



**UNIVERSIDADE DA CORUÑA**

Facultade de

Ciencias do Traballo

**GRAO EN RELACIÓNS LABORAIS E RECURSOS HUMANOS**

**PSICOLOGÍA POSITIVA Y LAS EMERGENTES  
ORGANIZACIONES SALUDABLES**

**(Psicoloxía Positiva e as emerxentes Organizacións  
Saudabels, Psicología Positiva y las emergentes  
Organizaciones Saludables, Positive Psychology  
and the emerging Healthy Organizations)**

**TRABALLO FIN DE GRAO. CURSO: 2016/2017**

**NOELIA RICO PANTÍN**

**DNI: 32710566-N**

**DIRECTORA: ADELA REIG BOTELLA**

## RESUMEN

En el marco contextual que actualmente se encuentra el mundo organizacional han tenido lugar una serie de transformaciones, tomando gran protagonismo conceptos como la supervivencia o la adaptabilidad. Múltiples han sido los intentos del hombre de responder a la pregunta “¿cuál es la clave del éxito para una empresa?” obviando aquello que la hace única, él mismo. Lo que se pretende con este trabajo es resaltar la importancia que tiene el capital humano, centrando la investigación en la emergente Psicología Positiva, la cual nos ayuda a visualizar los múltiples efectos positivos que tienen sus líneas de actuación reactiva y proactiva (protección y promoción), aportando un funcionamiento óptimo de las personas, brindando soluciones eficientes y la importancia de que trabajadores, organización y comunidad estén en sintonía para el desarrollo mutuo de este dinámico triángulo.

**PALABRAS CLAVE:** capital humano, Psicología Positiva, calidad de vida laboral, Organizaciones Saludables, bienestar en el trabajo.

## ABSTRACT

In the contextual framework where the organizational world is currently found, a series of transformations have risen taking a leading role, such as survival or adaptability. Many times men have tried to answer the following question "what is the key to success for a company?" excluding the fact that makes it unique, himself. The aim for this work is to highlight the importance that the human capital, focusing on the research on the Positive Psychology, which helps us to visualize the multiple positive effects of its reactive and proactive actions (protection and promotion), providing an optimal functioning of people, providing efficient solutions and the importance of workers, organization and community are in tune for the mutual development of this dynamic triangle.

**KEY WORDS:** Human capital, Positive Psychology, quality in work life, Healthy Organizations, well-being at work.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. PSICOLOGÍA POSITIVA.....</b>	<b>6</b>
1.1 Foco tradicional en el aspecto negativo-cambio del enfoque patológico.....	6
1.2 Inicios de la Psicología Positiva.....	7
1.3 Psicología Positiva.....	7
1.4 Virtudes y fortalezas, el camino a la felicidad.....	9
1.5 Psicología Organizacional Positiva.....	11
1.6 Psicología de la Salud Ocupacional.....	13
<b>2. ORGANIZACIONES SALUDABLES.....</b>	<b>15</b>
2.1 Concepto de organización y salud.....	15
2.2 Introducción del movimiento positivo en las Organizaciones.....	16
2.2.1 Métodos centrados en el empleado.....	17
2.2.2 Métodos centrados en los grupos de interés.....	19
2.2.3 Métodos centrados en la organización.....	20
<b>3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....</b>	<b>23</b>
3.1 Contextualización y cultura organizacional.....	23
3.2 Características de las Organizaciones Saludables.....	24
<b>4. OUTPUTS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....</b>	<b>25</b>
4.1 Empleados más felices.....	25
4.2 Beneficios en la productividad y reducción de costes.....	27
4.3 Resultados en otros ámbitos.....	29
<b>5. REFERENCIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE.....</b>	<b>30</b>
<b>6. MARCO ACTUAL DE ESPAÑA CON EL RESTO DE PAÍSES (CONTEXTUALIZACIÓN EUROPEA).....</b>	<b>32</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el fenómeno de la globalización ha ido introduciendo importantes transformaciones que han dado lugar a la época de transición en la que vivimos. Cambios tales como los grandes avances en materia tecnológica, en el mundo de la información y la comunicación, así como los cambios ligados a dicha metamorfosis tanto sociales, culturales y a la demografía en su conjunto (Salgado & Peiró, 2008).

Que disfrutes a un precio asequible de la mejor tecnología japonesa en videojuegos, comiendo pizza cocinada con ingredientes italianos en tu sofá de piel de búfalo americano, implica un fuerte dinamismo e interdependencia entre países, con la subyacente necesidad de la unión de mercados y la convivencia entre sus distintas sociedades.

Con esto se pretende explicar las raíces del cambio de la sociedad, y así mismo señalar que las organizaciones, como el resto de factores, no son independientes de su entorno ni de la sociedad propiamente dicha. Y, como ellas, han sufrido cuantiosas transformaciones el mundo del trabajo y las relaciones laborales (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013), pues la nueva tecnología hace obsoleta a la anterior, las nuevas políticas derogan a sus predecesoras, las novedosas instalaciones demuelen a las iniciales... Teniendo presente dicho dinamismo, es necesario poner todo el interés en el factor común y al mismo tiempo el que las hace diferentes. Como dijo Charles Darwin (*El origen de las especies, 1859*) “no sobreviven las especies más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan al cambio”, y ese, sin lugar a dudas, ha sido y siempre será el ser humano.

