



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Del *burnout* al *work-engagement*. Análisis de la cultura laboral de Heineken España y Silicon Valley.

Presentado por: Alejandro Vinuesa Ramos

Tutelado por: Marta Martínez

Soria, 28 de Mayo de 2019.

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

ÍNDICE

Introducción.....	1
BLOQUE 1. EL <i>BURNOUT</i>.....	3
1.1. Conceptualización del burnout.	3
1.2. Causas y factores de riesgo de <i>burnout</i>	5
1.3. Proceso de desarrollo del <i>burnout</i>	7
1.4. Estrategias y técnicas de prevención frente al <i>burnout</i>	9
BLOQUE 2. EL <i>WORK-ENGAGEMENT</i> Y EL PASO AL <i>WORKAHOLISM</i>..	10
2.1. Conceptualización del <i>work-engagement</i>	10
2.2. Determinación del clima laboral con el <i>work-engagement</i>	11
2.3. Consejos para aumentar el <i>work-engagement</i> en una compañía.	13
2.4. Paso del <i>work-engagement</i> al concepto de <i>workaholic</i>	15
2.5. Instrumentos de evaluación del <i>workaholism</i>	16
2.6. Consecuencias del trabajador <i>workaholic</i>	17
BLOQUE 3. ANÁLISIS DE SILICON VALLEY Y HEINEKEN.	18
3.1. Silicon Valley.....	18
3.1.1. El lado oscuro de la cultura laboral de Silicon Valley con Apple como ejemplo.	22
3.2. La empresa cervecera Heineken España S.A.....	28
3.2.1. Programas de <i>engagement</i> interno y atracción de talento.	30
BLOQUE 4. CONCLUSIONES.	35
Bibliografía.....	37

Introducción

El informe sobre la salud en el mundo, elaborado por la Organización Mundial de la Salud en el año 2020, se enfoca a elaborar la calidad de los sistemas de salud y el proceder para su mejoramiento (OMS, 2020).

En la actualidad somos testigos de una época en la que la imagen de las empresas queda ensalzada o fuertemente castigada en función de la eficiente o deficiente gestión de sus recursos humanos. Además, los cambios establecidos en las formas de trabajo debido a la introducción de las nuevas tecnologías y a la masificación de las grandes ciudades, en detrimento de los territorios más apartados, ha llevado a muchos trabajadores a verse obligados a emigrar y a reacondicionar su modo de vida, con las inevitables consecuencias físicas y psicológicas que esto conlleva para todos ellos.

Es debido a estos problemas de adaptación a las nuevas formas de vida y de trabajo, que las empresas se sienten cada vez más obligadas a gestionar la salud mental de sus trabajadores con el fin de hacer que gocen de una vida plena y feliz, al tiempo que permiten a la empresa maximizar sus beneficios. Estos aspectos, unidos a muchos otros que se han venido sucediendo en los últimos años, han acabado creando una atmósfera de enorme preocupación por este ámbito, debido a las importantes repercusiones económicas y sociales que conlleva.

Sin ir más lejos, recientemente Apple, una de las principales empresas a nivel mundial, ha dejado ver más, si cabe, la ínfima calidad de vida de la que goza el activo humano de las compañías tecnológicas. Debido a la elevada competitividad del sector, los empleados se ven obligados a trabajar bajo turnos de trabajo interminables y una elevada presión derivada del trabajo por objetivos.

Por otro lado, la creciente importancia del bienestar de los trabajadores dentro de las organizaciones ha concedido un papel clave a los departamentos de recursos humanos. Es por esto, que del mismo modo que nos centramos en Apple como ejemplo de una deficiente gestión del personal, encontramos multitud de empresas en las que los empleados gozan de un excelente ambiente laboral. Quisimos centrar en este sentido nuestro análisis en una empresa típica, del día a día de la vida de las personas en nuestro país y elegimos Heineken España S.A.

La compañía ha mostrado año tras año y con más fuerza recientemente, su apoyo y preocupación por los empleados de sus filiales en toda España, además de tratar de plasmar a toda costa sus valores, cumpliendo así un gran papel en la lucha por la mejora de las condiciones laborales al tiempo que sus beneficios se han visto de igual manera incrementados.

Por lo tanto, los objetivos de mi trabajo son desarrollar un estudio en profundidad de la forma en que los trabajadores conciben el trabajo en la actualidad, al tiempo que me permite detectar cómo estas nuevas formas de trabajo afectan a la salud tanto física como mental de los trabajadores.

Para desarrollar esta investigación, nos hemos servido de manuales sobre el concepto de *burnout* y el *work-engagement*, así como de artículos

acerca del tema con el fin de sentar el marco teórico de la investigación. Además, hemos desarrollado un caso práctico, el cual se divide en el análisis de dos ámbitos empresariales con notables diferencias en lo que se refiere a la gestión del personal.

Por un lado, encontramos Silicon Valley con Apple como empresa ejemplificadora del problema dando lugar a casos de *burnout* y poniendo de manifiesto cómo los trabajadores inicialmente conectados con su empresa llegan a sentir una profunda separación de la misma. Por el otro, Heineken España S.A. donde la impecable gestión del personal y la correcta publicidad e implantación de sus valores dentro de la compañía le ha permitido crecer no solo a nivel económico sino a nivel de imagen de marca.

La memoria que presentamos se divide en cuatro bloques.

El primero centrado en sentar el concepto de *burnout*, trata de conceptualizar la desconexión de los trabajadores con sus empresas cuando las condiciones laborales hacen bajar no solo su rendimiento laboral sino también sus relaciones sociales y familiares, llegando a crear situaciones de estrés, ansiedad, bajas por depresión y en los casos más extremos suicidios.

El segundo se preocupa de tratar la idea opuesta, todavía dentro del marco teórico, se explica el sentimiento de *work-engagement* (compromiso en el trabajo sería lo más aproximado en castellano) que hace que los trabajadores se sientan cómodos en el ambiente laboral e identificados con la empresa. Dentro de este apartado también se tratan aspectos negativos a los que pueden conducir el *work-engagement* llegado a su extremo, como es el *workaholism* o el síndrome *karoshi*, dejando ver que incluso algo bueno puede perjudicar al trabajador si no se reparte en su justa medida.

En el tercer bloque recogemos el caso práctico, donde se analiza la gestión del personal dentro de dos ámbitos laborales muy distintos: Apple y Heineken España S.A.

Por último, finalizamos el trabajo con las conclusiones y recomendaciones que hacen referencia a todo la investigación.

BLOQUE 1. EL BURNOUT.

Nos ocupamos en este primer bloque de sentar el marco teórico de nuestra investigación. En primer lugar, trataremos de conceptualizar los términos básicos, al tiempo que daremos una amplia idea sobre el surgimiento y desarrollo de ambos términos, sus causas y consecuencias, además de explicar otros conceptos relacionados.

Para cumplir el objetivo de nuestro proyecto, en este apartado daremos a conocer uno de los conceptos básicos: el *burnout*. Además, repasaremos brevemente la evolución de dicho concepto desde sus inicios hasta la actualidad. De esta forma, propondremos una definición amplia y comprensible que se adapte a la realidad laboral y al auténtico problema que supone tanto para las empresas como para los trabajadores.

1.1. Conceptualización del burnout¹.

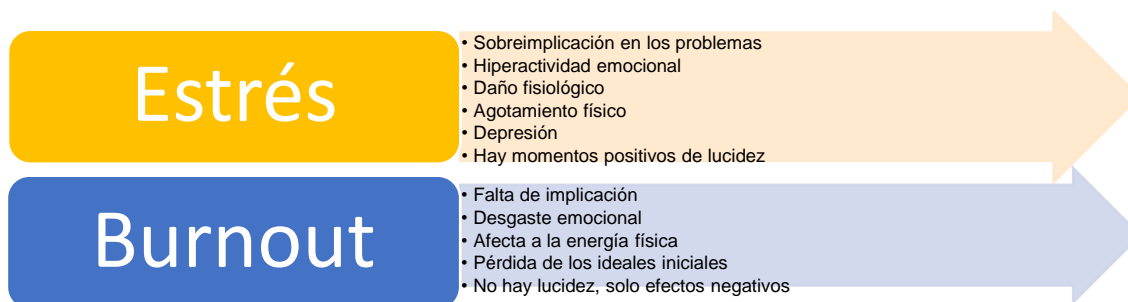
El término *burnout* de procedencia anglosajona, también denominado síndrome de “estar quemado” o de “quemarse”, es un trastorno psicológico de tipo emocional, el cual ha surgido recientemente vinculado con el mundo laboral, causado básicamente por el estrés en el trabajo y un estilo de vida poco saludable por parte de los trabajadores.

Estrés y *burnout* son dos conceptos similares y relacionados entre sí que en ocasiones se confunden.

El estrés se define según la Organización Mundial de la Salud como: “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al individuo para la acción” (Slipak, 1991). También el *burnout* ha sido definido como un tipo de estrés laboral, pero con una adaptación temporal más limitada; el estrés es una respuesta fisiológica ante una situación puntual e inesperada, pero el *burnout* consiste en una permanencia del sentimiento estresante en el individuo durante un largo período de tiempo que provoca efectos o consecuencias negativas. Además, es un trastorno que suele ir unido al trabajo.

En la siguiente ilustración exponemos una serie de diferencias entre ambos conceptos:

Ilustración 1. Diferencias entre el estrés y el *burnout*.



Fuente: Elaboración propia

¹ Información obtenida en: <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psiquiatricas/sindrome-de-burnout.html>

El término *burnout* surge tras la exposición ante la Asociación Americana de Psicólogos, en la que el psicólogo Maslach conceptualizó este trastorno como el desgaste profesional de las personas que trabajaban en contacto directo con los usuarios, especialmente docentes y personas del sector sanitario (medicina y enfermería). Según señaló dicho psicólogo, representaba la respuesta fisiológica del individuo al estrés crónico sufrido en el ámbito profesional. Sin embargo, dicha respuesta podía afectar no solo al entorno de trabajo, sino también a su entorno social y familiar (Martínez Pérez, Anabella, 2010).

A partir de la década de los ochenta, los estudios sobre “el quemado” comenzaron a proliferar y se empezó a dar a conocer dicho término, pero no es hasta a finales de los noventa cuando se indaga notablemente en la conceptualización, técnicas y análisis para su prevención. Todos estos estudios llevados a cabo hasta nuestros días, no han permitido nada más que llegar a dar conocimiento del problema, surgiendo múltiples interpretaciones del propio síndrome y de las distintas formas de intervenir sobre el mismo. Por el contrario, existe acuerdo sobre la importancia de diagnosticar el trastorno y de la creación de programas de actuación.

Es en 1974 cuando Freudenberger amplía el concepto de *burnout*, que desde entonces dejaría de hacer referencia únicamente al estrés laboral, para hacer referencia a la persona; el sentimiento que la propia persona tiene por su trabajo y las estrategias que utiliza para desarrollar las tareas propias de su puesto (Mingote, 1998).

Posteriormente, son Maslach y Jackson (1981) quienes dan una nueva definición de este término como una manifestación corporal del estrés y la presión sufrida en el puesto de trabajo, expresado en tres vertientes:

- El cansancio emocional (CE).
- La despersonalización por el trato con clientes y usuarios (DP).
- La falta de realización personal (RP).

En base a estos tres componentes se elaboró el *Maslach Burnout Inventory* con el fin de poder medir la insatisfacción laboral de los trabajadores en función de los tres factores.

La polémica en torno al trastorno del *burnout*, sin embargo, sigue latente y esta situación da lugar a nuevas interpretaciones, como por ejemplo la de Burke (1987) que trata de explicarlo como un proceso de adaptación del estrés, caracterizado por la falta de éxito, la frialdad y el aislamiento.

En el año 2.000 surge de la mano de Farber una nueva definición la cual caracteriza este síndrome como un reflejo del ambiente de trabajo actual en la mayoría de los centros de trabajo. Este autor señala cuatro variables con el fin de explicar la aparición y el desarrollo de este trastorno:

- Presión por satisfacer las demandas de otros.
- Intensa competitividad.
- Deseo de tener salarios más elevados.
- Sentimiento de carecer de algo que merece.

En conclusión, los distintos psicólogos, han venido realizando diferentes aportaciones al concepto de *burnout* o “el quemado”, pero sin llegar más lejos que poder admitir que es un problema real y que se debe intervenir para corregirlo.

1.2. Causas y factores de riesgo de *burnout*².

El determinante principal del *burnout* es el entorno laboral y las condiciones de trabajo que se dan en las organizaciones.

