

El bienestar psicológico y la productividad en el ámbito laboral

Sebastián Parra Cuartas

Andrés Felipe Otálvaro Muñoz¹

Resumen

El presente artículo se interesa por comprender la salud mental en su sentido amplio que trascienda de una concepción dicotómica entre presencia o ausencia de trastornos, una comprensión que permita integrar el grado de adaptabilidad, bienestar psicológico y satisfacción del sujeto frente a sus esferas significativas y de manera más puntual, en la esfera laboral; También se interesa por la relación entre los niveles de bienestar de los sujetos dentro de una organización laboral y los niveles de productividad que esta presenta, los factores que los afectan y los efectos que se generan en las organizaciones y en sus trabajadores. Por último, a manera de ejemplo se presenta el modelo de empresa Google que ilustra adecuadamente lo expuesto.

Palabras clave: Bienestar psicológico, salud mental, productividad en el trabajo, modelo Google.

¹ Estudiantes de pregrado en Psicología de la Universidad de Antioquia. Correos electrónicos: sebastian.parra2@udea.edu.co andres.otalvarom@udea.edu.co

Introducción

En el primer apartado se aborda el concepto de salud mental, el cual requiere de una comprensión más profunda construida desde el saber psicológico, que integre los aspectos significativos de la vida de los sujetos y supere la dicotomía enfermedad-sano como referente de comprensión del concepto.

Por otro lado, el artículo también se interesa en la comprensión de la productividad en ámbitos laborales y articular este conocimiento con el de salud mental. Comprender la relación existente entre la salud mental y la productividad en ámbitos laborales es el objetivo del segundo apartado, apartado que también busca dar cuenta de la importancia de este conocimiento para el mutuo beneficio de los empleados y las empresas y para los profesionales de psicología que deseen trabajar en estos ámbitos.

Si bien se tiene un constructo teórico sobre cómo debería de ser un ambiente de trabajo que aporte a la productividad y tenga en cuenta la presencia de una sana salud mental, también se han dado varias muestras reales de empresas que han decidido hacer caso a estas teorías y han logrado resultados positivos, tanto para la salud de sus empleados como para su objetivo de producción.

Cabe resaltar que, aunque las teorías han funcionado en práctica, no significa que puedan ser aplicadas de la misma forma en todos los casos, por lo cual deben de interpretarse de una forma correcta según el contexto en el cual se piensan ser aplicadas y ejecutarlas dependiendo de las demandas provenientes de las empresas y sus empleados.

El bienestar psicológico y la salud mental

Desde la institucionalidad la salud mental se entiende en un sentido amplio, la cual según la Organización Mundial de la salud: “está relacionada con una amplia gama de actividades directa o indirectamente relacionadas con el componente de bienestar mental, como un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2018).

Por ello, la salud mental no solo se debe comprender en relación con la aparición o no de los trastornos, los cuales son clínicamente significativos y se asocian a malestares, discapacidades, conductas contraproducentes y deterioros en la vida de las personas (Echeburúa, Salaberría, Cruz-Saéz, 2014) sino que, la salud mental debe ser comprendida como un amplio espectro que tenga en consideración los sentimientos de satisfacción, tranquilidad y bienestar de los individuos sobre su vida en general, teniendo en cuenta los aspectos más trascendentales como su área familiar, interpersonal, laboral, educativa, deportiva, artística, sus proyectos personales y demás áreas significativas para el sujeto.

Con relación a lo anterior, la propuesta de autores como Pérez y Fernández (2007) y Echeburúa, Salaberría y Cruz-Saéz (2014) apuntan a la comprensión de la salud mental fuera de la dicotomía patológico-sano y la redirecciona hacia una comprensión de un espectro que va desde lo psicopatológico, pasando por el malestar psicológico a raíz de problemas de ésta índole, seguido de los problemas de la vida que son de fácil solución y no repercuten significativamente en los sujetos y por último, el bienestar psicológico que constituye el ideal de salud mental.