Debemos ser conscientes de la importancia de este capital, ya que es la base y clave de todo mercado, las personas crean las empresas, trabajan en ellas y compran ese producto o servicio. Cascio (1995) puso de manifiesto las nuevas demandas en materia de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Recursos Humanos, así como la limitación en la capacidad de respuesta de los modelos y las tecnologías disponibles por aquel entonces. Las relaciones entre empleados y la propia actividad laboral lleva 20 años demandando nuevos modelos y estrategias para identificar las cuestiones relevantes de los clientes, generar nuevos conocimientos a través de la investigación, desarrollo en I+D+i para mejorar actividades de diseño e innovaciones y ofrecer respuestas profesionales que sean apropiadas y acordes con las demandas de cada momento (Salgado & Peiró, 2008). Se constata por lo tanto, la urgencia de un cambio de enfoque.

Analizaremos brevemente las consecuencias más relevantes que se han venido ocasionando en el terreno laboral:

La **globalización** conlleva necesariamente nuevas realidades a nivel macroeconómico, la interdependencia entre mercados, con su irremediable fusión y eliminación de empresas, hace que no importe la ubicación del centro de trabajo, ni el horario que tenga, ni dónde se encuentra cada uno de sus factores, donde se incluye el factor o capital humano (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano & Sanz, 2010). Las nuevas exigencias provocan un nivel de flexibilidad e intensificación inexploradas hasta la fecha: cambios en el estilo de dirección, definición de funciones y responsabilidades, horario, geografía, realización de tareas, nuevos aprendizajes, formación y preparación del trabajador, nuevas metodologías para las cualificaciones, incremento del trabajo en equipo y diversidad de quienes lo conforman, entre otros. Todo ello puede ocasionar un exceso de demanda psíquica que repercute sobre la salud de los trabajadores, añadiendo una mayor inestabilidad e incertidumbre por la pérdida de control en el trabajo y mayor inseguridad que hace replantearse proyectos tanto personales como familiares, teniendo además los cambios asociados a la composición y diversidad multicultural de la fuerza de trabajo, haciéndose indispensable una gran capacidad de adaptación en todos los sentidos (Gómez, 2006).

La **innovación tecnológica**, sobre todo en la información y la comunicación, ha sido toda una superación de las barreras temporales y espaciales, redefiniendo el contexto físico y social de las organizaciones y la actividad laboral en relación con el trabajo en equipo, la supervisión y la propia vida familiar. A su vez, introducen nuevas exposiciones al trabajador de contaminantes laborales por la introducción de la nueva tecnología como ordenadores o pantallas de visualización, que producen nuevos efectos negativos sobre la salud, de igual modo que los procesos de automatización. Al disminuir la autonomía del empleado y aumentar las demandas de tareas, ocasiona un incremento de la exigencia psíquica. (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano & Sanz-Vergel, 2010).

Referido a los **cambios demográficos, culturales y sociales**, destacan el proceso de outsourcing (terciarización), la incorporación de la mujer al mundo laboral remunerado, el incremento de la fuerza laboral de otros países y la convivencia entre culturas (Salgado &

Peiró, 2008). Hace imprescindible eliminar todo tipo de prejuicios ante religiones, razas o etnias diferentes, de mismo modo que hace indispensable el conocimiento de las distintas costumbres de las mismas, aumentando la importancia de los mecanismos de autocontrol y autorregulación. El tema de género es uno de los focos de actualidad en los congresos de Psicología dada la desigualdad existente en relación con la salud laboral, generada por la mayor frecuencia en que las mujeres acceden a puestos menos cualificados, con tareas repetitivas y monótonas y con una peor consideración social, así como una escasa posibilidad al desarrollo profesional y personal.

Es evidente el peso que recae en características personales tales como la iniciativa, toma de decisiones, procesamiento de la información, innovación, creatividad a la hora de afrontar los problemas, asumir responsabilidades, estrategias de auto motivación, y sobre todo la adaptabilidad. En líneas anteriores se afirmaba que este aumento de exigencias no se encuentra acompañado de un aumento del control ejercido por los empleados sobre su trabajo, el cual pasa de ser una actividad meramente física a una psíquica.

He ahí la necesidad de la psicología en las organizaciones, desde su introducción en el mundo organizacional ha demostrado que la estructura y el funcionamiento de las mismas tiene un impacto sobre el bienestar de los trabajadores y en la efectividad de la entidad (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). Los riesgos laborales clásicos se han ido solventando a lo largo del tiempo, pero paralelamente a esta disminución ha aumentado el porcentaje de los riesgos psicosociales y el estrés laboral, dadas estas nuevas formas de organización del trabajo. Y, al igual que un casco de seguridad protege de posibles heridas en el cráneo, los problemas psicológicos también pueden ser prevenidos, pues sus determinantes se encuentran en el mismo lugar, en el trabajo.