El trabajador que se encuentra expuesto a una gran carga de trabajo, altos niveles de estrés, una fuerte presión y poca autonomía, unido a la falta de apoyo familiar y laboral y a unas relaciones poco enriquecedoras en su puesto de trabajo, puede padecer un estrés crónico que acabe produciendo que se sienta quemado y no sea capaz de desempeñar las tareas de su vida cotidiana con normalidad. Otros factores de riesgo son:

- *Variables personales*³: según Edelwich y Brodsky, tal y como se indica en Anabella Martínez Pérez (2010), el *burnout* aparece cuando el trabajador se siente frustrado por la imposibilidad de realizar un cambio o conseguir un objetivo determinado en su vida. También cabe señalar que, tener demasiado alto el entusiasmo inicial, desempeño de cargos asociados a una fuerte responsabilidad y con bajo salario en instituciones u organizaciones con falta de recursos tanto productivos como personales, son factores que pueden facilitar el surgimiento de dicho trastorno. En relación con el nivel de implicación del sujeto, generalmente, las profesiones o las personas con mayor implicación y dedicación hacia los demás, resultan ser más propensas a desarrollar el *burnout*. La juventud y la inestabilidad económica y personal aumentan el grado de insatisfacción personal y laboral.

En el orden de la estructura familiar del trabajador, las personas con hijos a su cargo suelen presentar menor tendencia al *burnout* debido a la gran implicación del sujeto con su familia que le aporta una mayor capacidad para sobreponerse ante situaciones difíciles. Sin embargo, a mayor número de hijos, mayor nivel de estrés ocupacional.

En relación al sexo, las mujeres resultan ser más vulnerables que los hombres al desgaste laboral. No obstante, esta variable se ve distorsionada ya que la ocupación de mujeres y hombres en los distintos sectores no es equitativa. De esta forma, podría resultar que la mayor propensión femenina al surgimiento del síndrome se debiera a los puestos de trabajo que ocupan y no al sexo, por lo que esta variable no es del todo concluyente.

En relación con la personalidad del trabajador, podemos distinguir personas con:

² Información obtenida de: <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psiquiatricas/sindrome-de-burnout.html>

³ Información obtenida de: <http://webs.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbelacop.pdf>

Personalidad resistente al estrés: son muchos los factores que influyen en la aparición de enfermedades profesionales (EP), pero el tipo de personalidad influye sobre las respuestas del individuo y sobre las consecuencias.

Personalidad poco resistente al estrés: en ocasiones, con independencia de la atmósfera que rodea al sujeto y de que el resto de factores sean los apropiados, personas con un tipo de personalidad débil y poco resistente a situaciones estresantes, desarrollan el *burnout* del mismo modo que si los factores hubieran sido adversos.

- *Variables sociales:* generalmente se considera que las relaciones sociales tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, pueden atenuar el estrés sufrido por los individuos o pueden actuar como factor potenciador. Los efectos positivos de las relaciones sociales sobre el trabajador pueden clasificarse en emocionales, informativos e instrumentales. De cualquier forma, el apoyo social y las relaciones sociales son fundamentales para el desarrollo de la vida de los seres humanos. Podemos distinguir las siguientes variables sociales:
 1. *Variables sociales extra-laborales:* en este apartado hablaremos principalmente de la familia y los amigos. Resulta importante destacar la importancia de estos dos factores, no solo en lo referente a la relación trabajo-trabajador, sino en lo que se refiere a la evolución personal del individuo, haciendo que se sienta querido, valorado y cuidado. Por ello, es aceptado que la carencia de afecto y apoyo social es un factor estresante en sí mismo y además es un factor que potencia el efecto estresante de los otros factores. Puede mejorar o empeorar el ánimo, la motivación y la autoestima de los trabajadores.
 2. *Variables organizacionales:* los factores de riesgo dentro de las organizaciones se puede separar en estresores derivados de la demanda laboral, el control laboral, el entorno físico-laboral, el contenido y los turnos temporales del puesto de trabajo, la inseguridad en el trabajo, el rol a asumir, las relaciones laborales y el desarrollo profesional dentro de la organización. Dentro de cada uno de estos factores, destacamos un componente cuantitativo y otro cualitativo; el componente cuantitativo, hace referencia a la carga de trabajo a desempeñar, mientras que el cualitativo se refiere al tipo de tareas y contenido de las mismas. Así, en lo que se refiere a la carga de trabajo, es importante señalar que resulta contraproducente tanto la carga excesiva como insuficiente. Los niveles excesivamente altos suelen desembocar en un malestar afectivo del trabajador y en una disminución del rendimiento cognitivo. Por el contrario, una carga insuficiente conlleva insatisfacción laboral y desmotivación. En lo que se refiere a las demandas cualitativas, resaltan los trabajos con especiales peligros y riesgos, así como trabajos monótonos y excesivamente simples. Los trabajos con tareas separadas y repetitivas se asocian con ansiedad, problemas somáticos e insatisfacción y las tareas de control y supervisión

resultan tener también elevados índices de estrés laboral. En síntesis, la presión y la responsabilidad excesiva junto con el grado de peligro ambiental, son estresores potenciales.

Una adecuada gestión de las tareas y de la carga de trabajo sería aquella que mantenga ocupado y motivado al trabajador, sin llegar a estresarlo o agobiarlo en exceso. Sin embargo, se recomienda analizar a cada trabajador personalmente, con el fin de llevar a cabo una adaptación ergonómica de cada puesto de trabajo.

Otro elemento fundamental para el desarrollo de los síntomas de *burnout*, es el horario laboral: trabajos a turnos, altas rotaciones, trabajos en horario nocturno, jornadas de trabajo demasiado largas e indeterminadas. A grandes rasgos, en la implantación del sistema de horarios y rotaciones en la organización es conveniente tener en cuenta los factores tanto individuales como organizacionales y sociales.

Finalmente, es importante saber identificar el rol de cada trabajador para que desempeñe tareas acorde con su formación, nivel educativo y con su propia personalidad, con el fin de que se sienta identificado y capaz de realizar dichas tareas y su autoestima no se vea perjudicada con ocasión o a consecuencia del trabajo desempeñado.

1.3. Proceso de desarrollo del *burnout*.

A continuación, destacamos las teorías integradoras más importantes que permiten identificar diferentes fases desde que comienza el síndrome. Dichas teorías difieren en cuáles son estas etapas.

Según Edelwich y Brodsky, el trastorno se desarrolla en cuatro etapas desde que se inicia la prestación laboral (citado en Anabella Martínez Pérez, 2010):

- *Entusiasmo*: emoción por el nuevo trabajo y altas expectativas.
- *Estancamiento*: aparece a consecuencia del incumplimiento de las expectativas previstas.
- *Frustración*: se caracteriza por la imposibilidad del trabajador a sobreponerse al sentimiento experimentado en la fase de estancamiento.
- *Apatía*: respuesta final del individuo ante la falta de recursos personales necesarios para afrontar la situación. Este sentimiento de apatía implica desimplicación y falta de compromiso laboral, lo que se traduce en un estancamiento profesional.

Otra de las teorías globalmente aceptadas que explica el *burnout* como un proceso compuesto por diversas etapas es la que propone Cherniss (1992). Según este autor, el proceso se conforma de tres etapas:

- *Estrés*: en esta fase existe un desequilibrio entre las demandas de trabajo y los recursos disponibles para hacerles frente.

- *Agotamiento*: en esta fase se revelan los sentimientos negativos que el estrés ha creado en el individuo, tales como preocupación, fatiga, tensión, agotamiento...
- *Afrontamiento defensivo*: implica cambios en la conducta del individuo, que lleva a un trato frío e impersonal con los clientes. El trabajador se desentiende, no se identifica con los objetivos comunes y no se siente motivado.

El modelo de Farber (1991) señala la existencia de seis fases o estados por los que pasa el individuo afectado:

- Entusiasmo y dedicación.
- Ira y frustración.
- No hay correspondencia entre el esfuerzo y las recompensas.
- Abandono del compromiso y la implicación en el trabajo.
- Aumento de la vulnerabilidad del trabajador, pudiendo aparecer problemas emocionales, cognitivos e incluso físicos.
- Agotamiento y descuido personal.

Como se puede observar, todas las teorías explican la evolución del síndrome en base a un número variable de etapas pero tiene en común que se comienza por un agotamiento emocional debido a la decepción que el trabajo ha supuesto al trabajador al no coincidir con las expectativas que éste había creado. Posteriormente se pasaría a una fase de desesperación al no verse capacitado de resolver la situación inesperada y haciendo que afloren todos los sentimientos negativos sobrevenidos. Por último, se da la dificultad para la realización personal, haciendo que el sujeto genere respuestas negativas hacia sí mismo y hacia el trabajo. Se trata de un deterioro del autoconcepto del trabajo, seguido de sentimiento de inadaptación, ineficiencia y desconfianza en sí mismo y en sus propias capacidades y aptitudes.

Síntomas del trastorno burnout.

Tal y como pasa en muchas otras enfermedades, especialmente aquellas asociadas con el ámbito laboral, los síntomas presentados por los sujetos afectados pueden variar de unas personas a otras. Este hecho ha dado credibilidad a las discrepancias de las teorías mencionadas anteriormente. Nos encontramos ante un trastorno que no dispone de diagnóstico concreto y en el cual diferentes posibilidades son aceptadas.

Las enfermedades profesionales⁴, se caracterizan por un surgimiento paulatino, no violento ni brusco y que presenta una serie de síntomas. Las principales manifestaciones previas a la existencia de la enfermedad son los siguientes:

- Sentirse agotado, fracasado e impotente.
- Baja autoestima.
- Poca realización personal.
- Nerviosismo continuado.
- Dificultad para mantener la concentración.

⁴ Información obtenida de: <https://www.redalyc.org/html/2313/231318052004/>

- Agresividad.
- Dolores de cabeza, jaquecas y taquicardia.
- Insomnio y bajo rendimiento.
- Absentismo laboral.
- Falta de comunicación con sus compañeros y con sus superiores.

Por otro lado, existen muchas clasificaciones para examinar lo que ocurre en un individuo que sufre este trastorno. Dentro de los síntomas podemos distinguir los siguientes (Barría 2001, citado por Encarna Domínguez Sánchez; 2015):

- *Sintomatología cognitiva*: implica la pérdida de flexibilidad en los pensamientos, lo que le lleva siempre a actitudes negativas que dificultan la posibilidad de hacer frente a las situaciones.
- *Sintomatología afectiva*: existencia de sentimientos contradictorios por el malestar personal sufrido y la imposibilidad de desarrollarse profesionalmente.
- *Sintomatología física*: pérdida progresiva de energía física y vitalidad. Esto conlleva una mayor propensión a sufrir enfermedades.
- *Sintomatología conductual*: se muestran diferentes actitudes y se adoptan situaciones peligrosas, debido a la ansiedad e inestabilidad que sufre el individuo.

1.4. Estrategias y técnicas de prevención frente al *burnout*.

La prevención del síndrome comienza en la propia empresa y debe contemplarse como una de las obligaciones propias del empresario. Según Gascón (2003) el *burnout* ha alcanzado niveles epidémicos en el ámbito laboral y por ello se han propuesto diversas formas de tratamiento de entre las que priman las estrategias individualizadas. No obstante, en los últimos años ha sido necesario modificar las variables relacionadas con el estrés en el puesto de trabajo.

Actualmente, se conoce que la primera medida que se debe tomar es el análisis del puesto de trabajo para conocer las situaciones que generan estrés o ansiedad en el trabajador. Con este objetivo, se debe mejorar la comunicación interna, prever las herramientas necesarias y, sobre todo, distribuir la carga de trabajo de forma equitativa y adecuada.

En lo que se refiere a las actuaciones sobre el propio trabajador, debemos tener en cuenta que su predisposición puede ser asertiva, defendiendo su postura y contribuyendo a la consecución de los objetivos, pero también puede no ser así. En caso de que el sujeto presente falta de asertividad, lo más aconsejable sería estudiar cada caso concreto, ya que las razones pueden no ser las mismas.

Finalmente, es conveniente que el trabajador presente unas expectativas sobre el trabajo lo más semejante posibles a la realidad. No quiere decir que deba renunciar a sus sueños y aspiraciones para volverse conformista y falto de motivación, sino todo lo contrario.

BLOQUE 2. EL *WORK-ENGAGEMENT* Y EL PASO AL *WORKAHOLISM*.

En este segundo bloque trataremos de dar a conocer un nuevo concepto, también fundamental para nuestra investigación, el *work-engagement* y otro que en la actualidad a menudo aparece fuertemente ligado a este, el *workaholism*.