Es necesario agregar que, la salud mental es un estado de equilibrio del organismo, que es susceptible de alterarse por diferentes estímulos, los cuales constituyen las condiciones de salud. El trabajo es un componente esencial de la vida humana y las condiciones de este influyen en las condiciones y el estado de salud del sujeto. Infortunadamente esta es un área que se ve afectada por el desconocimiento de las actividades estresantes a los que se enfrentan los individuos y la falta de vigilancia de las condiciones de salud, lo que dificulta la construcción de un puente entre el sujeto, su trabajo y el bienestar psicológico (Guerrero y Puerto, 2006).

Por ende, las condiciones de trabajo impactan en la salud de los trabajadores que pueden impactar de forma positiva si ofrecen oportunidades que propicien la adaptación y favorezcan el desarrollo personal; o de forma negativa cuando estas representan obstáculos para la adaptación y generan malestar o desequilibrio en los sujetos. Así mismo, las condiciones de salud de los trabajadores pueden impactar positivamente en el desempeño al generar equilibrio y adaptación, lo que se traduce en un buen trabajo; estas condiciones de salud también pueden impactar negativamente cuando el deterioro impide la ejecución adecuada de las labores (Guerrero y Puerto, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajador interactúa con todas las variables presentes en la realización de una tarea y estas producen respuestas en el sujeto para adaptarse a ella. El sujeto evalúa los recursos que dispone para afrontar la tarea y el nivel de dificultad que esta representa, aquellas tareas que el sujeto evalúa que no posee control sobre estas, se convierten en tareas estresantes y afectan el equilibrio del bienestar psicológico del sujeto. El estrés sería el concepto base que relaciona las condiciones de trabajo con la salud de los trabajadores; una vez que se ha desestabilizado el equilibrio del bienestar psicológico y se producen efectos en la salud mental, la productividad descende dependiendo del tiempo de exposición que el sujeto tenga a la tarea, el grado de desequilibrio y la duración y disposición de los periodos de recuperación (Guerrero y Puerto, 2006).

En cualquiera de las áreas significativas del sujeto, anteriormente mencionadas, pueden presentarse situaciones estresantes, que no solo repercuten en el bienestar psicológico del sujeto en esa área, sino que también influye en su bienestar y desempeño en las demás. De este modo, estas áreas no son independientes y una afectación en una de ellas puede afectar positiva o negativamente las otras restantes (Guerrero y Puerto, 2006).

Específicamente en el área significativa del trabajo, los factores que mayormente se encuentran asociados al estrés y al surgimiento de trastornos mentales son: la presencia de conflictos en el trabajo, la responsabilidad excesiva, la exigencia de no cometer errores, la mala relación con los supervisores y las dificultades para mantenerse al tanto de los cambios (Zamora, 2010).

Este factor, el del estrés laboral constituye uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los sujetos en ambientes laborales, siendo este un factor de morbilidad de desarrollo de enfermedades crónicas. Cuando el estrés evoluciona repercute en el sujeto provocando agotamiento emocional, distanciamiento afectivo, trato despersonalizado y sentimientos de pusilanimidad e inutilidad, factores que afectan tanto el bienestar psicológico del sujeto como la productividad de la organización que lo acoge (Zamora, 2010).



Teniendo en consideración lo anterior, el bienestar psicológico es un aspecto transversal al desempeño del sujeto en las diversas áreas de su vida, por lo tanto, es necesario reconocer el valor de las condiciones de salud en ambientes laborales y extralaborales, dada la importancia de proteger y mejorar las condiciones de salud de los sujetos, y así mismo, destacar el papel que el bienestar psicológico juega en la productividad, productividad que se ven afectada directamente proporcional con el mejoramiento o detrimento del bienestar psicológico (Guerrero y Puerto, 2006).

La productividad en el trabajo

Según Guerrero y Puerto, el concepto de productividad es utilizado en dos perspectivas diferentes, aunque complementarias. En primer lugar, la que considera la productividad como la relación entre el volumen físico de la producción y los recursos utilizados para obtenerlo. Por otro lado, también se le considera como el resultado de dividir la producción total entre el número de horas de trabajo necesarias para conseguirla (2006).