Y es en esto donde se centra la Psicología Positiva, la cual ratifica que no únicamente tiene una función correctiva a los problemas, sino que además realiza valiosas aportaciones, conduciendo al empleado y a la organización hacia un enfoque más positivo, con oportunidades de crecimiento, desarrollo y realización de las personas.

Nos encontramos ante un proceso de humanización del mundo organizacional, donde se intenta encauzar a las empresas para que den la importancia, consideración e implicación necesaria al capital humano, pues todo compromiso con la sociedad comienza por el compromiso interno.

## 1. PSICOLOGÍA POSITIVA

### 1.1 Foco tradicional en el aspecto negativo-cambio del enfoque patológico

“La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo ‘negativo’ -por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral- debería cambiarse hacia un foco más positivo centrado en los recursos laborales y su potencial motivador” (Palací, 2004).

Ciertamente esto ha sido así no sólo en terreno organizacional, no hace demasiado tiempo las primeras palabras que se asomaban por la mente al oír la palabra “psicólogo” solían ser loco, trastorno o algún término similar. Tradicionalmente, la psicología se ha centrado en patologías y enfermedades mentales, de ahí tal percepción por la sociedad. Pero paulatinamente ha ido surgiendo una nueva vertiente de la disciplina, alejándose del clásico sesgo negativo que la ha caracterizado para centrarse en los aspectos positivos, tales como el optimismo, la esperanza y la felicidad.

Las nuevas premisas parten del concepto de que “el ser humano tiene una gran capacidad de adaptarse, de encontrar sentido y crecimiento personal” (Davidson, 2002; Gillham & Seligman, 1999; Park, 1998), visualizándolo como un sujeto fuerte, activo y resistente a las adversidades. No se trata de ayudar a los empleados enfermos para que vuelvan a su buen desempeño laboral y simplemente reducir el absentismo, sino de abandonar la asunción del pesimismo humano y de que las respuestas siempre son unidimensionales. Focalizando todos los esfuerzos en el estudio y análisis de las emociones y cualidades positivas del ser humano con la finalidad de obtener una buena calidad de vida y mayor nivel de bienestar.

Las emociones positivas coexisten con las negativas, la meta pues es aceptar ambas, centrarse en todos los aspectos de cada situación vivida para poder identificarlas, organizarlas y contribuir así al reconocimiento y maximización de nuestras fortalezas, recursos y virtudes, aprendiendo de cada experiencia y favoreciendo el desarrollo personal.

De acuerdo con Maxwell (2015), la célebre frase “unas veces se gana y otras se pierde” debe tener en cuenta que el ser humano no es una víctima, es un luchador, y por lo tanto, ha de cambiar su palabra final, quedando de tal modo: “unas veces se gana y otras se aprende”.

## 1.2 Inicios de la Psicología Positiva

Sus orígenes se remontan a finales de 1990 (Barling y Griffith, 2003), “existe consenso en considerar que el inicio de la Psicología Positiva (PP) se señala en 1998 con el discurso inaugural de Martin Seligman (1999) como presidente de la American Psychological Association (APA),” (Lupano & Castro, 2010).

El propio Seligman afirmó que “la Psicología no es solo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no es solo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros” (Seligman, 2003) como crítica a la insuficiencia existente respecto a las variables positivas psicosociales, pues todo interés se había centrado exclusivamente en el aspecto de la cura. Como ejemplo de ello, observamos que son fundadas varias instituciones como el Health and Munition Workers Committee (1915), la Veterans Administration (1946), o la National Institute of Mental Health (1947), centrados en problemas de fatiga en la industria británica, análisis de la enfermedad mental y estudio de diferentes psicopatologías respectivamente.

“Antes de la Segunda Guerra Mundial la Psicología se había propuesto tres misiones: curar la enfermedad mental, ayudar a las personas a tener una vida más productiva y satisfecha, e identificar y promover el talento” (Lupano & Castro, 2010), por lo tanto, había que continuar con esas dos cuestiones olvidadas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esto únicamente era posible con el acercamiento al aspecto positivo, de forma que fuesen visibles las dos caras de la moneda del fenómeno humano para poder comprenderlo desde una perspectiva más globalizada, enriqueciendo así mismo a la psicología como disciplina (Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013).

## 1.3 Psicología Positiva

La primera vez que se utiliza el término como tal fue a manos de Abraham Maslow (1954), aunque como se ha señalado previamente tardaría años en desarrollarse. Es importante resaltar que se basa en aspectos subjetivos, ya que se centra en las experiencias vividas, aspectos como la felicidad o el sufrimiento tienen un sinfín de raíces y desencadenantes, todos ellos diferentes en cada persona, de ahí su subjetividad. La tarea principal es la de

mejorar la calidad de vida a través de una concepción constructiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Morán, Castro, Sánchez & Montes, 2014).

Como concepto, la Psicología Positiva es la investigación científica alternativa a la psicología negativa, dedicada al estudio del funcionamiento óptimo de las personas, dando énfasis a los aspectos positivos como el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo y la felicidad. Su objetivo es descubrir, promover y realzar los recursos intra e interpersonales para favorecer el desarrollo óptimo de los seres humanos, grupos, organizaciones y sociedades (Tarragona, 2012; González-Zúñiga, 2004).

