de forma anónima, para conseguir que el trabajador conteste con libertad, pero conociéndose su rango de edad ya que es necesaria para clasificar los problemas observados atendiendo a la generación a la que pertenece.

Como resultado de la utilización de indicadores subjetivos, las conclusiones extraídas reflejarán la percepción del bienestar laboral por parte de los trabajadores.

Fase 4. Implantación de medidas para corregir el problema

En la plantilla de una empresa puede convivir distintas generaciones que pueden tener diferentes demandas laborales.

Con el objetivo de aportar soluciones a las demandas laborales solicitadas, se adoptarán las siguientes medidas correctoras, específicas para cada una:

1. Para las demandas de horario y conciliación laboral y familiar:
 - a. Teletrabajo: Existen numerosos estudios de autores que han investigado la relación entre el teletrabajo y el bienestar laboral, extrayendo conclusiones muy diversas.
Pérez Sánchez y Gálvez Mozo realizaron en 2009 en España un estudio sobre cómo valoraban las madres jóvenes el teletrabajo, cuyo resultado fue óptimo, ya que observaban que se podía conciliar la vida laboral y familiar.
Otros autores, sin embargo, muestran efectos negativos. García-Gonzalez (2020) en España realizó un estudio sobre el estrés de los profesores que realizaban su trabajo en línea, cuyo resultado derivó en la presencia de distintos factores de riesgo psicosocial de estrés por la dificultad de conciliación, debido a falta de limitación del horario laboral.

Por lo tanto, esta medida puede ayudar a aquellos trabajadores que tengan que realizar un desplazamiento al puesto de trabajo, aquellos que tengan responsabilidades familiares e incluso para aquellos trabajadores que presenten problemas de movilidad.

- b. Flexibilidad horaria: Esta medida puede ser positiva para aquellos trabajadores que de forma circunstancial deban ampliar su horario por el volumen de trabajo y pueda ser compensado con horas libres. Asimismo, se puede flexibilizar su trabajo de forma general, administrando el propio trabajador su jornada laboral.

2. Cuando el trabajador busca mayor reconocimiento:

- a. El reconocimiento de los trabajadores que hayan destacado por su contribución puede verse reflejado en una mejora salarial, lo que supondrá un incentivo para todos los trabajadores que aspiren a un ascenso.

3. Atendiendo a las demandas de formación limitada y el desarrollo personal:

- a. Programas de formación: A través del crédito formativo de las empresas se puede ofrecer a los trabajadores la oportunidad de ampliar sus conocimientos en determinadas áreas, dependiendo de sus demandas.
- b. Desarrollo profesional: Es importante para la motivación del trabajador no poner barreras a su promoción dentro de la empresa. Por ello, se les puede brindar la oportunidad de aumentar sus responsabilidades y de esa forma, optar a una subida de categoría profesional. En este sentido, la organización puede destinar parte de sus recursos a patrocinar títulos universitarios o de máster, que les brinden más oportunidades de ascenso.

Otras medidas más generales que la empresa puede implementar para potenciar el bienestar laboral pueden ser:

- Convenios de colaboración con guarderías, colegios y centros de día: Esta medida puede contribuir a la conciliación laboral y familiar. Una de las causas de absentismo puede ser la imposibilidad de conciliación para

aquellos trabajadores que tienen cargas familiares, por ejemplo, no tener donde dejar a un niño en periodo no lectivo o a una persona mayor. Una mayor conciliación repercutirá en un menor absentismo.