Los mismos autores señalan que estas definiciones son solo aplicables al sector primario y secundario de la economía, mientras que para el sector terciario la productividad debe acogerse una definición más amplia, una definición como la propuesta por Robin (1955, citado en Guerrero y Puerto, 2006):

El conjunto de recursos que deben ponerse en juego para la obtención de una producción en la mayor cantidad posible, de la mejor calidad posible, con el menor costo posible, en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo humano posible, pagando los más altos salarios y beneficiando al mayor número de personas (p. 204)

Incrementar la productividad implica reconocer la relación bilateral de la necesidad de adaptación entre el sujeto y su trabajo. Siendo el trabajo para el sujeto un medio para satisfacer sus necesidades humanas y un área trascendente en su vida y siendo el recurso humano para “el trabajo” el recurso más importante de los que deben ponerse en juego para la producción (Guerrero y Puerto, 2006).



Considerando lo anterior, en la relación del trabajador con el trabajo, el sujeto cuenta con tres dimensiones que median en dicha relación: el *poder*, el *querer* y el *saber*. El *poder* se refiere a las capacidades físicas y psicológicas para desempeñar la tarea, el *querer* se refiere a la motivación del sujeto a ejecutar la tarea y el *saber*, a la capacitación necesaria que requiere para llevar a cabo la labor (Guerrero y Puerto, 2006).

Cada trabajador representa un capital que es la suma de su *poder*, *querer* y *saber*; la reducción del bienestar psicológico reduce, al menos transitoriamente, estas esferas y los recursos que se destinen para la prevención o intervención en salud de los empleados, representará una inversión en la productividad de la empresa (Zamora, 2010).

Retomando la relación existente entre las condiciones de trabajo y de vida de los sujetos y su repercusión en su bienestar psicológico, Zamora destaca que, existe una relación positiva entre la calidad de vida laboral y la productividad, donde un incremento en la primera trae beneficios tangibles en las organizaciones, dando por resultado empleados con mayor satisfacción y motivación laboral, compromiso con el puesto, identificación con la organización y poniendo mayor esfuerzo en la ejecución de las tareas (2010).

Si una organización laboral desea ofrecer calidad en sus productos y servicios, debe pensar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y en los factores que la afecten de forma directa o indirecta. Estos factores no solo se remiten al ambiente laboral inmediato, sino que también remiten a otras áreas significativas de la vida del sujeto. Además, estas condiciones propician el bienestar psicológico que puede afectar al trabajador y por consiguiente la productividad de la empresa (Zamora, 2010).

Por consiguiente, malas condiciones laborales pueden desencadenar altos niveles de estrés, infelicidad, tensión, fatiga, insatisfacción, ausentismo y bajo desempeño en los trabajadores afectando su calidad de vida y consecuentemente la productividad, rentabilidad, desempeño y calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa (Zamora, 2010).

Por lo general las acciones que se llevan a cabo en materia de bienestar psicológico son de tipo intervenciones que surgen cuando la productividad se encuentra en niveles demasiado bajos o cuando la afectación se ha convertido incapacitante para el trabajador,



lo que implica destinar grandes recursos para la readaptación de los trabajadores, gastos que pueden mitigarse si las acciones que se llevan a cabo inician desde la prevención (Guerrero y Puerto, 2006).

Con relación a lo anterior, es necesario considerar que la globalización y las exigencias de los mercados contemporáneos, de la mano con los avances tecnológicos, demandan niveles más altos de productividad a los que las empresas deben ajustar permanecer compitiendo con sus productos y servicios. Estas demandas de productividad influyen en las exigencias que se les presenta a los trabajadores y genera consecuencias en ellos (Murillo, 2003).

Anudado a lo anterior, Murillo destaca que la competencia de mercado y la búsqueda de rentabilidad y productividad ha puesto un énfasis sobre los medios de producción y el cuidado de estos y no del recurso humano que permite el funcionamiento de esos medios de producción (2003), además, también ha traído consecuencias para los trabajadores como la reducción del gasto social y el abaratamiento del empleo, un factor que según Guerrero y Puerto conduce a la interpretación negativa por parte del trabajador que afecta su motivación, de que desempeña la misma labor por una retribución menor (2006).