A modo generalizado, la finalidad principal es la visualización de las fortalezas y virtudes y la manera en la que estas influyen en nosotros mismos y en nuestro entorno. En cuanto a su orientación no existe consensos, cada autor señala una distinta, como el bienestar (Diener, 2000; Vázquez & Hervás, 2009), el optimismo (Peterson, 2000; Avia & Vázquez, 1999), la felicidad, en una orientación metafísica hacia “lo bueno” (Csikszentmihalyi, 1999, 2008), todo aquello que “hace que la vida valga la pena” (Peterson, 2006), o directamente “los factores que escogemos nosotros mismos” (Seligman, 2011; Morán, Sánchez & Montes, 2014; Tarragona, 2012; González-Zúñiga, 2004).

“Lo que propone es una psicología equilibrada, en la que tengamos conocimientos y herramientas tanto para mejorar lo doloroso, como para cultivar lo que más valoramos y es bueno en nuestras vidas” (Seligman, Parks, & Steen, 2004; Tarragona, 2009, 2012).

Tampoco existe una enumeración precisa de qué factores han de ser medidos, pero sí hay algunas capacidades que se repiten más que otras, entre las más recurrentes a nivel individual encontramos: amor, vocación, valor, habilidades interpersonales, sensibilidad estética, perseverancia, perdón, originalidad, espiritualidad, talento y sabiduría. Mientras que a nivel social se encuentran las virtudes ciudadanas, responsabilidad, altruismo, civilidad, tolerancia y el trabajo ético (Moccia, 2016; Morán, Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2014; Morán, Sánchez & Montes, 2014; Tarragona, 2013; Bakker, Rodríguez-Muñoz & Daantje, 2012).

#### 1.4 Virtudes y fortalezas, el camino a la felicidad

A continuación se resumen el modelo de virtudes y fortalezas de Peterson & Seligman (2004), aprobadas por casi todas las culturas existentes en el mundo, el cual establece seis virtudes desgranadas en las fortalezas que favorecen el crecimiento personal:

- Sabiduría y conocimiento: recoge fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento tales como la creatividad, curiosidad e interés por el mundo, actitud abierta, deseo por el aprendizaje, pensamiento crítico y perspectiva.
- Coraje y valor: implican la consecución de las metas propuestas, autenticidad, valentía, perseverancia y diligencia, ánimo, honestidad, vitalidad y pasión serían los ejemplos de sus fortalezas.
- Humanidad: cuidar y ofrecer amistad a los demás. Cuenta con la amabilidad, amor, simpatía, generosidad, inteligencia emocional, social y personal, y la empatía.
- Justicia: fortalezas cívicas que asientan la vida en comunidad, tales como justicia y equidad, liderazgo, trabajo en equipo y civismo.
- Moderación o templanza: protección contra los excesos, se incluyen el autocontrol, perdón, modestia, humildad, prudencia y la auto-regulación.
- Trascendencia: forja de conexiones con la inmensidad del universo, proporcionan significado a la vida, estarían incluidas el apreciar la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, sentido del humor y espiritualidad.

Las virtudes son las características centrales de todo ser humano, las fortalezas los aspectos psicológicos que las definen, la forma de manifestarse de las virtudes. Ambas son rasgos duraderos de nuestra personalidad, cada uno debe potenciar aquellas que les proporciona satisfacción y realizan sin esfuerzo por su propia naturaleza, así se encamina al bienestar individual, al crecimiento y al desarrollo tanto personal como profesional.

La aportación fundamental de la Psicología Positiva es la de “establecer que el sentimiento de felicidad duradero es bastante estable en las personas a lo largo de su vida, y que está compuesto por un porcentaje fijo” (Morán, Castro, Sánchez & Montes, 2014) dicho porcentaje, fue establecido de la siguiente manera:

Aproximadamente un 50% de nuestra felicidad viene definida genéticamente, el cual no es modificable, un 10% por las circunstancias personales y vivencias del individuo y un 40% por las acciones que emprendemos. Esta última sí podemos modificarla, ya que depende de nuestra propia voluntad, y este es el trabajo la Psicología Positiva, promoviendo ese 40% hacia el positivismo, demostrando que nuestra felicidad es una cuestión de actitud y empeño personal (Lyubomirsky, 2011).

*Fuente: elaboración propia en base a Sonja Lyubomirsky, 2011*

“Lo que comúnmente se denomina felicidad es cuando se tienen emociones agradables y pocas desagradables, están comprometidos en actividades interesantes y están satisfechos con su vida. Diener (2000) sostiene que lo importante es la propia evaluación que cada persona hace de su vida” (González-Zúñiga, 2004). Por lo tanto nos encontramos ante un problema de perspectiva, objetivamente el vaso siempre estará por la mitad, depende de nosotros que lo veamos medio lleno o medio vacío. Dada tal complejidad, no es de extrañar que los autores difieran de cuál es el objeto de la felicidad.