- Sistema de puntos, concursos y descuentos: La participación en estos planes es una herramienta de motivación para conseguir logros en base al rendimiento laboral. Además, los descuentos en diferentes empresas colaborativas, como gasolineras o supermercados, consigue la fidelización del trabajador y es positivo desde el punto de vista económico. Si se logra una mayor motivación con estos programas, se conseguirá reducir tanto absentismo como rotación.
- Gestión del trabajo en equipo: Abriendo canales de comunicación efectivos se promueve un ambiente de trabajo más equilibrado y satisfactorio. Del mismo modo, se consigue un mejor clima si los equipos están compuestos por miembros de diferentes generaciones, compartirán experiencia e innovación. En conclusión, una buena gestión del trabajo favorecerá que cada trabajador lidie con menos carga de trabajo, favoreciendo su bienestar.
- Transparencia en la comunicación: Las medidas que la empresa deba tomar en relación a los equipos de trabajo serán puestas en común a través de un tablón de anuncios tanto físico como digital o enviadas por correo para todos los trabajadores.

Fase 5. Mejora continua

La implementación de estas medidas no supone el fin del procedimiento. Es necesaria la mejora continua, es decir, volver a la fase 1 de estudio de la situación de la empresa sobre bienestar laboral de forma periódica.

Este intervalo temporal puede ser establecido por la empresa de acuerdo con sus necesidades en 6 meses, 9 meses ó 1 año.

Esto va a permitir que el área responsable obtenga la información necesaria para concluir si las medidas tomadas han solucionado los problemas o si han aparecido otros nuevos.

Con esta revisión continua, al no ser un proceso estático y dar lugar a nuevos retos surge la posibilidad de incorporar al procedimiento nuevas técnicas o teorías que vayan surgiendo, puesto que, como se ha visto previamente, el estudio del bienestar laboral va evolucionando de forma constante.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo fin de grado permite obtener varias conclusiones sobre el estudio del bienestar laboral. A continuación, se detallan las más relevantes:

- El bienestar laboral es un constructo laboral que viene siendo objeto de estudio desde décadas atrás. Lo seguirá siendo en el futuro, y cada vez se le da mayor importancia, debido a que en la actualidad la salud mental cobra un mayor peso.
- Existen múltiples variables que afectan al bienestar laboral, unas relacionadas con el entorno laboral como es la organización, la comunicación, los compañeros de trabajo, la confianza en el líder y otras que son las propias características del trabajo como es la administración de la empresa, la capacitación de la carrera, el contenido de trabajo o el sueldo.
- A pesar del estudio del bienestar laboral, como es un concepto intangible, se encuentran dificultades para su medición. Esto es debido a que afecta a distintas variables derivadas de la gestión de los recursos humanos, como, por ejemplo, las ausencias de los empleados, las altas y bajas dentro de la organización, las promociones o la gestión del talento.
- La medición del bienestar laboral es limitada y está supeditada a la creación de cuestionarios, que serán considerados como indicadores cualitativos. A la medición del bienestar también se le pueden sumar indicadores de tipo cuantitativo (absentismo, rotación y tasa de objetivos), sin embargo, no aportarán tanta información como las anteriores.

- Los resultados que se obtengan de medir el bienestar laboral no son permanentes en el tiempo, necesitan de una revisión continua, debido a lo cambiante del entorno laboral, y a la situación personal del empleado, la cual puede modificar las demandas laborales de este.
- Existen múltiples términos que están relacionados con el bienestar laboral, como es la satisfacción laboral, el clima, la confianza en el líder o el bienestar psicológico.

Como se ha comentado anteriormente, al ser un concepto dinámico, el bienestar laboral sigue siendo objeto de estudio y todo parece indicar que seguirá teniéndose en cuenta en el futuro. La sociedad del siglo XXI valora que los trabajadores perciban el mayor bienestar en su puesto de trabajo. Esta consideración actual podría dar lugar a futuras líneas de investigación, por ejemplo, medidas a llevar a cabo por parte de la organización para gestionar adecuadamente el talento.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, F. A. L., Ceballos, J. C. M., y Rezola, J. M. G. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16(1), 87-92.
- Barley, S. R., Kunda, G. (1992). "Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial", en: *Tecnología Administrativa*, v. IX, n. 20, p. 135-192.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). Las cuatro claves del liderazgo eficaz. *Líderes*. Editorial Norma.
- Berg, P. (1999). "The effects of high-performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry," en: *Industrial Relations (Canadian)*, v. 54, p. 111-134.