El mercado laboral contemporáneo cada vez demanda menos esfuerzo físico por parte de los trabajadores, debido a los avances tecnológicos que permiten reducir esos esfuerzos y que distancian al sujeto de la tarea y los materiales con los que se ejecuta, sin embargo, las demandas cognitivas se han incrementado (demandas que incluso son mayores en los trabajos en que sus productos o servicios son más abstractos), la consecuencia de todo esto es que se disminuye la carga física y se aumenta la carga mental (Guerrero y Puerto, 2006).

Con relación a lo expuesto con anterioridad, las empresas deben contemplar planes preventivos que se ajusten a las demandas contemporáneas que se le imponen a los trabajadores como respuesta a las demandas del mercado, con el objetivo de crear entornos saludables que velen por el mantenimiento del bienestar psicológico y la productividad de la empresa, la cual se puede ver afectada hasta en un 30% por



alteraciones en la salud y hasta en un 60% por desequilibrios significativos en sus empleados (Guerrero y Puerto, 2006).

Google, el bienestar laboral y la salud mental

Googleplex es la sede principal de Google, ubicada en Mountain View, Santa Clara, California (Jonathan Strickland, 2008). El diseño arquitectónico de esta sede se asemeja más a una ciudadela universitaria que a la apariencia de una empresa promedio, en la cual pueden verse desde amplias zonas verdes, cafeterías, canchas de tenis, volleyball, entre otros, hasta algunos empleados de Google usando camisetas con el logo de la empresa, mientras circulan caminando o en bicicletas, de un edificio a otro, los cuales están contruidos según los servicios de Google, como lo son Android, Gmail, o el propio buscador de Google, entre otros (Cony Sturm, 2010). Este lugar es conocido mundialmente debido a sus altos estándares de bienestar laboral: comida gratis para los empleados, espacios deportivos y salas para jugar videojuegos, recibir un masaje o tomar una siesta, entre otros. (Jonathan Strickland, 2008).

No es gratuito, entonces, que en el 2014, Google haya sido galardonada con el reconocimiento “Best Company to Work For” (Mejor compañía para la cual trabajar) por Great Place to Work Institute y Fortune Magazine (Martin Luenendonk, 2014).

Google acata un estándar de excelencia, el cual le permitió ganar \$58, 000,000 (aproximadamente) de dólares en promedio al día, durante cada día de 2016 (Aisling Moloney, 2017). Por ello, el proceso de selección busca contratar a las personas más sobresalientes y que éstas no abandonen su rol en la empresa. Esta necesidad justifica su objetivo de permanencia de empleados y el bienestar laboral que se brinda para cumplirlo (Cony Sturm, 2010).

Ahora bien, Google toma en cuenta cuatro principios claves para guiar la forma en que trabajan sus empleados: misión, innovación, diversión y recompensa (David Towers, 2006). El campus de Googleplex logra brindar las herramientas a sus empleados que permiten el desarrollo de tales elementos.



Una vez mencionado esto, podríamos empezar hablando sobre la misión de Google, la cual es “Organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.” (Google, 2018). Tal misión no se logra con comida gratis, cortes de cabello o espacios para hacer deporte, sino que se logra produciendo. Para cumplir tal misión (producir) Google debe garantizar un espacio de trabajo óptimo el cual consta de una estrategia en la cual asigna tareas a grupos de 3 a 4 empleados que trabajan en módulos separados por paredes de cristal, para aislar el sonido y permitir que el espacio esté bien iluminado (Jonathan Strickland, 2008). Sin embargo, un espacio de trabajo con buena iluminación, aislamiento de sonido y reparto de tareas entre grupos de trabajo no es algo que se salga de los márgenes comunes de producción de una empresa que tenga por lo menos unas cuantas oficinas con empleados al frente de un computador. Es por ello que Google confía en sus empleados y les da la libertad sobre cómo hacer su trabajo y cuándo entregarlo, respetando las decisiones que tengan respecto al uso que hacen de su tiempo, lo cual incluye no impedir los momentos en los cuales deciden hacer uso de los espacios de bienestar y beneficios en general (Martin Luenendonk, 2014) Sin embargo, a pesar de lo riesgoso que pueda parecer perder la producción por darle demasiada libertad a sus empleados, Google ha sabido controlar tales libertades y beneficios, dando un tiempo límite de dos años para la entrega de proyectos, además de que suele contratar gente ambiciosa, la cual acostumbra superar las expectativas de la empresa, antes de los tiempos acordados (Martin Luenendonk, 2014)