Estos dos nuevos conceptos suponen todo lo contrario al tratado en el bloque anterior, siendo a priori positivo dentro de las organizaciones, aunque llevado al extremo puede resultar negativo.

2.1. Conceptualización del *work-engagement*.

Salanova y Schaufeli (2009) (citado en Rosa Benitez Saña y Ana Rosa del Águila Obra (2015) señalan que este término surge de un conjunto de conceptos.

Algo similar proponen Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) (citado en Rosa Benitez Saña y Ana Rosa del Águila Obra (2015), quienes ofrecen conceptos similares al *work-engagement* en castellano, tales como “compromiso”, “implicación laboral” o “vinculación con el trabajo”. Sin embargo, el término *engagement* no tiene exactamente el mismo significado que otros conceptos del mundo laboral que sí se han podido traducir con exactitud como por ejemplo “compromiso organizacional” o *organizational commitment*, “dedicación al trabajo” o *work dedication*, “enganche” o *work attachment* y sobre todo el término que trataremos más adelante, la “adicción al trabajo” o *workaholism*.

La mayoría de los investigadores coinciden en que ninguna de las traducciones para el concepto *work-engagement* ofrece una imagen fiel del significado de dicho concepto. Es por esto que se ha querido mantener el término anglosajón original con el fin de no desvirtuar sus múltiples connotaciones.

La definición más aceptada y ampliamente utilizada es la dada por Schaufeli y otros (2002:74) quienes lo definen como: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción”. Según estos autores, más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo, que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

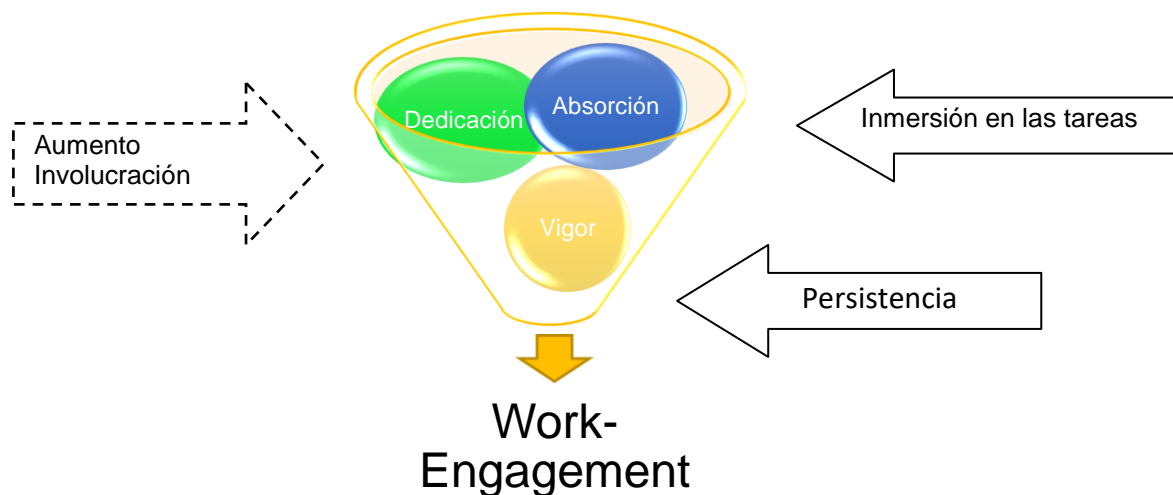
Los trabajadores que experimentan *engagement* se sienten fuertemente vinculados con la empresa, al tiempo que se sienten capaces de afrontar cualquier situación y resolverla con total eficacia, tal y como les exige su puesto de trabajo. Asimismo, disfrutan con el desarrollo de las tareas propias de su puesto de trabajo y experimentan sentimientos de plenitud, autosuficiencia y autorrealización.

Siguiendo con este punto, podemos encontrar otras definiciones más recientes, donde se da una imagen del trabajador en su ámbito laboral experimentando sensaciones vitales positivas, llenos de energía y considerando su trabajo un desafío motivador y apasionante. En estos casos el

trabajador siente que el tiempo “pasa volando” y se siente absorbido por las tareas.

En conclusión, tras explicar todas estas definiciones del concepto *work-engagement* podemos afirmar que se desarrolla en tres dimensiones.

Ilustración 2. Dimensiones del *work-engagement*



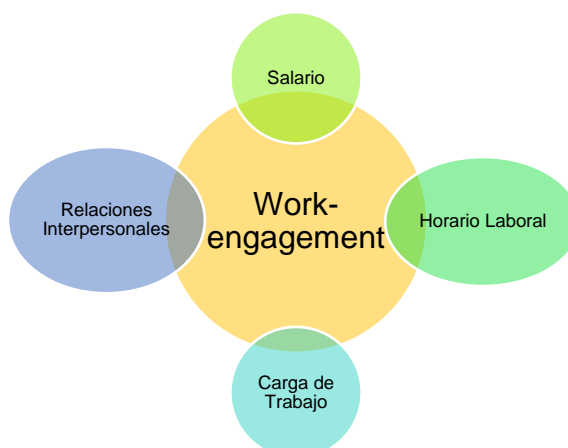
Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se trata de un estado mental positivo que persiste durante el tiempo que el trabajador desarrolla su trabajo. El trabajador es feliz y se siente con ganas y con energía de desarrollar todas las tareas que le son encomendadas (vigor). Por otro lado, se siente emocionalmente vinculado al trabajo y se siente orgulloso de él, le entusiasma y supone un desafío y una fuente de inspiración (dedicación). Finalmente, el tiempo de trabajo “pasa volando”, lo cual resulta gratificante y hace que le cueste abandonar la tarea en la que está concentrado y altamente involucrado (absorción).

2.2. Determinación del clima laboral con el *work-engagement*.

Las características laborales tienen una gran importancia en la forma en que el trabajador se desenvuelve en su puesto de trabajo y cómo se siente cuando está en él. Algunas de estas características son el salario, el horario laboral, las relaciones interpersonales y la carga de trabajo.

Ilustración 3. Características laborales del “work-engagement”.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, nos disponemos a analizar individualmente cada una de las características laborales mencionadas en la ilustración anterior.

El entorno físico laboral y el work-engagement⁵.

Existen numerosos estudios que evidencian una clara relación entre el entorno físico del puesto de trabajo y la existencia de *work-engagement*. Por un lado, se piensa que la relación existente es que el *work-engagement* del trabajador hacia su centro de trabajo surge debido a las buenas condiciones laborales existentes en el mismo. Se entiende, por lo tanto, que la adecuada gestión de las relaciones interpersonales o la carga de trabajo producen un mayor acercamiento del empleado hacia la organización.

En la misma línea, numerosos estudios señalan una relación directamente proporcional entre la disminución del *work-engagement* y el aumento del absentismo laboral, producido por condiciones ambientales desfavorables.

El capital social, el work-engagement y la calidad de atención.

Nuevos estudios añadieron a lo anterior un nuevo factor laboral: el capital social, entendido como las relaciones laborales en el puesto de trabajo, no solo entre compañeros del mismo nivel productivo, sino también con los jefes y supervisores de niveles superiores.

La evidencia a la que se ha podido llegar es que si las relaciones laborales se desarrollan en modo colaborativo y de apoyo mutuo la productividad y el *work-engagement* aumentan. El sentimiento de grupo o comunidad crea un proceso motivacional típico del *work-engagement* de gran relevancia para la mejora de la calidad de la atención.

Asimismo, se ha establecido al *work-engagement* como mediador significativo entre la mejora del bienestar psicológico del individuo y el incremento de los bienes y de las ganancias de la compañía.

⁵ Información obtenida en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/17727/1/TFG-H450.pdf>

El horario laboral y el work-engagement.

Numerosos investigadores se han dedicado a analizar la relación entre los tiempos de trabajo y la aparición del *work-engagement*, ya que el número de horas trabajadas, así como la distribución de las mismas influye en gran medida en el comportamiento y el bienestar mental del individuo.

Cuando los horarios son muy exigentes y aumentan las horas semanales de trabajo se desencadena un agotamiento emocional que lleva a una bajada de compromiso con el trabajo. Dentro del término horario laboral incluimos otros aspectos, tales como: el trabajo a turnos (especialmente debido al horario de noche), los trabajos con jornada partida, contratos para obras determinadas...; en definitiva, todo aquello que no permite al trabajador tener una estabilidad.

El que mayor trastorno produce, resulta ser el trabajo a turnos, debido a la nocturnidad que conlleva. No permite compatibilizar la vida privada y se termina por convertir en fuente de estrés. Es por esto, que a mayor control de la vida personal, menor será el efecto negativo del estrés y se aumentarán los niveles de compromiso laboral.

2.3. Consejos para aumentar el *work-engagement* en una compañía.

En ocasiones, el compromiso laboral de los trabajadores es el deseado por la empresa y los resultados se ven positivamente reflejados. Sin embargo, otras veces no ocurre así, y es entonces cuando las compañías se hacen la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede aumentar el compromiso laboral de los trabajadores?

La respuesta adecuada es que no existe una única forma de aumentar el compromiso laboral de los trabajadores, pero sí que es posible establecer una serie de aspectos que influyen de forma fuertemente positiva para fidelizarlos.

Crear un equipo de trabajo fuerte y duradero depende de cómo los empleados interactúen activamente entre sí y de las relaciones interpersonales que puedan surgir entre ellos. Para potenciar el surgimiento y persistencia de grupos fuertes y sólidos que permitan la obtención de resultados positivos a largo plazo, se deben tratar con sumo cuidado los siguientes aspectos:

- Comunicación de metas y expectativas claras a los empleados: la mayoría quieren saber qué es lo que se espera de ellos, qué es lo más importante y cómo pueden alcanzar la excelencia en su trabajo. Para que los objetivos sean motivadores deben estar ligados a consecución de otras metas organizacionales a largo plazo.
- Información clara y transparente: cuando se mantiene a los empleados al corriente de la información de la compañía, se sienten más partícipes y más comprometidos. Mantener una información esperanzadora, al tiempo que veraz, compartiendo datos aumentará el sentimiento de permanencia e incrementará la comprensión en caso de dar malas noticias.

- Fomentar la comunicación abierta (reuniones, buzones de sugerencias, encuestas...): Hay multitud de métodos, pero lo importante es que los empleados se sientan capaces de expresar sus ideas y opiniones sin temor a la represalias. Es importante aprender a escuchar activamente.
- Fomento de la confianza y el compromiso: los trabajadores deben confiar en ellos mismos, en sus compañeros y en su líder. Es importante mostrarles que sus opiniones son importantes realmente y usar las redes sociales como herramienta de comunicación que permita construir un compromiso laboral fuerte.
- Fomento de la innovación: los empleados que están comprometidos resultan ser más innovadores, tratan siempre de hacer mejor las cosas buscando el reconocimiento de los superiores y es crucial motivar esa faceta del empleado para que siga creciendo.
- Proporcionar retroalimentación constante de los aspectos positivos: hay que mantener siempre la moral de los empleados lo más alta posible. Para ello, cuando un empleado hace algo bien es importante reconocérselo, que su esfuerzo no quede sin recompensar y que sienta que se valora su trabajo. No obstante, esto no quiere decir que se deban olvidar los errores o que estos no se deban corregir, sino que no se debe focalizar solo en lo malo haciendo de ello algo mayor. Deben corregirse los errores pero esto no significa criticar o menospreciar.
- Delegar: dar responsabilidades a aquellos empleados que las merezcan y sean capaces de afrontarlas es algo positivo para todos. Es bueno para los subordinados ya que constituye una oportunidad de crecimiento y para los superiores ya que amplía su tiempo para la toma de otro tipo de decisiones. Demuestra la confianza que el jefe tiene en sus empleados y además aporta propiedad a la tarea.
- Incentivos: están relacionados con los resultados. Un gerente que quiera tener motivados a sus empleados debe desarrollar un sistema de incentivos correcto, basado no únicamente en el dinero sino en recompensas no dinerarias y deben ser justos. En este caso la comunicación directa entre empleador y empleado también es clave.
- Celebrar los logros, tanto empresariales como personales: los empleados necesitan percibir que son una pieza fundamental del engranaje organizacional. La principal función de un gerente es motivar a las personas y hacerlas crecer. Las personas deben sentir que lo que les sucede tanto dentro como fuera de la compañía es importante para sus superiores. Deben sentirlos como personas cercanas que valoran y entienden tanto sus logros como sus penas dentro y fuera del ámbito laboral.

2.4. Paso del work-engagement al concepto de workaholic.

Según Castañeda Aguilera, Enrique (2010), el concepto de *work-engagement* no siempre es tan positivo como podríamos pensar a priori, ya que llevado al extremo y si no se controla con detalle puede llegar a convertirse en una obsesión provocando un trastorno conocido como síndrome del trabajador *workaholic*.