Entre las investigaciones dedicadas a su estudio es muy recurrente el bienestar subjetivo, Seligman (2011) propone que los factores que contribuyen al bienestar se sintetizan en el acrónimo PRISMA (Positividad - Relaciones interpersonales - Involucramiento - Sentido de vida - Metas Alcanzadas), a ellas se han relacionado diversas teorías, algunos ejemplos son la Teoría de “ampliar y construir” (Fredrickson, 2009) donde propone que las emociones positivas experimentadas mejoran varias funciones cognitivas como la memoria inmediata, el vocabulario y promueve una mayor apertura hacia nueva información y a conectar con las personas.

El flow, relacionado con el involucramiento, el cual se define “como una experiencia óptima extremadamente disfrutada, que se caracteriza por la atención y concentración focalizada, la existencia de metas retadoras, feedback sobre el desempeño, control sobre la situación, la distorsión del tiempo y el disfrute intrínseco” (Salanova, Martínez, Cifre & Schaufeli, 2005), en este tipo de situaciones el tiempo parece pasar mucho más rápido de lo normal, se asocia a un equilibrio entre la capacidad y/o habilidad para desempeñar una tarea y la dificultad o reto de la misma, de no haber tal equilibrio, una persona se sentiría

frustrada en caso de que el reto fuese mayor, o se aburriría en caso contrario. Pero cuando hay neutralidad se experimenta satisfacción.

El sentido de la vida es definido por Steger (2009) como el grado en el que una persona percibe un propósito o significado a su vida, quienes creen que su vida tiene un sentido, sea este el que sea, experimentan mayores niveles de satisfacción y bienestar. Y por último, las metas alcanzadas valoran la importancia de nuestras libres elecciones, lo que nos proponemos y cómo desarrollamos nuestras habilidades para conseguirlas, cuando esto ocurre nos sentimos competentes (Tarragona, 2013).

Esto es válido tanto para el terreno personal como el profesional, recalco nuevamente la situación de transformaciones actual, ya que:

“La mayoría de los cambios (...) requieren una sustancial participación psicológica por parte de los empleados. Más que en el pasado, en lugar de las capacidades físicas del empleado se ponen a prueba las competencias psicosociales. (...) el capital humano de la organización se hace cada vez más importante porque el trabajo se tiene que hacer con menos gente. Así que la gente, importa más de lo que importaba en el pasado” (Salanova & Schaufeli, 2009, p.54-55).

Una vez aceptada esta sustancialidad, se constata la necesidad de aplicar la Psicología Positiva a la empresa, y es así como nace la Psicología Organizacional Positiva.

### **1.5 Psicología Organizacional Positiva**

Fred Luthans se considera el precursor de esta nueva inclinación, definió el Comportamiento Organizacional Positivo (COP) como “el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento del lugar de trabajo”. (Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013). Actualmente se emplea más la denominación de Psicología Organizacional Positiva, definiéndola como el:

“Estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva.” (Palací, Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Salanova & Schaufeli, 2004).

Por lo tanto, esta nueva disciplina se centra en un enfoque completamente actualizado por la vía del positivismo, desarrollando el potencial de sus trabajadores, favoreciendo emociones y experiencias positivas en el puesto de trabajo, con el propósito de que sus trabajadores sean más proactivos, que colaboren con la entidad y el resto de compañeros, que no teman asumir responsabilidades, con aspiración de desarrollo de carrera y con iniciativa personal. El empleado ya no es un material más, sino una fortaleza de la entidad, (Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013) así que es necesario cuidarlo, con lo que la POP debe centrarse “en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social” (Salanova, 2009).

Podríamos resaltar algunos modelos como el de características del puesto de Hackman y Oldham (1975), con raíces en el movimiento socio-técnico, el cual tendría posteriores variaciones por parte de Karasek (1979) con el modelo de demanda-control donde se explica que la tensión psicológica es el resultado de la combinación de altas demandas con bajo control, y a manos de Salancik y Pfeffer (1977) desde la perspectiva del procesamiento de información social y el abordaje biológico y percepto-motor para una aproximación al diseño de trabajo por Champion y Berger (1990).

El “empowerment” nace en este contexto, hace referencia a un estado motivacional fruto de la capacidad de autodeterminación propia, evaluación de las competencias, impactos y significados, el cómo el individuo se percibe a sí mismo y a sus cualidades. Llegamos al punto en que es necesario saber qué opina el individuo, ya no sólo de la empresa o sus tareas a desempeñar sino sobre sí mismo, lo que evidencia la necesidad de un nuevo marco teórico, el objetivo es que el trabajador logre ser feliz en el trabajo, pero el punto de partida

no coincide con el de llegada, así que empezamos por la base de todo y centrámonos en lo principal, la salud (Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro & Llacho, 2015).

### 1.6 Psicología de la Salud Ocupacional

La inclusión de la salud en terreno organizacional “no sólo incluye el bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales” (Salanova, 2009).

Según el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), la Psicología de la Salud Ocupacional es la “aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores”. Personalmente, me parece más apropiada la que ofrece la Doctora Marisa Salanova, donde la define como la “Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones Saludables” (Salanova, 2010).