Entre la libertad que tienen los empleados de Google para manejar su tiempo, está el “programa del 20% del tiempo”, llamado así por Google, el cual permite a sus empleados usar un 20% de su tiempo de trabajo en semana (acumulable hasta en un día entero de la semana), para trabajar en proyectos que no les son designados por la empresa, sino que obedecen a intereses más personales, sean afines a objetivos de Google o no. Google afirma que varios de sus grandes proyectos empezaron como pequeños proyectos del “programa del 20% del tiempo”. Además, dentro de los corredores y espacios comunes en las instalaciones de Googleplex es normal encontrar tableros con marcadores, para que las personas anoten ideas de forma inmediata, antes de olvidarlas (Jonathan Strickland, 2008). Esto obedece al principio de innovación de Google, el cual busca que

la empresa pueda aprovechar al máximo cualquier idea innovadora que pueda tener un empleado, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Según Belkin (2007, citado por Vimala y Bee, 2014), los profesionales menores de 30 años tienen como un criterio para buscar empleo el hecho de que trabajar sea divertido. Según el estudio liderado por Vimala y Bee (2014), la diversión en el trabajo está directamente relacionada con la satisfacción en el trabajo. Debido a tal relación, Google acude a su principio de diversión, buscan que sus empleados se diviertan para que estén satisfechos con su trabajo. Google ha tenido en cuenta esto desde su fundación y por eso es una empresa que permite que sus empleados aborden su trabajo de la forma que ellos consideren divertida y les brinda espacios de ocio, relajación y actividad deportiva (Martin Luenendonk, 2014). Cabe resaltar que, dentro del principio de diversión, Google parece referirse más a “satisfacción laboral”, debido a que algunos empleados pueden no encontrar pertinente ejecutar lo que normalmente puede considerarse como “actividades divertidas (deporte, videojuegos, momentos de ocio, entre otros)” dentro de sus tareas laborales.

La recompensa de Google hacia sus empleados está en todos los beneficios que conlleva el campus de Googleplex, además de salarios que sobrepasan los de sus competidores y bonos en épocas especiales como navidad o ayuda para empleados que tienen hijos o adquieren enfermedades, entre otros (Jonathan Strickland, 2008). Tales recompensas promueven el trabajo que realizan los empleados y los motiva a seguir produciendo.

Las medidas adoptadas por Google garantizan que sus empleados gocen de una vida laboral que pretende tener bajos niveles de estrés, altos niveles de motivación y espacios construidos para cumplir de forma óptima con sus tareas. Esto aporta a una buena salud mental, debido a que el ambiente de bienestar laboral que brinda Google compensa el gran esfuerzo que hacen sus empleados para mantener su estándar de excelencia y su alta productividad.

Porqué en Google su forma de trabajar es efectiva

Ya se ha mencionado la forma en la que trabaja Google: empleados con altos niveles de producción a los cuales busca darles altos niveles de satisfacción con su trabajo; esto mediante recompensas materiales, por un lado y con una relación de profunda confianza que tienen con sus empleados, por el otro. Ahora bien, ¿porqué para Google es productivo hacer las cosas de esta manera, mientras que para otras empresas no puede serlo?

Recordando los cuatro principios de trabajo de Google: misión, innovación, diversión y recompensa (David Towers, 2006), puede notarse cómo si bien la innovación y la diversión también pueden hacer parte de principios de otras empresas, generalmente se observa un modelo que obedece solamente a los elementos de misión y recompensa por parte de la mayoría de empresas alrededor del mundo.