Existen en la actualidad algunas empresas y directivos que consideran los horarios excesivos y la carga de trabajo superior a la convencional como una mejor forma de trabajo. Para este tipo de empresarios, un rasgo característico del éxito profesional implica no tener tiempo suficiente para salir a comer, para ocio e incluso para la familia. Las vacaciones y los descansos o fines de semana, están considerados como tiempo de ocio innecesario del cual deberán disfrutar en sus años de jubilación, ya que ahora se deben únicamente a su organización y a los empleados que puedan tener a su cargo, teniendo plena disponibilidad para ellos las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año.

Esta conducta se ve favorecida por la cultura organizacional actual, donde el ajuste de los presupuestos hace que una misma persona con la suficiente preparación se vea obligada a asumir las responsabilidades de varios puestos. Por otro lado, las altas tasas de desempleo sufrido a nivel mundial en los últimos años, ha propiciado que las personas se sientan obligadas a permanecer en su puesto de trabajo, aun en los casos en que vulnera sus derechos fundamentales, tan solo por miedo a no encontrar “algo mejor”.

Japón representa un país en el que la cultura laboral tiene un gran significado, y donde se dan más casos de este trastorno. Aquí surge el síndrome *karoshi* (muerte del trabajador por exceso de carga y horas de trabajo). Las defunciones tienen como causa principal ataques cardíacos precedidos de hipertensión arterial y estrés laboral prolongado llevando el *workaholism* al peor extremo posible.

Perfil del adicto al trabajo.

Uno de los principales factores que suscita la aparición del *workaholism* o adicción al trabajo es la propia negación del individuo sobre lo que sucede. El *workaholic* (adicto), llega a creer sus propias justificaciones antes que los consejos de sus familiares o amigos (Porter, 1996).

Las principales características psicosociales del adicto al trabajo son: (Del Líbano et al, 2006, citado en E. Castañeda, 2010):

- Negación de la situación.
- Manipulación de la información.
- Deficiente comunicación interpersonal.
- Alta necesidad de control.
- Elevado compromiso organizacional.
- Trabajo extra que realiza en casa, los fines de semana, en vacaciones...
- Sus funciones en el trabajo exceden siempre de lo prescrito.
- Caída del rendimiento laboral en el medio/largo plazo.

- Realización de tareas innecesarias para justificar su exceso de horas trabajadas.
- Problemas de salud.
- Malas relaciones extralaborales e insatisfacción fuera del trabajo.

Una vez conocidas las características de este tipo de trabajadores y el perfil tipo que suelen tener, cabría preguntarse: ¿Cómo medir o evaluar a los trabajadores para prever la aparición de dicho trastorno laboral?

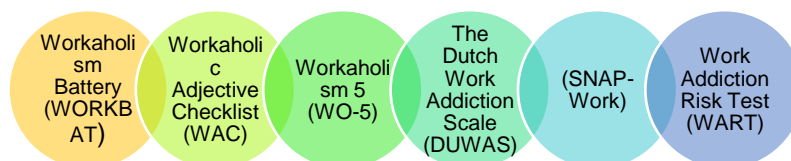
2.5. Instrumentos de evaluación del workaholism.

En la actualidad podemos encontrar diferentes métodos que nos permiten evaluar la adicción al trabajo. Machlowitz (1980), desarrolló una lista con diez características de las cuales, si el trabajador daba positivo en ocho o más, era adicto al trabajo. Por otro lado, Killinger (1993), llevó a cabo un listado de treinta preguntas donde la respuesta positiva en veinte o más de ellas, implicaría la existencia de tal adicción.

Existen diferentes cuestionarios (E. Castañeda, 2010) los cuales explicamos a continuación:

- WART: intenta diferenciar a los trabajadores en grupos: 1. Adictos; 2. Pseudo-adictos; 3. Adictos. Fue creado por Robinson en 1999.
- WORKBAT: permite distinguir seis tipos de empleados: 1. Adictos al trabajo; 2. Entusiastas del trabajo; 3. Adictos al trabajo entusiastas; 4. Trabajadores no comprometidos; 5. Trabajadores relajados; 6. Trabajadores desencantados. Fue elaborado por Spencer y Robbins en 1992.
- WAC: elaborado por Haymon en 1993, trata de indagar sobre las actitudes en el trabajo como manifestaciones obsesivo-compulsivas, tales como manía, intolerancia e incertidumbre.
- SNAP-Work: desarrollado por Clark en 1993. Asume un grado de solapamiento con el trastorno de personalidad obsesivo-compulsivo.
- DUWAS: estudia en base a dos componentes: trabajo excesivo y compulsión por trabajar. Lo desarrollaron Schaufeli y Taris (2004) basándose en la escala WART de Robinson (1999).
- WO-5: fue creado por el quipo de investigación WoNT (*Work and Organization NetWork*), según el cual la adicción al trabajo se mide siguiendo dos cuestionarios. El de Red, permite distinguir entre adictos al trabajo y no adictos al trabajo, al tiempo de conocer cuáles son los antecedentes laborales, tanto de tipo personal como a nivel organizacional, así como las consecuencias de tal adicción.

Ilustración 4. Tipos de cuestionarios que miden el *workaholism*.



Fuente: Elaboración propia.

2.6. Consecuencias del trabajador *workaholic*.

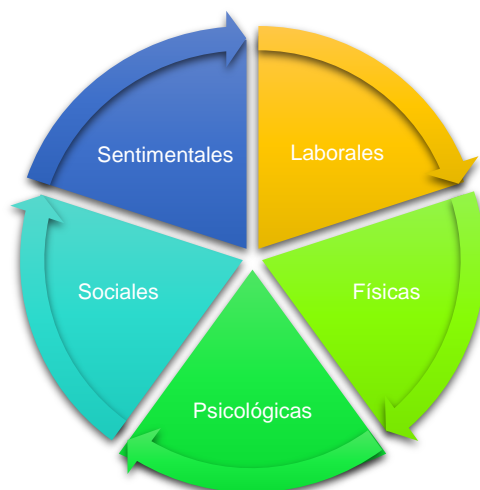
De acuerdo con Salanova. M (2007), la adicción al trabajo es un daño psicosocial y conlleva consecuencias negativas para el trabajador (ansiedad, aislamiento social...); para las compañías (menor rendimiento, conflictos socio-laborales...); para la familia, amigos y demás ambientes extralaborales (divorcios, problemas con la familia y amigos, descenso de las relaciones sociales en general...).

Como daño de origen psicosocial, la adicción al trabajo se puede diagnosticar y tratar, pero lo más importante es establecer las medidas preventivas para evitar que los primeros síntomas del trastorno aparezcan.

En este sentido, se requiere una investigación más centrada en los riesgos de aparición de los síntomas para evitar el daño. Es necesario, que los profesionales dedicados a esta tarea se focalicen en la identificación de estos riesgos, la evolución de los mismos y su corrección mediante la aplicación de las medidas necesarias, en aspectos como la organización del trabajo, las tareas del puesto, los horarios y las pausas de trabajo, la adecuación de las cargas de trabajo... Esto permitirá a la organización avanzar hacia la consecución de las metas iniciales con un valor añadido: la creación de organizaciones “sanas”.

A continuación se muestra un gráfico con las principales consecuencias⁶ que sufren los trabajadores con adicción al trabajo o *workaholism*:

Ilustración 5. Consecuencias del *workaholism* en los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, los efectos de la adicción al trabajo no son algo menor que se pueda dejar pasar o no tener en cuenta. Por esto, desde las empresas que se presentan como más “innovadoras” en el ámbito de los recursos humanos, se trata de fomentar la conciliación de la vida personal y familiar y la flexibilidad laboral, siempre y cuando se cumplan los objetivos fijados.

⁶ Información obtenida en: <https://www.lambdatres.com/2016/09/5-consecuencias-de-la-adiccion-al-trabajo/>

BLOQUE 3. ANÁLISIS DE SILICON VALLEY Y HEINEKEN.

Una vez completada la parte relativa a la explicación teórica de los conceptos básicos del presente trabajo, nos disponemos a continuación a analizar la estrategia de *engagement* interno en dos ámbitos laborales que funcionan de forma muy distinta.

Por un lado, Silicon Valley, la mayor agrupación de empresas tecnológicas del mundo, en la que una mala gestión del personal ha conllevado una caída importante del buen nombre del que disponían las empresas de dicho territorio. Por otro lado, la empresa cervecera Heineken España S.A., que constituye un ejemplo sobre la motivación y el compromiso en el trabajo de todos sus empleados.

3.1. Silicon Valley.

El área tecnológica Silicon Valley ¿Cómo surgió?

Inicialmente, el área tecnológica Silicon Valley estaba situada en la zona sur de la Bahía de San Francisco, en el norte del Estado de California (EEUU). Esta región del valle de Santa Clara se incluye dentro de la mitad sur de la península de San Francisco. Sin embargo, el fuerte crecimiento del sector de las nuevas tecnologías y el aumento del número de puestos de trabajo relacionados con este mercado ha provocado una expansión de las fronteras iniciales hacia el norte incluyendo el condado de San Mateo y la ciudad de San Francisco.

Silicon Valley, aloja las sedes de las mayores corporaciones tecnológicas del mundo además de miles de pequeñas empresas con gran potencial de crecimiento (*start-ups*)⁷. En sus orígenes, su denominación estaba relacionada con el gran número de chips de silicio fabricados en esta zona. Desde los años 80 todos los negocios de alta tecnología que iban surgiendo se instalaron en el conocido “valle del silicio”. Actualmente, este lugar constituye un metónimo para las empresas de alta tecnología en EEUU.

Pese al tremendo desarrollo de los centros tecnológicos situados en todo el mundo, Silicon Valley continua siendo el centro líder en innovación y desarrollo de alta tecnología a nivel mundial, ya que recibe un tercio de la inversión en capital de riesgo⁸ de EEUU.

Historia de Silicon Valley

Tal y como señala José María López (2019), la ubicación en el valle del silicio de las industrias dedicadas a la producción de alta tecnología se debió principalmente a Frederick Terman, profesor de la Universidad de Stanford, quien consideró que un vasto terreno sin utilizar perteneciente a la universidad sería perfecto para el desarrollo y la investigación intelectual de los alumnos

⁷ Start-up: término que significa empresa emergente, en arranque o incipiente. Es utilizado en el mundo empresarial para referirse a compañías pequeñas que están comenzando su actividad. Generalmente se trata de empresas que operan en el sector tecnológico.

⁸ Capital de riesgo: dinero destinado a la financiación de *start-ups* con enorme potencial y riesgo.

recién graduados a los cuales se les permitiera quedarse allí, proveyéndoles de capital de riesgo.

Uno de los éxitos del programa fue lograr convencer a dos estudiantes: William Hewlett y David Packard que conjuntamente formaron la empresa Hewlett-Packard, la cual se convirtió en una de las firmas tecnológicas más importantes del país no relacionada con la NASA o la Marina estadounidense.

En 1951 el programa fue ampliado nuevamente, creándose el “Parque Industrial de Stanford”, consistente en pequeños edificios industriales que eran alquilados para proyectos de desarrollo e investigación. En 1954 se constituyó el *The Honors Cooperative Program (COOP)* que permitía a los trabajadores de las compañías allí instaladas obtener títulos universitarios estudiando en régimen de media jornada. En un principio todo esto fue financiado de la siguiente forma; las primeras empresas que se establecieron, firmaron contratos de cinco años durante los cuales se pagaba el doble de la matrícula por cada estudiante a media jornada, para cubrir todos los gastos. Ya a mediados de la década de los años 50 la estructura de lo que posteriormente se conocería como Silicon Valley se encontraba en una etapa ascendente.

Fue entonces, cuando William Shockley, tras un desacuerdo con “Bell Labs” sobre la forma en que habían presentado el transistor al público, dejó dicha compañía y se mudó al valle de California. A diferencia de muchos otros investigadores que utilizaban el germanio como material para la producción de chips, Shockley decidió utilizar silicio para la fabricación de sus transistores. Numerosas discrepancias con ocho de sus mejores ingenieros y con muchos de los empleados de su compañía hicieron que esta se fuera resquebrajando poco a poco permitiendo la creación de otras nuevas compañías. Fueron estos ocho ingenieros, “los ocho traidores” llamados así por Shockley, quienes fundaron la compañía “Fairchild semiconductor”; por otro lado dos de sus empleados, llamados Robert Noyce y Gordon Moore crearon “Intel”.