Su objetivo es describir, explicar y predecir tal funcionamiento óptimo desde múltiples perspectivas (individual, clima social y el ambiente intra y extra-organizacional) (Salanova, 2009) y “descubrir las características de la “buena vida organizacional” o, mejor dicho, la vida organizacional positivo significativa” (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Para ello es de vital importancia el estudio del desarrollo de la motivación intrínseca, las propias creencias sobre las competencias de cada uno, la conciliación laboral-familiar, de qué forma puede la organización favorecer el crecimiento y bienestar de sus integrantes y de quienes con ellos trabajan, sin olvidar de reducir lo máximo posible el daño psicológico de los problemas que puedan surgir. (Grueso & Toca, 2012).

Un mejor entendimiento del proceso psicológico, con una mejora de la salud ocupacional, seguridad, bienestar y satisfacción del trabajador implica una mayor eficacia organizacional para poder aplicar una gestión efectiva de los recursos humanos, que es en última instancia a dónde se dirige la PSOP (Salanova, 2009).

Puede que parezca no haber mucha distinción entre la Psicología Organizacional y la Psicología de la Salud Ocupacional, pero un enfoque hacia la salud era y sigue siendo vital, el 90% de los artículos publicados en el Journal of Occupational Health Psychology, tratan sobre temas negativos tales como el absentismo, drogadicción, alcoholismo, estrés, violencia, mobbing, burnout, trastornos de sueño, cardio-vasculares, músculo-esqueléticos y demás en el trabajo. A ello se le ha denominado como “la realidad de las 4 D’s: Diseases, Disorders, Damages and Disabilities” (enfermedades, trastornos, daños y discapacidades). Con estos datos observamos claramente que era necesario, e insisto, sigue siéndolo, un enfoque más preciso (Bakker & Schaufeli, 2008), “que promueva la salud en el trabajo y examine cómo ciertos fenómenos positivos se puedan utilizar para protegerse contra los riesgos laborales” (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012).

Cuando el término “salud” empieza a formar parte en la organización implica una visión integradora por la variedad de disciplinas que conviven en ella. La persona ya no es sólo parte del capital de la empresa, no se ve como un gasto sino como una inversión, una ventaja competitiva frente al resto de empresas, por ello se intenta conseguir un espacio de trabajo donde los trabajadores confíen en lo que hacen y en las personas con y para las que trabaja. Para conseguirlo, tres tipos de relaciones han de estar interconectadas (Salanova, 2009):

- Buena relación entre empleados y la dirección de la empresa
- Buen ámbito de las relaciones interpersonales entre empleados
- Buena relación y adaptación entre empleados, trabajo y la empresa

“El trabajo no ha de ser únicamente una herramienta a partir de la cual el sujeto puede cubrir sus necesidades, sino que contribuye significativamente a su identificación social” (Tous, 2016). El trabajo es importante en nuestras vidas, nos proporciona un rol en la sociedad y nos ayuda a interactuar con lo que nos rodea.

Si suponemos que de media dormimos 8 horas y que al trabajo le dedicamos la jornada completa establecida de 8 horas, pasamos exactamente la mitad del tiempo que estamos despiertos trabajando, bajo mi criterio, es el suficiente como para intentar crear en él un ambiente lo más saludables posible, si logramos la manera de ser felices en el trabajo, esto

también lo extrapolaremos al resto de nuestra vida y encontraremos así el camino hacia nuestra propia felicidad.

## **2. ORGANIZACIONES SALUDABLES**

### **2.1 Concepto de organización y salud**

Antes de determinar lo que es una Organización Saludable, definimos los dos conceptos implícitos que la forman. Por organización se entiende aquellas “formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados” (Salanova, 2009) y por salud, “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social” (Organización Mundial de la Salud (OMS), 1978), así como también se añaden "los procesos que favorecen el control de los individuos y grupos sobre las variables que condicionan su propia salud", y «para conseguir un estado de bienestar físico, mental y social completos, una persona o un grupo han de poder identificar y lograr sus aspiraciones, satisfacer sus necesidades y cambiar con el medio ambiente o adaptarse a él» (Salanova, 2009).

Hay diversas definiciones aceptadas de “organización saludable”, Wilson et al. (2004) la define como “aquellas que se caracterizan por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada”. Para Lowe (2004) son aquellas donde “la cultura, el clima y las prácticas, crean un entorno que promueve la salud y seguridad del empleado así como la salud y seguridad organizacional”. Y para Acosta, Salanova & Llorens (2011) son aquellas que tienen tres componentes clave que interactúan entre sí: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Grueso-Hinestroza, González-Rodríguez & Rey-Sarmiento, 2014). Como se puede apreciar, este tipo de organizaciones promueven una sinergia positiva entre el crecimiento de sus empleados, de la organización en sí y de la comunidad.

De su definición podemos percibir la existencia de otro tipo de organizaciones, las no saludables, por lo tanto, creo conveniente aclarar lo que se entiende por un entorno de trabajo saludable: aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, con la inclusión de maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la sociedad (OMS, 2010; OIT, 2013).

Hay un claro cambio de dirección entre las organizaciones modernas, su crecimiento tiene unos cimientos con base en el conocimiento psicológico, la atención a las capacidades, fortalezas y necesidades tanto individuales como colectivas, sabiendo la interrelación que existe con la sociedad en general, contribuyendo directamente a un bienestar global.