La búsqueda de innovación de Google obedece a la naturaleza del mercado en el cual actúa, el cual exige que una empresa aporte novedad de forma constante, sino quiere ser olvidada por su público objetivo. Por ello, los aspirantes a trabajar con Google deben de cumplir con un requisito fundamental para ser elegidos: la creatividad (Erika Andersen, 2014). Cuando una empresa falla en dar espacios de diversión en su ambiente de trabajo, la creatividad de sus empleados se verá afectada (Chan Ying In & Yu Hiu Ching, 2010). Esto da resultado para Google debido a que, si bien la exigencia de la empresa es alta, las actividades de diversión no entorpecen su trabajo, el cual requiere de empleados que puedan acceder a un espacio en el cual puedan mitigar los niveles de estrés que resultan de un gran esfuerzo mental y potenciar su creatividad.

Ahora bien, un ejemplo donde la diversión es improductiva es el mencionado por Lundin, Christensen, Paul, & Strand (2002, citados por Chan Ying In & Yu Hiu Ching, 2010), el cual es un caso de enfermeras del Missouri Baptist Medical Center en Estados Unidos, quienes respondieron negativamente a las actividades divertidas en su trabajo, afirmando que “es otro programa para drenar más esfuerzo del personal”.

Expuesto lo anterior, es pertinente mencionar que el éxito que tiene Google en cuanto al bienestar laboral que ofrece a sus empleados y la calidad de trabajo de éstos, no radica específicamente en brindar espacios que permitan un tiempo de diversión o la



alimentación gratis, sino en una lectura acertada sobre sus objetivos como empresa, las habilidades y bienestar de sus empleados y cómo brindar un espacio que logre favorecer estos aspectos. Ergo, una empresa deseosa de tener éxito en su producción deberá realizar una evaluación de su objetivo, sus recursos y las habilidades y bienestar de sus empleados, para así proceder según el contexto. Si la empresa no requiere de una producción creativa por parte de sus empleados, no es necesario entonces que hagan uso de un ambiente divertido como lo hace Google, por ejemplo.

Conclusiones

Lo primero es que la salud mental no debe ser comprendida desde la relación dicotómica salud-enfermedad, sino que esta abarca un espectro más amplio que va desde lo psicopatológico, el malestar psicológico, los problemas de la vida el ideal de salud mental. En esta comprensión se consideran los sentimientos de satisfacción del individuo, sus sentimientos de bienestar, tranquilidad y los aspectos significativos de su vida.

En segundo lugar, el trabajo representa un área significativa en la vida de los sujetos, área que es susceptible de alterar la salud mental de los empleados según sean las condiciones que el trabajo posea; las alteraciones pueden darse en mejoramiento o en detrimento de la salud mental.

En tercer lugar, teniendo en cuenta el papel del trabajo sobre la vida de los sujetos, es necesario reconocer el valor de las condiciones de salud en este por la importancia de proteger y mejorar el bienestar psicológico de los empleados, el cual es transversal a otros aspectos significativos de sus vidas y el impacto que el trabajo tenga sobre el bienestar psicológico no se limita únicamente en esa área.

En cuarto lugar, se encuentra que la productividad hace referencia a todos los esfuerzos que se realicen por aumentar la producción, su calidad, reducir los costos, el esfuerzo y el tiempo posible, beneficiando de la mejor manera a los trabajadores y los clientes.

En quinto lugar, y reuniendo lo expuesto en el primer y segundo apartado, se ha encontrado que existe una relación positiva entre las condiciones de trabajo y su repercusión en el bienestar psicológico, del mismo modo en que el bienestar psicológico también repercute en la productividad de los empleados y finalmente de la empresa.

En sexto lugar, es resaltable el hecho de que, si bien a empresas como Google le han dado resultados positivos su forma de trabajo, no significa que éste mismo modelo sea replicable para todas las empresas y mucho menos sus resultados altamente positivos. Esto debido a que no todas las empresas tienen los mismos objetivos que Google, las mismas demandas, ni los mismos recursos humanos. Cabe mencionar que el objetivo que tiene Google que puede ser tomado por cualquier empresa, es la búsqueda de una buena salud (física y mental) de sus empleados, pues tal bienestar influye de forma relevante en el ámbito laboral.