Esta fue una de las formas de crecimiento más habituales en el valle durante estas décadas. Los ingenieros que habían ayudado a levantar las compañías las abandonaban y fundaban otras nuevas al no estar de acuerdo con la nueva dirección de las mismas. Algunas surgían de empresas originarias que se iban segmentando y en otros casos surgían de empresas secundarias.

Fue a inicios de 1970 cuando toda la zona estaba llena de empresas dedicadas a la construcción de semiconductores que abastecían a los principales productores de ordenadores. El espacio para la instalación de nuevas compañías era amplio y los precios de los alquileres se mantenían todavía baratos. Finalmente, en 1980 con la oferta pública de acciones realizada por Apple Computer asistimos al surgimiento tal y como hoy lo conocemos de Silicon Valley.

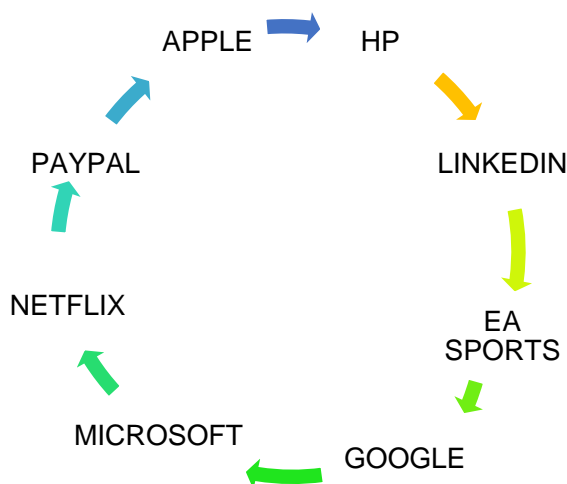
Silicon Valley modelo de éxito empresarial.

Tal y como señala Judith K. Lasen (1986) en “La fiebre de Silicon Valley”, Silicon Valley dispone de todos los recursos necesarios tanto a nivel económico como a nivel de innovación y desarrollo para dar cabida a un gran número de proyectos en un corto período de tiempo. Esto es lo que en su día terminó desencadenando el surgimiento de algunas de las empresas más

punteras que tenemos hoy en día. Sin embargo, el éxito de Silicon Valley va mucho más allá de esos factores y representa una filosofía no solo a nivel empresarial sino a nivel personal para todos sus trabajadores que lo hacen único. Fueron las actitudes de optimismo, aceptación al fracaso y el entorno laboral adecuado las que le permitieron experimentar un crecimiento exponencial como el de finales del siglo pasado.

De este modo, las empresas que mayor éxito tienen especialmente en el sector tecnológico a día de hoy tienen sede en este valle de California. Algunas de ellas son las siguientes:

Ilustración 6. Empresas con sede en Silicon Valley.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque en la actualidad la transparencia y el buen hacer de las empresas del “valle del silicio” para con sus empleados y con el medio ambiente no pase por su mejor momento, Silicon Valley en sus inicios, representaba a la perfección los valores que actualmente caracterizan el progreso y el crecimiento empresarial. Algunos de esos valores son los siguientes:

1. Deseo constante de aprendizaje: un rasgo característico de Silicon Valley es el deseo por aprender. Esto se ve reflejado en el continuo apoyo al surgimiento de *start-ups* tecnológicas financiadas por la Universidad de Stanford.
2. Optimismo digital: optimismo sobre uno mismo y sobre la compañía. La autoconfianza y positividad con respecto a la realización de los proyectos resulta crucial, permitiendo que el único contratiempo posible sea la disponibilidad de tiempo físico suficiente para el desarrollo de los mismos.
3. Quien no arriesga no gana: en Silicon Valley existe una percepción diferente del fracaso empresarial. Se consideran los errores como una experiencia que permite el aprendizaje y la mejora futura, y no como el fin de un proyecto. Es importante atreverse y desarrollarse profesionalmente.

4. Actúa de forma rápida y eficaz: en un entorno laboral donde el ritmo es frenético y el tiempo disponible escasea, actuar con rapidez es esencial. Se debe en gran medida a la fuerte presión ejercida por los competidores del sector que obliga a las otras empresas a actuar con rapidez para no perder cuota de mercado.
Es el caso de Dropbox, una empresa en hipercrecimiento cuyo lema según su manager de diseño Álex Castellarnau es: “o crecemos rápido o nos comen”.
5. Compromiso social y ganas de cambiar el mundo: es algo normal escuchar que los líderes de Silicon Valley quieren cambiar el mundo y contribuir a una mejor calidad de vida mediante planes de responsabilidad social corporativa adaptados a los entornos en los que se mueven.
Ejemplo de ello es *World Cup Tech Challenge*, una competición entre las *start-ups* tecnológicas con mayor potencial del mundo que se celebra en el campus de Microsoft en Mountain View, donde se premia aquellas que facilitan con sus creaciones la vida de personas enfermas o que ayudan a empresas con este fin a desarrollar su producto de forma más ágil.
6. Ecosistema colaborativo: la filosofía de las empresas de Silicon Valley es “crecemos juntos y de la mano”. Es esta actividad colaborativa un factor que destaca como desencadenante del boom tecnológico vivido en este territorio. Un ejemplo de esta forma de trabajar lo constituye la empresa Whatsapp donde las personas de las distintas áreas colaboran entre sí y la separación dentro de la empresa es mínima.
7. Innovación y creatividad: se trata de un requisito indispensable, debido especialmente a que las empresas establecidas en Silicon Valley se dedican al desarrollo de nuevas tecnologías y a la mejora de los productos tecnológicos ya existentes. Destacamos como ejemplo Google, donde se permite que los empleados dediquen un 20% de su tiempo a proyectos no relacionados con el departamento en el que trabajan.
8. Tendencia a la globalización: el objetivo de la creación de *start-ups* con enorme potencial se debe a la creciente necesidad de expansión e internacionalización, además de la creciente idea de adaptarse a un mundo globalizado y conectado, con unas mismas necesidades y mismos hábitos de consumo. Pepe Agell, director de Chartboost, líder mundial del sector de juegos on-line, señala que “el reto es ser globales desde el primer momento”.
9. Apoyo e intercambio cultural: el 30% de los ingenieros que trabajan actualmente en Silicon Valley han nacido fuera de EEUU. Al tratarse de un territorio nuevo con un abanico cultural y étnico tan amplio, es importante gestionar las buenas relaciones interpersonales y el contacto continuado entre personas.

Aparición de Asia en el mercado de las start-ups tecnológicas.

Según A. Lebrón (2018), solo Asia es capaz de competir con Silicon Valley siendo Pekín (China) el segundo núcleo urbano con más *start-ups* tecnológicas del mundo. Este territorio unido a Bangalore (India) supone la

mayor concentración de *start-ups* tecnológicas del mundo pudiendo resistir la comparativa en materia de alta tecnología con el gigante por excelencia, Silicon Valley.

Estos países conocidos como “economías del conocimiento” han supuesto un gran problema para el crecimiento desmesurado de Silicon Valley. La fuerte competencia tanto en recursos como en precios de los gigantes asiáticos ha llevado a algunas empresas de Silicon Valley a tener que producir por debajo de los costes que podían soportar en sus inicios. Por un lado, los bajos costes laborales posibilitan que muchas empresas decidan producir en China e importar desde allí sus productos. Por otro lado, la tecnología asiática ha mejorado mucho con los años, permitiendo una transferencia constante de tecnología.

Este es el caso del mercado de la telefonía móvil, el cual ha pasado de repartirse la totalidad de la cuota de mercado entre los dos gigantes Apple y Samsung a ser desbancados en el mercado asiático por marcas como Oppo, Vivo y Huawei que controlan en la actualidad el 50% de la cuota de mercado. Las dos primeras, además han duplicado sus ventas desbancando a la estadounidense Apple debido a que sus móviles cuestan la mitad ofreciendo garantías prácticamente exactas. Pero ¿qué es lo que ha ocurrido? ¿se habrán copiado las calidades estadounidenses en los productos asiáticos? Lo que ha ocurrido es que se ha producido un proceso de aprendizaje, al que se ha sumado la fuga de cerebros de Silicon Valley debido a problemas de entendimiento y al creciente atractivo laboral del mercado asiático. Lo que es una obviedad es que las marcas asiáticas han conseguido ofrecer precios reducidos renunciando al margen de beneficios del 40% que recibía Apple, tal y como explica Mark Natkin, consultor estadounidense residente en Pekín.

Finalmente, todo parece indicar que la industria de la tecnología a nivel global seguirá estableciéndose a orillas del pacífico durante las próximas décadas, pero quizá se pase de la orilla estadounidense a la asiática.

3.1.1. El lado oscuro de la cultura laboral de Silicon Valley con Apple como ejemplo.

A continuación se muestran titulares pertenecientes a periódicos de reconocido prestigio, revistas de talla mundial y publicaciones de libros. Todos ellos hacen referencia a la decadente situación que viene sufriendo Silicon Valley en el último lustro debido principalmente a la mala gestión de los recursos humanos.

Recorte 1. El estrés laboral en Silicon Valley.



Fuente: Recorte obtenido del periódico El Mundo. Enlace disponible en: <https://www.elmundo.es/tecnologia/2018/06/25/5b30b5cb22601d82138b45b6.html>

Pese a que normalmente se vende Silicon Valley como un paraíso idílico para el trabajador, que dispone de bonitas oficinas, con toboganes, camas y zonas de descanso perfectamente adaptadas a sus necesidades, parece ser que la realidad no es exactamente como la tratan de mostrar. Según un estudio realizado por Blind (2018), el 57% de los trabajadores de este valle de California en EEUU sufre estrés laboral.

Blind es una aplicación muy popular en el mundo de la tecnología. El estrés laboral identificado en el estudio realizado por esta conocida aplicación se calificó de *burnout* y está provocado, según Kronos, el investigador que analizó los datos obtenidos mediante dicha aplicación, por: bajos salarios en un 41% de los casos; cargas de trabajo excesivas en un 32% de los casos; horas extra excesivas en otro 32% de casos.

No obstante, cabe señalar que también influyeron otros aspectos, tales como jefes con una preparación insuficiente, cultura empresarial mal desarrollada o falta de comunicación con los empleados que lleva al desconocimiento de los objetivos de la compañía.

Finalmente, es importante señalar que los resultados de este estudio son preocupantes ya que la cifra del 57% es una media aritmética del estrés laboral sufrido por todos los trabajadores de todas las empresas del valle. Sin embargo, hay determinadas organizaciones en las que se pudo comprobar que el 70% de los empleados sufrían estrés laboral. Es el caso de Credit Karma, pero incluso en aquellas que presentaron los mejores resultados como pudo ser Netflix, el estrés laboral se cifró en un 40% de la plantilla.

Recorte 2. Las “sex parties” en Silicon Valley.



The image shows a screenshot of a Vanity Fair article. At the top left is the 'VANITY FAIR' logo. To its right is a navigation menu with links: HOME, PODER, SOCIEDAD, REALEZA, CULTURA, LUJO, VANITY FAIR TV, and SUSCRÍBASE. Below the navigation is the article title 'EL LADO OSCURO DE SILICON VALLEY: LAS 'SEX PARTIES' QUE HAN PROVOCADO EL ESCÁNDALO' in large, bold, black letters. Under the title, there is a small icon of a clock and the text 'TIEMPO DE LECTURA: 7 MINUTOS'. To the right of this icon is a short description: 'Un nuevo libro de la periodista Emily Chang descubre el mundo de fiestas con barra libre de mujeres y drogas para altos ejecutivos, y la profunda cultura machista que mancha el valle tecnológico.'

Fuente: Recorte obtenido de la revista Vanity Fair. Enlace disponible en: <https://www.revistavanityfair.es/poder/articulos/silicon-valley-fiestas-reportaje-sex-parties/28295>

Gracias a la publicación de la periodista Emily Chang (2018), en la que se recogen decenas de entrevistas a personalidades y trabajadores de Silicon Valley, se ha desvelado el tremendo mundo de excesos, drogas y sobre todo machismo que abunda en la meca del emprendimiento. Se trata de fiestas privadas donde “casi todo vale” y en las que se ha perjudicado enormemente la carrera profesional de muchas mujeres del sector.

Este libro titulado *Brotopia*, ofrece una reveladora imagen de las esferas de poder existentes en Silicon Valley, la hipocresía de un sector que se vende

Del burnout al work-engagement. Análisis de la cultura laboral de Heineken España y Silicon Valley.

como igualitario y defensor de la mujer y el fomento de un sistema con enormes privilegios para el género masculino.

Recorte 3. Internet acabará con la democracia. Libro de Jamie Bartlett.