→ Ver **ANEXO I**: Modelo de Organización Saludable

Las últimas investigaciones aportan un nuevo concepto, el de Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy & Resilient Organization),

“Organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, son resilientes porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen la implementación de recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de desarrollar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización” (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012; Salanova, Martínez & Llorens, 2014).

→ Ver **ANEXO II**: Modelo HERO de Organizaciones Positivas

## 2.2 Introducción del movimiento positivo en las Organizaciones

Tal y como ha señalado Hock (2000), las prácticas llevadas a cabo dan forma a los objetivos de los principios organizacionales, el entorno cada vez más complejo precisa de un programa integral para orientar a las organizaciones hacia inversiones inteligentes, que estimulen la creatividad, se encuentren bajo el principio de justicia social y sean respetuosas con el medio ambiente, pudiendo así lograr una competitividad más efectiva y productiva (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013).

Se entiende por intervención positiva “aquellas que cumplen criterios de comportamiento organizacional positivo (...) están abiertas al desarrollo y al cambio, se pueden medir y existe una fuerte asociación con la mejora del rendimiento” (Luthans, 2002). Y por prácticas saludables, “en conjunto con los propósitos, principios, participantes, procesos y las piezas, conforman un diseño organizacional orgánico, plantea que son acuerdos específicos que se llevan a cabo en la organización y determinan su forma de operación. Y advierte además que en comparación con los principios organizacionales, las prácticas son observables” (Hinrichs, 2009). Cada organización desarrolla “su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económico-financieros” (Salanova, 2009).

Existen varias clasificaciones de las prácticas, el esquema que he elegido para catalogarlas ha sido el que se propone en un estudio para la Revista de Ciencias Sociales (RCS) de la mano de Grueso-Hinestroza & Rey-Sarmiento (2014) que consiste en tres métodos centrados en el empleado, en los grupos de interés y en la organización. De este modo, se citarán algunas de las prácticas más utilizadas para acercar una idea de todo el trabajo subyacente que conlleva el crear una Organización Saludable.

### **2.2.1 Métodos centrados en el empleado**

Willson et al. (2004) explica los procesos de salud y enfermedad en el contexto organizacional, como las características del trabajo (Kelloway & Day, 2005; Salanova, 2008; Wilson et al., 2004). Toda práctica saludables que mejore o incite a mejorar cualquier rutina del ser humano como la calidad del sueño, practicar ejercicio físico, tener una dieta más equilibrada, etcétera, aumenta la salud de los trabajadores, lo cual está relacionado con una menor morbilidad y actúa sobre el sistema nervioso autónomo (SNA). La prevención es uno de los principios base, el estrés laboral, burnout (síndrome del

quemado), mobbing o cualquier otro problema de temática psicosocial ha de solucionarse cuanto antes, para ello se sigue un procedimiento que consta de reconocer su existencia, toma de consciencia de la necesidad de actuación, identificar las fuentes que los originan, intervenir a través de un abordaje sistemático con medidas dirigidas tanto a nivel individual como al puesto en sí, garantizando siempre la implicación y compromiso de toda la organización y de sus miembros (Vázquez, Hervás, Rahona & Gómez, 2009):

- Gestión de recursos humanos: desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de trabajo y vida privada, formación, aprendizaje y desarrollo de competencias. Aquí podría encuadrarse la Programación Neurolingüística (PNL), estudio de la excelencia humana con el que se estudia a los máximos realizadores de cada área para ver sus formas de proceder y así poder aprender de ellos (Andreas & Faulkner, 1998), entendiendo sus acciones y sentimientos para poder aplicarlos nosotros mismos. El coaching, siendo este un proceso por el cual un entrenador (coach) ayuda a su cliente (coaching) a obtener y dar lo mejor de sí mismo, fijando unos objetivos claros, empleando el auto análisis, la autorreflexión y a gestionar sus recursos en toda situación. El Team Based Learning (TBL), método de enseñanza en grupos pequeños para aprovechar el aprendizaje y aplicarlo eficazmente, (Michaelsen, Knight & Fink, 2002). Según Soler, Ayala, Peiró & Trodesa (2016) los “altos niveles de formación y desarrollo profesional caracterizan a empleados con patrón feliz y productivo”.
- Técnicas de optimización a nivel individual: el apoyo organizacional, el cual determina el compromiso de los empleados (Panaccio & Vandenberghe, 2009), la matriz DAFO (desarrolla fortalezas y oportunidades y hace constancia de las amenazas y debilidades para poder mejorarlas), gestión del tiempo, fomento y gestión de emociones positivas, toma de decisiones, aprendizaje permanente, técnicas para afrontamiento del miedo al fracaso, a la negatividad, redes sociales de contacto o el empoderamiento, el cual ha sido demostrado (DeCicco, Laschinger & Kerr, 2006) que los empleados que se sienten empoderados se sienten más comprometidos con la entidad y muestran actitudes hacia la misma más positivas.
- Motivación: numerosas han sido las teorías sobre el contenido (la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), la teoría x-y de McGregor (1960), la bifactorial de

Herzberg (1959), las metas de Locke (1968), queda más que contrastado que la motivación es anterior a la satisfacción, una vez esta se produce, influye en la dinámica interactiva de la motivación, la cual orienta y condiciona el nivel de expectativa que influye en la conducta laboral.