- Bevan, S., Dench, S., Harper., H. y Hayday, S. (2004). How employers manage absence. Londres: Department of Trade and Industry.
- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. *Psicología del trabajo*, 91-113.
- Bustos, F. G., y Prats, J. T. (2013). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Carranza, A. (2023) ¿Qué es el eNPS?. Crehana. Recuperado de: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/enps/>
- Chuang, A., Shen, C. T. y Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology*, 65(1), 66-98.
- Daniels, K. y Guppy, A. (1994). Relationships between aspects of work-related psychological well-being. *Journal of Psychology*, 128, 691-694.
- Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C. y Cantor, L. (2017). Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Paris, Ed. Dunod.
- Fernández, J. (24 de enero de 2024). *Una generación totalmente desvinculada de su trabajo: el 80% de los "genzers" quiere cambiar de empleo*. Xataka. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/generacion-totalmente-desvinculada-su-trabajo-80-genzers-quiere-cambiar-empleo-1>
- García-González, M. A., Torrano, F., y García-González, G. (2020). Analysis of stress factors for female professors at online universities. *International journal of environmental research and public health*, 17(8), 2958.

- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.
- Herzberg, F. et al. (1959). *Motivation to Work* (2a ed.). John Wiley y Sons.
- i Ribas, J. M. B., Crespo, J. L., y Padilla, M. Á. S. (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. In *Personas que cuidan personas: Dimensión humana y trabajo en salud* (pp. 176-182). Universidad Diego Portales.
- Kahneman, D., Diener, E., y Schwartz, N. (2003). Well-being. The foundations of hedonic psychology. New York: Russell Sage Foundation.
- Kast, F.; Rosenzweig, J., (1988). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias, México, McGraw Hill.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., y Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39–55.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Lewin, K. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. In *Teoría del campo y experimentación en psicología social* (pp. 141-141).
- Lucas, R.E., Diener, E., y Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Mayo, E. (1933). La Stabilité Économique Et Le «Standard of Living». *Le Travail Humain*, 49-55.
- Martínez Pecino, R. (2003). Moobing: una aproximación general al fenómeno. *Apuntes de Psicología*, 21 (2), 329-337.

Medina Falero, N. D. C. (2019). Ajuste Persona-Entorno Laboral y su Relación con la Satisfacción Laboral y la Satisfacción Vital.

Ministerio de Igualdad. Realización del diagnóstico: recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para conocer el grado de integración de la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa. Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas.

https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/pdi/docs/Fase2_Guia_pdi.pdf

Murillo, S., G., Murillo, S., y Torres, K.Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, 16 (25), 109-37. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17, 129–137.

Ostroff, C., Shin, Y., y Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591–623. <https://doi.org/10.1002/job.333>

Pillai, R., Scandura, T. A., y Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490838>

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York, Ed. Free Press.

Redacción. (11 de mayo de 2022). Un estudio revela la importancia de la experiencia digital del empleado en los puestos de trabajo híbridos. *RRHH Digital*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/152415/Un-estudio-revela-la-importancia-de-la-experiencia-digital-del-empleado-en-los-puestos-de-trabajo-hibridos/>

- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice Hall.
- Rodríguez et al. (2005). Citado por Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
- Sánchez, C. P., y Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea digital*, 57-79.
- Santos, A. C. (2010): *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Ecoe Ediciones
- Spector, P. (1994). Job Satisfaction Survey. University of South Florida
- Taylor, F. W. (1911): *Administración científica*. Barcelona, Ediciones Orbis.
- Warr, P. (1999). 20 Bienestar y lugar de trabajo. *Bienestar: Fundamentos de la psicología hedónica* , (392).