SU NOMBRE, JAMIE BARTLETT

Este 'follonero' revela la cara B de Silicon Valley: "Internet acabará con la democracia"

Tras sumergirse en la meca de la tecnología, el escritor Jamie Bartlett defiende en un libro que los gigantes tecnológicos suponen una amenaza para la democracia

Fuente: Recorte obtenido del periódico El Confidencial. Enlace disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-07-01/follonero-lado-oscuro-silicon-valley_1586021/

En este caso, fueron las elecciones que llevaron a Donald Trump a la presidencia de EEUU en el año 2017 las que ponen en duda la transparencia y profesionalidad de Silicon Valley. El escándalo provocado por el empresario y presidente republicano Donald Trump, llevó consigo a numerosas empresas del valle, tales como Facebook, Google y Cambridge Analytica según señala el periodista Jamie Bartlett.

El encádalo se destapó cuando Alexander Nix, quien fuera CEO de Cambridge Analytica, formó parte de una entrevista incluida en el documental *Secrets of Silicon Valley*. En ella, se quiso averiguar como la firma Cambridge Analytica, junto con otras como Facebook o Google, habían ayudado a predecir la personalidad de los votantes, basándose en datos digitales para dirigirse a ellos durante la campaña electoral de Trump.

“Cuando inyectas millones de dólares en estas plataformas consigues un trato con guante blanco” señala Bartlett. Se destacó que gracias a los “me gusta” de Facebook pueden conocer nuestra personalidad, nuestros gustos y ello permitió a Cambridge Analytica diseñar una herramienta para recopilar información.

Recorte 4. El lado machista de Silicon Valley.

The screenshot shows the top portion of a news article. At the top left is the logo 'Semana' in red. To its right, it says 'Miércoles, 3 de abril de 2019 | Suscríbete | Newsletter'. Below this is a horizontal navigation bar with categories: NACIÓN | OPINIÓN | ECONOMÍA | VIDA MODERNA | GENTE | CULTURA | MUNDO | TECNOLOGÍA | EDUCACIÓN | DEPORTES | SOSTENIBILIDAD | FOROS SEMANA | EDICIÓN IMPRESA. Underneath is a 'TENDENCIAS' section with a list of names: JOSÉ ELÍAS MELO, ODEBRECHT, GERMÁN VARGAS LLERAS, SERGIO FAJARDO, RUSIA, ALEJANDRO GAVIRIA, ALCALDÍA DE BOGOTÁ, JEP, and a 'VER MÁS' link. The main article title is 'El lado oscuro y machista de Silicon Valley' in large black font. Below the title, it says 'GENTE | 2/26/2018 10:43:00 AM' and has social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn. The first paragraph of the article is visible: 'La publicación de un libro ha abierto la discusión acerca del lado oscuro de Silicon Valley. Las conductas machistas y de acoso parecen estar a la orden del día en la meca de la innovación, y es muy probable que estas revelaciones apenas sean la punta del iceberg de lo que sería el lado oscuro de la industria tecnológica.'

Fuente: Recorte obtenido del periódico Semana. Enlace disponible en: <https://www.semana.com/gente/articulo/que-pasa-en-el-paraiso-tecnologico-de-silicon-valley/557360>

“Gran parte de los negocios más importantes de Silicon Valley están surgiendo en fiestas, hoteles e incluso jacuzzis, y no en un despacho dentro del ámbito empresarial” señala Emily Chang (2019).

La tesis propuesta por la periodista y escritora Emily Chang, va más allá de las fiestas y el consumo de drogas. Se trata de mostrar que Silicon Valley no es la materialización de un ambiente liberal y progresista, sino la prueba de una cultura que no es capaz de avanzar al mismo ritmo que avanzan sus propios proyectos tecnológicos. Cuando en sus inicios se estigmatizaba a los trabajadores del valle como jóvenes talentosos y dedicados al trabajo, nadie se paró a pensar que algún día podrían convertirse en poderosos empresarios. Ahora, parece ser que ya menos preocupados por crear un porvenir, tratan de desinhibirse y disfrutar de la “buena vida”.

El otro lado de Apple. La mala gestión de la responsabilidad social corporativa y de recursos humanos.

De todas las empresas del sector de la tecnología que tienen su sede en Silicon Valley, Apple resulta la más interesante para desarrollar el presente estudio debido a su importancia dentro de este área tecnológica y en la economía mundial, así como por la pérdida de prestigio social que ha sufrido la marca en la última década.

Ma Jun, director del *Institute of Public and Environmental Affairs (IPE)*, una asociación de treinta y seis grupos medioambientales chinos en su estudio realizado sobre veintinueve empresas tecnológicas operantes en China sitúa a Apple en el último lugar en lo que se refiere a preocupaciones medioambientales y salud de los trabajadores.

A esta crítica se han unido los suicidios que tuvieron lugar en una planta de producción de Apple en Asia. La compañía destacó por su silencio y por la intención de ocultar todo lo que allí había sucedido mostrando falta de transparencia. Según Ma Jun, Apple sigue tratando de desviar la atención, negándose incluso a facilitar sus listas de proveedores.

En lo que se refiere a las opiniones de los empleados, encontramos el informe desarrollado por Glassdoor⁹; un proyecto en el que se llevaron a cabo entrevistas anónimas a miles de empleados de las principales empresas tecnológicas del mundo. En el caso concreto de Apple, las quejas más frecuentes fueron las siguientes:

- El secretismo dentro de la empresa es tan alto que en ocasiones llega a dificultar el desarrollo de tareas y que éstas se tengan que repetir varias veces debido a la falta de información, unido a sorpresivas alteraciones de los horarios de trabajo y el calendario laboral. Esto hace que los grupos de trabajo se estanquen y que sea complicado su mantenimiento ya que los tiempos de trabajo varían para unos y otros.

⁹ Glassdoor: buscador líder que ofrece millones de ofertas de empleo, al tiempo que permite a los solicitantes de empleo conocer a fondo la libre práctica de cada una de las 210.000 empresas con las que trabajan en más de 130 países. Enlace para acceder al buscador: <https://www.glassdoor.com/index.htm>

- Un elevado número quejas se dirige al departamento de recursos humanos, cuyas sesiones de evaluación son repetitivas e interminables.
- Por otro lado, tampoco ayuda la tradicional política de empresa donde las buenas ideas de los empleados en ocasiones se atribuyen a altos cargos de la compañía.
- La conciliación de la vida familiar y laboral es inexistente, debido a la obligación de trabajar incluso los sábados y los domingos, dada la producción por objetivos demasiado ambiciosos que llevan al trabajador a fuertes niveles de estrés cayendo en ocasiones en *burnout*.
- La promoción interna, se considera como algo prácticamente utópico y en caso de producirse no va unido a aumentos de sueldo, únicamente aumenta la responsabilidad, manteniéndose las horas de trabajo. Aunque parece ser que en ocasiones sí existen puestos con salarios altos, no son comparables con los sueldos recibidos por los mismos cargos de otras empresas del sector.
- Finalmente, cabe señalar que pese a que en ocasiones se muestran las oficinas de Apple como un pequeño parque de atracciones con toboganes, salas de recreo y numerosos restaurantes, esto se debe a la falta de vida personal de la que gozan los trabajadores de esta compañía, viéndose obligados a comer, ducharse e incluso dormir dentro de las propias oficinas.

En la misma línea, La web Business Insider¹⁰ recopila revelaciones de empleados de Apple que nos cuentan las condiciones de trabajo que en ocasiones impone la empresa, mostrando prácticas más que peculiares y una filosofía de trabajo que ha hecho abandonar la compañía a un número creciente de empleados en los últimos años, por no poder aguantar la presión.

“Los primeros días de trabajo en Apple vives en una nube. Es una sensación de triunfo, de haber alcanzado la meta”¹¹ según señala Jordan Price.

Sin embargo, no todo es tan perfecto. Apple es una de las compañías más exigentes del mundo y una de las más cuidadosas en lo que se refiere a su intimidad y esto lleva a que muchos trabajadores califiquen como traumática su experiencia laboral en la misma.

Uno de los desarrolladores de Ipad cuenta las medidas que se tomaron para que no se filtrara el prototipo: “Nos metieron en una sala sin ventanas, cambiaron los cerrojos de las puertas y solo cuatro desarrolladores podían entrar en la sala. Nos pidieron nuestros nombres y números de la Seguridad

¹⁰ Business Insider: se trata de un periódico digital con origen en EEUU sobre todo tipo de noticias a nivel económico-financiero que ocurren a escala global. Sitio web disponible en: <https://www.businessinsider.es/>

¹¹ Artículo desarrollado por Jordan Price sobre la realidad de trabajar en Apple: <https://computerhoy.com/noticias/moviles/infierno-trabajar-apple-9231>

Social. Hicieron agujeros en las mesas y las ataron al suelo con candados como los que usan las bicis”.

Robert Bowdidge confesó en Quora¹²: “Mi mujer sabía solo que yo trabajaba en el edificio del otro lado de la calle, pero nada más. El secreto profesional era tan elevado que ni si quiera podía hablarle sobre mi horario laboral o llamarle en mis pausas para el almuerzo. Un día me iba de viaje de trabajo a Manchester y ella me pidió venir, a lo que le dije que no. Ella trabajaba para IBM, y si mi jefe de proyecto se enteraba de que una empresa vendedora de chips estaba al tanto de nuestro viaje, no sé lo que hubiera pasado”.

Asimismo, los descontentos trabajadores de Apple, no solo se encuentran en las grandes oficinas de Silicon Valley, sino también en sus puntos de ventas distribuidos por todo el mundo.

Recorte 5. La realidad de trabajar en Apple Store.

La realidad de trabajar en una Apple Store, contada por un empleado

| *La realidad muchas veces no es como la pintan y eso incluye a las tiendas de Apple*

Fuente: Recorte obtenido del periódico digital Unocero. Enlace disponible en: <https://www.unocero.com/>

Se pudo contrastar que no todo lo que luce en Apple es la realidad, sino que las partes oscuras dentro de las tiendas de alta tecnología son tantas o más que las que se pueden encontrar en otros trabajos.

Algo que queda muy claro, es que en Apple el buen o mal desempeño del trabajador no es importante; lo único que se valora es la positiva experiencia del cliente y la fidelización del mismo, haciendo que su experiencia de compra se repita en el futuro. Sin embargo, el empleado sí debe cumplir con una cuota mínima mensual de ventas.

Por otro lado, el trabajo no está tan bien retribuido como se suele pensar, ya que se comienza con contrato a tiempo parcial (entre 16 y 24 horas semanales), con un día de descanso. Si se obtienen buenos resultados se consigue el “ascenso” que desde que se concede hasta que realmente llega en términos económicos suelen pasar varios meses e incluso años. Por lo tanto, este trabajo a tiempo parcial con una remuneración escasa no es compatible con una vida digna.

Unido a estos, otro de los factores que desmotiva profundamente a los empleados de las tiendas Apple, es el hecho de que desde un primer momento se les deja clara su posición en la compañía desvinculándoles de los “valores” de la misma, en caso de haberlos. Los empleados de la tiendas Apple son considerados trabajadores de Apple Store, y no de Apple, pero se debe cumplir

¹² Quora: es una red social que permite hacer preguntas y valorarlas mediante los resultados positivos y negativos de las respuestas. Disponible en: <https://es.quora.com/>

con las altas expectativas que tanto Apple Store como los clientes tienen sobre los empleados.

Finalmente, la privacidad y la lealtad a Apple son elementos clave. Por un lado, los trabajadores de Apple Store no pueden tomarse *selfies* y mucho menos publicarlos en sus redes sociales. Además, no pueden realizar comentarios negativos sobre su trabajo en Apple y mucho menos hablar de ello en las redes sociales. De ahí que todas las quejas y entrevistas encontradas sean anónimas. Por otro lado, los empleados de Apple Store sí pueden tener móviles de otras marcas pero no pueden llevarlos al trabajo o al menos no pueden ser vistos con ellos. Sin embargo, muchas quejas de los empleados se dirigen al adoctrinamiento recibido para cambiar a la marca Apple, así como al *bullying* sufrido por parte de sus propios compañeros y superiores inmediatos.

3.2. La empresa cervecera Heineken España S.A.

Heineken España S.A.¹³ pertenece a Heineken NV, el grupo cervecero más internacional del mundo. Se trata de una compañía familiar con ciento cincuenta años de historia que en la actualidad dispone de ciento sesenta y cinco fábricas en más de setenta países, más de ochenta mil trabajadores y un portafolio compuesto por doscientas cincuenta marcas vendidas por todo el mundo.