Recomendaciones

La recomendación que creemos pertinente enfatizar es la ya mencionada lectura de contexto al analizar la situación de una empresa frente a un problema que se busque prevenir o solucionar. Las empresas pueden tener problemas parecidos, aún más cuando el ánimo de lucro centra las preocupaciones de los directivos en una baja producción y pocas ganancias.

Sin embargo, esto no significa que la solución a dichos problemas sea la misma respecto a su ejecución, aunque sí comparten la misma piedra angular, la cual es la salud mental.

Por eso, la lectura del contexto debe partir de entender cómo, dentro de la medida de lo posible, propiciar la salud mental en el ambiente laboral.

Una vez logrado este objetivo, se puede ejecutar un plan de acción que responde a las metas de la empresa, sus recursos materiales y las habilidades y tareas de sus recursos humanos.

Referencias

Andersen, Erika (2014). How Google Picks New Employees (Hint: It's Not About Your Degree). Recuperado de:
<https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2014/04/07/how-google-picks-new-employees-hint-its-not-about-your-degree/>



- B.Vimala, A.Jerina Bee (2014). A Study on relationship between Workplace Fun culture and Job Satisfaction among IT Professionals, Vol II, núm 10, pp. 1564-1572. Annamalai University. Tamilnadu, India.
- Chan Ying In, Yu Hiu Ching (2010). Workplace Fun and Job Satisfaction: the Moderating Effects of Attitudes toward Fun. Hong Kong Baptist University. Hong Kong, China.
- Cony Sturm (2010). Un día dentro del Googleplex, Mountain View [FW Viajes]. FayerWayer. Recuperado de: <https://www.fayerwayer.com/2010/11/un-dia-dentro-del-googleplex-mountain-view-fw-viajes/>
- Echeburúa, Enrique; Salaberría, Karmele; Cruz-Saéz, Marisol. (2014). Aportaciones y limitaciones del DSM-5 desde la psicología clínica. *Terapia Psicológica*, vol. 32, N° 1, 65-74. Universidad del País Vasco. País Vasco, España.
- Guerrero, Juan; Puerto Barrios, York Iván. (2006). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Google (2018). Our company. Google. Recuperado de: <https://www.google.com/about/our-company/>
- Luenendonk, Martin (2014). The Google Way of Motivating Employees. *Cleverism*. Recuperado de: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
- Moloney, Aisling (2017). How much money does Google make a day? *METRO*. Recuperado de: <http://metro.co.uk/2017/06/28/how-much-money-does-google-make-a-day-6741029/>
- Organización Mundial de la Salud (2018). Salud mental. Recuperado de: http://www.who.int/topics/mental_health/es/
- Murillo Castro, Ligia. (2003). El incremento de la productividad para la competitividad frente al bienestar social y la salud laboral. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Pérez Álvarez, Marino. Fernández Hermida, José Ramón (2008). Más allá de la salud



mental: la psicología en atención primaria. Papeles del psicólogo, vol. 29, núm 3,

septiembre-diciembre, pp. 251-270. Madrid, España.

Strickland, Jonathan (2008). How the Googleplex Works. HowStuffWorks.com.

Recuperado de: <https://computer.howstuffworks.com/googleplex3.htm>

Tortella-Feliua, Miguel; Bañosa, Rosa M; Barrantes, Neus; Botella, Cristina; Fernández-

Aranda, Fernando; Garcia-Campayo, Javier; García.Palacios, Azucena; Hervás, Gonzalo;

Jiménez-Murcia, Susana; Montorio, Ignacio; Soler, Joaquim; Quero, Soledad; Valiente,

M. Carmen; Vázquez, Carmelo. (2016). Retos de la investigación psicológica en

salud mental. Clínica y salud, vol. 27, núm. 1, marzo, 2016, pp. 37-43. Colegio

Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España.

Towers, David (2006). An investigation into whether organisational culture is directly

linked to motivation and performance through looking at Google Inc. University

of Birmingham. Birmingham, United Kingdom.

Zamora Salas, Juan Diego. (2010). Salud laboral, variable promotora de la productividad.

Revista de la Sociedad Española de Salud Laboral en la Administración Pública,

vol. II, núm 10, julio-diciembre, pp. 4-9. Universidad de Costa Rica. San José,

Costa Rica.