Heineken España S.A. es una de las principales compañías del mercado cervecero español. Con más de ciento diez años desde su instalación en España, cuenta con cuatro fábricas situadas en Madrid, Valencia, Sevilla y Jaén donde en el año 2018 se produjeron más de diez millones de hectolitros de cerveza. Esta marca dispone de más de cuarenta y cinco variedades de cerveza de entre las que destacan Heineken, Cruzcampo, Buckler y otras especialidades como Desperados, Guinness y Paulaner.

Heineken España S.A. es una empresa líder en innovación dentro del sector cervecero nacional y esto se ve reflejado en que el 10% de sus beneficios surgen de lanzamientos de nuevos productos en los últimos cinco años, sobre todo dentro de nichos de mercado referentes a las bebidas sin alcohol o bajas en calorías.

Heineken España S.A. mantiene un fuerte compromiso con el entorno social y medioambiental en el que se establece, creando acciones de marca comprometidas con su responsabilidad social corporativa, tales como la Escuela de la Hostelería y la Fundación Cruzcampo. Un compromiso que se extiende a sus más de 2.200 trabajadores haciendo que el compromiso de todos ellos permita el continuo crecimiento de la compañía.

Historia de Heineken España S.A.

Son dos cerveceras centenarias las que marcan la historia de Heineken España S.A.; dos empresas familiares que apostaron por la elevada calidad de su producto, unas campañas publicitarias ambiciosas, al tiempo que compartían un sueño de crecimiento y expansión a nivel internacional. Se trata de El Águila y La Cruz del Campo.

¹³ Información obtenida en: <http://www.heinekenespana.es/es/nosotros/>

Estas dos empresas, fundadas en los años 1903 y 1904 en las ciudades de Madrid y Sevilla respectivamente, experimentaron un gran crecimiento a lo largo de siglo XX, al tiempo que simultáneo.

No es hasta 1972 cuando nace Heineken NV, la cual gozando de un crecimiento significativo a nivel internacional, decide adherir El Águila en el año 1984. Por aquel entonces ya constituía la cuarta empresa cervecera del mundo. Tras un proceso de cambio de marca, El Águila pasa a denominarse Amstel en 1994.

Es en 1991 cuando la cervecera sevillana La Cruz del Campo, tras sucesivas adquisiciones de empresas del mismo sector dentro de Andalucía, tales como Industrial Cervecera Sevillana o El Alcázar (Jaén), se incorpora al grupo Guinness PLC y en 1993 se incorpora al Grupo Cruzcampo S.A. Es en el año 2.000, cuando Heineken España decide adherir al Grupo Cruzcampo y nace desde entonces Heineken España S.A. tal y como hoy se conoce.

Algunos de los frutos más significativos e inmediatos que dio esta unión fueron la creación de la nueva fábrica de Sevilla, la planta más moderna del grupo en toda Europa, así como el reforzamiento del compromiso social con la creación de la Escuela de Hostelería Gambrinus. Desde el año 2.000 viene contribuyendo a la profesionalización de la hostelería y ayudando a miles de jóvenes a integrarse con mayor facilidad en este sector.

Valores de la compañía.

Los valores de la compañía Heineken España S.A. son compartidos por todos los empleados que trabajan en ella. Estos valores se resumen en:

- Disfrute: Heineken España S.A. trata de llevar al consumidor el disfrute mediante la promoción responsable de su cerveza y el patrocinio de eventos importantes y relevantes para ellos. La atmósfera que rodea la compañía debe reflejar todos estos valores, por ello, las personas deben disfrutar trabajando mediante la mejora continua de los puestos de trabajo y el fomento de las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Respeto por las personas y el entorno: Heineken España S.A. se muestra fuertemente comprometida y vinculada con todas aquellas comunidades en las que opera. Se trata de generar valor compartido y sostenible para la sociedad, las personas y el planeta. El compromiso con la sostenibilidad forma parte del ADN de la compañía y se encuentra integrado en todas las áreas de la misma, haciendo que todos los avances en materia energética y las políticas de consumo responsable puedan ser ejemplo de ello.
- Pasión por la calidad: desde sus inicios Heineken España ha hecho hincapié en la calidad de sus productos por encima de todo.

3.2.1. Programas de *engagement* interno y atracción de talento.

El #Talentage: una experiencia única para los jóvenes universitarios.

Un ejemplo de la responsabilidad social corporativa de Heineken España S.A. y del modo en que fideliza su propia plantilla desde la primera toma de contacto es el programa #Talentage de la Fundación Cruzcampo.

Este programa nació en 2013 con el objetivo de poder identificar y reconocer el talento de los mejores universitarios andaluces y, en tan solo tres años se ha convertido en todo un referente en Andalucía gracias al elevado índice de empleabilidad de sus participantes, que supera el 70 %. La finalidad última de estas becas, es la posibilidad de ofrecer a los jóvenes un medio para enriquecerse laboralmente y ganar experiencia para su futuro profesional.

En su última edición, Heineken España ha decidido dar un paso para adaptarse a los enormes resultados ofrecidos en las ediciones anteriores. El nivel cada vez más alto de los participantes, permitió que la Fundación Cruzcampo ampliase el número de becas pasando de las once becas inicialmente previstas a catorce que fueron finalmente otorgadas.

Las becas #Talentage consisten en que los cuarenta participantes deben superar un exigente proceso de selección en el que la Fundación Cruzcampo y Heineken España deben seleccionar los mejores perfiles de entre las 1.300 solicitudes recibidas. Los elegidos se reúnen durante tres días en Sevilla, donde la Fundación Cruzcampo organiza un intenso plan de formación de la mano de expertos de la prestigiosa escuela ESIC especializada en negocios, su *partner* académico de este programa.

Los jóvenes becados provenientes de distintas provincias andaluzas comparten durante esos días las cualidades con las que un futuro líder eficiente debería contar, tales como: un impecable expediente académico, capacidad de liderazgo, un elevado nivel de una segunda lengua; entre otras habilidades cada vez más valoradas dentro del ámbito empresarial.

Finalmente, los catorce ganadores pueden disfrutar de un periodo de entre seis meses y un año de formación en las sedes de las tres grandes compañías adheridas al proceso #Talentage: Supermercados MAS, Grupo Persan y Heineken España S.A.

“Se buscan héroes”: la campaña de engagement interno de Heineken España.

La empresa cervecera Heineken España puso en marcha en 2016 el programa “Se buscan héroes”, una campaña de *engagement* interno que ha gozado en este año 2019 de su cuarta edición consecutiva. Se trata de reconocer la labor de aquellos empleados que mejor representan los valores y comportamientos esperados dentro de la empresa, fijados a nivel internacional.

La compañía trata de encontrar empleados con actitud positiva, colaboradora, inspiradora e integradora; en definitiva, “Se buscan héroes”. El objetivo de esta campaña no es solo premiar a los empleados que hayan venido demostrando cumplir con todas estas cualidades, sino que además se pretende afianzar los valores de la organización entre todos sus empleados.

Esto resulta ser así hasta el punto de que los centros de trabajo de Heineken España son tematizados con los personajes de Marvel (la productora de películas de ciencia ficción en EEUU) con mensajes que dice “Se buscan héroes” o “¿A quién pondrías esta camiseta?”

Los héroes deben haber destacado por su buen hacer y su actitud positiva durante todo el año y sus propios compañeros son quienes les votan. Es posible poner cara a los valores de la compañía a través de compañeros y conocidos lo cual ayuda a que el impacto sea mayor y mucho más cercano.

Ilustración 7. Se buscan héroes.



Fuente: Ilustración obtenida en la página oficial de Heineken: <http://www.heinekenespana.es/>

Los principales comportamientos que deben mostrar aquellos que vayan a ser elegidos como héroes son: “Ponemos la seguridad lo primero”, “Actuamos como emprendedores”, “Colaboramos con confianza”, “Ponemos foco en soporte por encima del control”, “Lo hacemos simple y aprendemos”, “Para mejorar”.

Antes de que todo saliera a la luz, un primer impulso llevó al surgimiento de esta idea. Fue Amalia Rodríguez Dacal (2016), directora de Recursos Humanos de Heineken España quien afirmó que: “Todos en nuestra vida cotidiana tenemos héroes que nos rodean; personas que admiramos, que tomamos como ejemplo y que nos hacen ser mejores profesionales y personas”.

La campaña se estructura a través de una plataforma on-line en la que se explican los comportamientos propios de un “héroe” y se incluye un sistema de votación anónimo en el que cada empleado debe votar a seis compañeros explicando la razón por la cual merecen recibir este reconocimiento.

Tras la primera selección, los ganadores son anunciados durante el evento de los “Encuentros Heineken”, retransmitido vía *streaming* en diferentes centros de la compañía en el territorio español.

Además de todo el reconocimiento recibido tanto por parte de la organización como por parte de los compañeros de trabajo, los ganadores son premiados con un viaje totalmente pagado a las oficinas centrales en Ámsterdam por haber sido nombrados héroes del año en curso.

El caso Heineken donde el producto no es lo más importante: un original proceso de selección de personal¹⁴ para difundir los valores de la marca.

A continuación, desarrollaremos un nuevo caso práctico en el cual Heineken llevó a cabo un proceso de selección “especial”, con el fin de conocer aquellos candidatos que realmente compartían los valores de la compañía.

En “el candidato”, un vídeo de algo más de tres minutos de duración, se muestra como el grupo Heineken planteó un original proceso de selección que posteriormente fue difundido en redes sociales. La empresa cervecera se apoya en la figura de los candidatos elegidos, los cuales cumplen a la perfección los valores organizacionales, y además refuerza su reputación como buen empleador, pudiendo convertirla en una publicidad creativa que le permite promocionar los valores de la marca.

Algunas de las situaciones a las que se somete a los candidatos, con el fin de conocer realmente su estilo de trabajo y su manera de actuar con los compañeros ante situaciones comprometidas, son las siguientes:

- La entrevista comienza de manera normal, manteniendo una conversación con los candidatos al puesto, en la cual se les pregunta cuál es su estilo de liderazgo, cuál es su mayor debilidad, den una razón por la cual debería contratarle... es entonces cuando se dan cuenta de que tanto las entrevistas habituales como las respuestas que suelen dar los entrevistados son repetitivas y estandarizadas. Surge entonces “el candidato”, la primera entrevista de trabajo para la cual no te puedes preparar.
- Cuando el candidato llega a las oficinas, el entrevistador le da la mano de una forma cariñosa y familiar, en lugar del cordial y típico saludo entre desconocidos en el ámbito laboral. A continuación, les preguntan que cómo se han sentido cuando van caminando de la mano junto con el entrevistador.
- La segunda parte consiste en una prueba de asistencia médica. Se bloquean las puertas del despacho y el entrevistador finge un desmayo. Todavía en el suelo, cuando comienza a recuperarse les pregunta a los candidatos cuánto dinero creen que deberían cobrar.
- En la última parte de la entrevista, se hace sonar la alarma de incendios y cuando están evacuando el edificio los bomberos piden un ayudante para sostener la malla de seguridad, ya que uno de los trabajadores de la empresa necesita saltar desde la azotea. Es entonces cuando uno de los entrevistados decide sin pensarlo dos veces ayudar a los bomberos para poder salvar la vida del trabajador.

¹⁴ En este enlace podemos encontrar el vídeo en el cual se muestra cómo Heineken desarrolló el proceso de selección enormemente curioso e interesante para descubrir la verdadera personalidad de sus candidatos antes de contratarlos:
<https://www.youtube.com/watch?v=a9JLJ4cm3W8>

Del burnout al work-engagement. Análisis de la cultura laboral de Heineken España y Silicon Valley.

A los elegidos se les invitó a asistir a un partido de Champions-League donde siendo invitados de honor se les comunicó que habían sido contratados por la empresa Heineken.

Recorte 6. Candidato de Heineken ayudando a los bomberos.



Fuente: Captura de pantalla del vídeo lanzado por Heineken de la entrevista “el candidato”: <https://www.youtube.com/watch?v=a9JLJ4cm3W8>

Curiosamente, en el video promocional de este proceso de selección no aparece el nombre de la firma, ni si quiera su logotipo. Y es que el objetivo de este proceso de selección no es patrocinar los atributos tangibles de la cerveza ya conocida por el cliente, sino ensalzar y potenciar internamente los valores empresariales, consiguiendo personal involucrado y que personalice los valores del grupo.

Los empleados de Heineken se aseguran por convenio 20 cajas de cerveza al año.

Heineken España S.A. busca favorecer la cultura cervecera de sus empleados al extender a toda su plantilla este beneficio social. Para los empleados de Heineken España S.A. la cerveza corre a cargo de la empresa tras la aprobación del convenio colectivo (90102792012017) de BOE, en España para el período 2017-2020. Entre otros beneficios sociales disponibles en el convenio colectivo citado anteriormente, se establece el derecho de cada empleado a recibir 20 cajas de cerveza al año o la parte proporcional que corresponda a aquellos empleados cuya relación laboral no se prolongue durante los doce meses establecidos.

Este tipo de retribución en especie, permite que en las neveras de los empleados de la firma nunca falte ni Heineken, ni Amstel, ni Cruzcampo, ni el resto de marcas agrupadas bajo la cervecera verde.

Recorte 7. Convenio colectivo para beneficios sociales de Heineken España S.A. en el período 2017-2020.

Resolucion de 6 de octubre de 2017, de la Direccion General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de Heineken España, SA. (Boletín Oficial del Estado núm. 252 de 19/10/2017)

Visto el texto del Convenio colectivo de la empresa Heineken España, S.A. (código de Convenio número 90102792012017), que fue suscrito con fecha 7 de julio de 2017, de una parte por los designados por la Dirección de la empresa en representación de la misma, y de otra, por las secciones sindicales de CC.OO. y UGT en representación de los trabajadores afectados, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 90, apartados 2 y 3, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, y en el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de Convenios y acuerdos colectivos de trabajo,

Esta Dirección General de Empleo resuelve:

Fuente: Convenio colectivo obtenido de:

<https://www.iberley.es/convenios/empresa/convenio-colectivo-empresa-heineken-espana-s-8532449>

Opinión de los empleados de Heineken España S.A. sobre la compañía y su experiencia en ella.

4,0



Ambiente de trabajo divertido con gente muy abierta

Responsable de Zona Barcelona (Antiguo empleado) – Barcelona, Barcelona provincia – 7 marzo 2019

Fue una experiencia muy chula, la empresa y los productos vendidos ayudan a que el trabajo sea ameno y divertido.

¿Te ha sido de ayuda esta valoración?

Sí No

Compartir Denunciar

5,0



Puesto de trabajo ideal

Mantenimiento industrial (Antiguo empleado) – Alcalá de Guadaíra, Sevilla provincia – 4 febrero 2019

Buen salario, gran compañerismo e ideal para tener un puesto fijo

¿Te ha sido de ayuda esta valoración?

Sí 6 No

Compartir Denunciar

5,0

Very challenging and innovating

5,0



buen ambiente

trabajo como administrativa comercial (Antiguo empleado) – Valencia, Valencia provincia – 2 diciembre 2018

empresa solvente y maravillosos compañeros, sueldo alto

¿Te ha sido de ayuda esta valoración?

Sí 1 No

Compartir Denunciar

5,0



muy buen ambiente de trabajo

Mantenimiento mecánico y eléctrico Fca Madrid (Antiguo empleado) – San Sebastián de los Reyes, Madrid provincia – 1 octubre 2018

Dentro de unos horarios apropiadas, se realiza una actividad profesional rodeado de profesionales, de calidad, un muy buen ambiente de trabajo. Dentro del marco de la enseñanza y el aprendizaje continuo.

- ✓ **Pros**
Convenio laboral

BLOQUE 4. CONCLUSIONES.

De la investigación realizada podemos constatar la importancia de tener trabajadores felices y comprometidos con los valores de la organización. Esto se debe a su capacidad para generar negocio para la empresa en términos de aumento de su capacidad de trabajo y también por el menor gasto en que incurre la empresa cuando sus trabajadores se encuentran sanos, sin necesidad de rotación externa ni de coger baja laboral.

La aparición del *burnout* está asociada fuertemente a la calidad de vida del trabajador. En graves situaciones de crisis socioeconómica, como la actual, la presión y el estrés suelen ser mayores, la vulnerabilidad aumenta y los riesgos crecen, por esa razón se deben tomar medidas preventivas.

Por otro lado, el *work-engagement* en una empresa es de suma importancia. Cualquier compañía que busque lograr una ventaja competitiva debe conseguir que sus empleados se sientan identificados. Esto, permite que el empresario y su personal adquieran o fortalezcan habilidades y destrezas las cuales favorecen al manejo eficiente de los recursos de la empresa, la innovación de productos y procesos, coadyuvando así al crecimiento sostenible de la compañía.

Gracias al análisis realizado en las dos empresas (Heineken España S.A. y Apple en Silicon Valley), hemos podido evidenciar la forma en que la gestión del personal dentro de las compañías permite incrementar o disminuir no solo los beneficios económicos de la compañía sino el prestigio social de la misma. Heineken España S.A. mediante acciones motivadoras, siempre con el objetivo de fidelizar al personal, ha venido mostrando un tremendo crecimiento en los últimos años hasta convertirse en una de las empresas cerveceras de mayor importancia a nivel nacional. Por otro lado, Apple (dentro de Silicon Valley) sirve de caso ejemplificador de la mala gestión de recursos humanos dentro de las grandes multinacionales tecnológicas, que lejos de cumplir con su buena fama, están dejando caer su buen nombre por casos de desconexión de los trabajadores y mala prensa en lo que se refiere a la Responsabilidad Social Corporativa.

Es muy importante hoy en día que las empresas trabajen profundamente en el área de recursos humanos con un doble objetivo: mantener un estado de salud mental y física óptimo en sus trabajadores y maximizar la eficacia y la eficiencia en el centro de trabajo. La combinación de estos objetivos llevará a la maximización del beneficio empresarial.

Para terminar, considero necesario proponer las siguientes recomendaciones finales:

En primer lugar, el empresario debe practicar más el incentivo al personal, siguiendo técnicas de motivación, reconocimiento, interés por el trabajador y una fluida comunicación.

El empresario debe desarrollar una fluida dinámica de cambios, adaptándose a las nuevas ideas, tendencias, y sabiendo cómo impulsar y animar a su gente para que mantengan un pensamiento sistémico.

El empresario, debe comprometerse a adquirir él mismo una formación acorde con su negocio para aprender y saber emplear las técnicas de motivación del personal para lograr que sus empleados se sientan identificados con la empresa.

Saber aprovechar las oportunidades externas, pero no solo para lograr beneficios económicos, sino también para apoyar el fortalecimiento de las bases, y una de las formas principales es mejorando la calidad de vida laboral, permitiendo que esta unión permanezca cuando las oportunidades de negocio sean menos abundantes.

Finalmente, primar la recolección de datos y la comunicación interna para un mayor conocimiento de todo lo que pasa en la compañía.

A modo de conclusión, me gustaría señalar que el estudio de la salud mental del activo humano de las organizaciones ha tenido un tardío descubrimiento, haciendo que todavía en la actualidad no ocupe un lugar fundamental en determinados centros de trabajo. Es por esto que el aumento de la importancia de los trabajadores dentro de las empresas hará sin duda del mismo un tema crucial para el crecimiento organizacional en los años venideros.

Bibliografía.

Burnout, S. (2019). *¿Qué es el síndrome de Burnout?*. [en línea] CuidatePlus. Disponible en: <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psiquiatricas/sindrome-de-burnout.html> [Fecha de acceso 11 Feb. 2019].

Anon, (2019). [en línea] Disponible en: <http://webs.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbelacop.pdf> [Fecha de acceso 15 Mar. 2019].

Maricuțoiu, L., Sulea, C. and Iancu, A. (2019). *Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence.*

Biblioteca.unirioja.es. (2019). [en línea] Disponible en: https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000978.pdf [Fecha de acceso 3 Abr. 2019].

Anon, (2019). [en línea] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/263851330_Burnout_and_Work_Engagement_The_JD-R_Approach [Fecha de acceso 13 Feb. 2019].

Gascón, S., Olmedo Montes, M. and Ciccotelli, H. (2019). *La prevención del Burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de Leiter y Maslach.*

Anon, (2019). [en línea] Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Rodriguez10/publication/41126175_El_Estres_Como_Amenaza_y_Como_Reto_Un_Analisis_de_su_Relacion/links/00b7d51433c0281c60000000/El-Estres-Como-Amenaza-y-Como-Reto-Un-Analisis-de-su-Relacion.pdf#page=28 [Fecha de acceso 6 Mar. 2019].

Upcommons.upc.edu. (2019). [en línea] Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/121014/TLMR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Fecha de acceso 6 Mar. 2019].

Omint.com.ar. (2019). [en línea] Disponible en: <http://www.omint.com.ar/website2/Portals/0/images/news-prestadores/CUESTIONARIO-BURNOUT-INTERACTIVO.PDF> [Fecha de acceso 13 Mar. 2019].

N., emociones, M. and libre, T. (2019). *Burnout: consumidos por el trabajo.* [en línea] Webconsultas.com. Disponible en: <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/burnout-consumidos-por-el-trabajo-8363> [Fecha de acceso 3 Abr. 2019].

GIL-MONTE, P. (2019). *Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?*. [en línea] Redalyc.org. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/2313/231318052004/> [Fecha de acceso 11 Mar. 2019].

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.

Duran, M.A., Manteca, A.J. (2013). *Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales.* *Documentos de Trabajo Social*, 51, pp. 45-68.

Uvadoc.uva.es. (2019). [en línea] Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/17727/1/TFG-H450.pdf> [Fecha de acceso 17 Mar. 2019].

Del burnout al work-engagement. Análisis de la cultura laboral de Heineken España y Silicon Valley.

Leader Summaries. (2019). *Resumen del libro 'El "engagement" en el trabajo', de Marisa Salanova.* [en línea] Disponible en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-engagement-en-el-trabajo> [Fecha de acceso 17 Mar. 2019].

Redalyc.org. (2019). [en línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839295006.pdf> [Fecha de acceso 3 Abr. 2019].

Insht.es. (2019). [en línea] Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/752a783/759.pdf> [Fecha de acceso 25 Mar. 2019].

Www2.udec.cl. (2019). [en línea] Disponible en: <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol712010/artrev71h.pdf> [Fecha de acceso 25 Mar. 2019].

ORH | Observatorio de Recursos Humanos. (2019). *"Se buscan héroes", la campaña de engagement interno de Heineken España.* [en línea] Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/gestion/se-buscan-heroes-la-campana-de-engagement-interno-de-heineken-espana.html> [Fecha de acceso 31 Mar. 2019].

Google Books. (2019). *La fiebre del silicón valley.* [en línea] Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=UTTA9_d0qX4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=historia+de+silicon+valley&ots=_HqQMUGRI&sig=0wFn46MIQAcJ5636FJqU5_DDutl#v=onepage&q=historia%20de%20silicon%20valley&f=false [Fecha de acceso 3 Abr. 2019].

López, J. (2019). *La historia de Silicon Valley antes de internet.* [en línea] Hipertextual. Disponible en: <https://hipertextual.com/2019/02/origen-historia-silicon-valley> [Fecha de acceso 3 Abr. 2019].

Harvard-deusto.com. (2019). *Caso Heineken. Cuando el producto no es lo más importante: un original proceso de selección de personal para difundir los valores de marca | Harvard Deusto las revistas.* [en línea] Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/caso-heineken-cuando-el-producto-no-es-lo-mas-importante-un-original-proceso-de-seleccion-de-personal-para-difundir-los-valores-de-marca> [Fecha de acceso 9 Abr. 2019].

Sánchez, C. (2019). *La multimillonaria web de empleo que airea las vergüenzas laborales de las tecnológicas.* [en línea] El Confidencial. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-05-20/glassdor-google-web-vergüenzas-laborales_1565564/ [Fecha de acceso 12 Abr. 2019].

Pascual, J. (2019). *El lado oscuro de trabajar para Apple.* [en línea] ComputerHoy. Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/moviles/lado-oscuro-trabajar-apple-11407> [Fecha de acceso 12 Abr. 2019].

La Información. (2019). *Los empleados de Heineken se aseguran por convenio 20 cajas de cerveza al año.* [en línea] Disponible en: <https://www.lainformacion.com/empresas/los-empleados-de-heineken-se-aseguran-por-convenio-20-cajas-de-cerveza-al-ano/6335276/> [Fecha de acceso 15 Abr. 2019].

Iberley.es. (2019). *Convenio Colectivo de Empresa de HEINEKEN ESPAÑA, S.A..* [en línea] Disponible en: <https://www.iberley.es/convenios/empresa/convenio-colectivo-empresa-heineken-espana-s-8532449> [Fecha de acceso 15 Abr. 2019].

Indeed.es. (2019). *Trabajar en Heineken: valoraciones de empleados | Indeed.es.* [en línea] Disponible en: <https://www.indeed.es/cmp/Heineken/reviews> [Fecha de acceso 15 Abr. 2019].