- Desarrollo de las emociones positivas: para poder crear estados afectivos positivos como la afectividad, el optimismo, la resistencia, y la elevación del estado de bienestar. (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013)

### **2.2.2 Métodos centrados en los grupos de interés**

Las intervenciones aquí enmarcadas se desarrollan desde las teorías de los stakeholders, todas ellas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Está definida por el Libro Verde de la Comisión Europea (18 de julio de 2001) como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. El Informe del Foro de Expertos reunidos al amparo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la RSE es:

“además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”. (Informe del Foro de Expertos, 2005, págs.7 y 8)

La propuesta de considerar diversos stakeholders para una aproximación conceptual de las organizaciones saludables vino de manos de Zwetsloot & Pot (2004), todas las prácticas relacionadas con las personas que trabajamos y para las que trabajamos (compañeros, jefes, clientes, usuarios, etcétera) entrarían en esta clasificación. Algunas prácticas empleadas:

- Creación de canales abiertos para la comunicación organizacional
- Desarrollo de equipos de trabajo crossfuncionales
- Potenciar estilos de liderazgo saludables
- Fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano
- Medidas medioambientales como el reciclaje

Este tipo de prácticas tienen fundamento en la Teoría del intercambio social (Befu, 1977; Blau, 1964; Ekeh, 1974), donde se establece que los recursos sociales se incluyen en el “capital social” (Luthans & Youssef, 2004), englobando a las relaciones intergrupales, interpersonales e interorganizacionales. Absolutamente toda relación humana se forma “por el uso de un análisis de coste-beneficio, la comparación con alternativas para ambas partes (...) y responsabilidades con la otra parte, además de depender también una de la otra. La Teoría afirma que la mayor fuerza en las relaciones interpersonales es la satisfacción de las propias necesidades” (Cifre & Navarro, 2013) la competencia es mayor que antaño, muchas empresas ofrecen exactamente el mismo producto, por lo tanto, toda característica que pueda darnos un plus como organización para que los posibles clientes y proveedores decidan trabajar o comprar en nuestra empresa entraría dentro de las RSE.

### **2.2.3 Métodos centrados en la organización**

Por último, ya centrándonos más en la organización en sí, hace falta una visión globalizada, concibiéndolas como un “sistema vivo” (Grueso-Hinestroza & Toca, 2012), en este último apartado incluyo aquellas prácticas que atañen a toda la organización en su conjunto. Antes de mencionarlas, es bueno ver las recomendaciones básicas para facilitar el éxito de las intervenciones positivas (Llorens et al., 2013; Salanova, Martínez & Llorens, 2014):

- 1) Preparación de los entornos de trabajo, conllevando la incorporación del movimiento positivo en las políticas generales de la organización, lo que garantiza el pleno compromiso y participación de todos los agentes que la conforman.
- 2) Diseño y planificación de las intervenciones, planteando los objetivos e hipótesis basados en teorías científicas validadas con resultados previos de la evaluación.
- 3) Realización de estudios de campo y cuasi-experimentales, diseños que empleen múltiples niveles de análisis para poder implementar y probar la efectividad de la intervención, pudiendo esta ser analizada y posibilitando propuestas de estrategias colectivas que combinen análisis cuantitativos y cualitativos.
- 4) Garantizar su mantenimiento en el tiempo. Hace necesario la evaluación del impacto real de la intervención en sí, para ver la transferencia real en los puestos de trabajo, siempre con la garantía de confidencialidad y protección de datos, así como institucionalizar los servicios de promoción de la salud ocupacional de forma proactiva, a modo de objetivo estratégico (Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

Lo que se intenta siempre es una interconexión de las infraestructuras, crear un interés y satisfacción laboral, eso puede conseguirse a través de:

- Influir en el clima organizacional: el clima debe medirse por varios factores como la salud, la equidad, seguridad, nivel de formación, nivel de ingresos... se debe recopilar información acerca de toda reacción, disposición y valoración de los empleados para llevar una gestión adecuada, en relación con las expectativas y necesidades. Se trata de incentivar la participación (para lo cual se apuesta por una mayor información, impulsando los mecanismos de comunicación), facilitar el progreso común y poder prevenir posibles cambios o dificultades.
- Nuevas formas de estructurar y gestionar el trabajo: métodos de gestión por competencias, rediseño de los puestos, designaciones concretas a cada persona en las actividades a realizar para que puedan apreciarse resultados y habilidades de personales, APT (Análisis de Puestos de Trabajo), que consiste en la recogida sistemática y ordenada de información acerca de los puestos de trabajo, determinando tareas, responsabilidades, requisitos, habilidades, capacidades, conocimientos, actitudes, etcétera. Esto será útil a la hora de llevar a cabo los

procesos de reclutamiento y selección, determinar la dimensión de la plantilla, en qué se debe de centrar la formación aportada a los trabajadores, adecuación persona-puesto, prevención e higiene laboral (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013).

- Aproximaciones que centran su búsqueda en entender y poder explicar el comportamiento en las organizaciones como el modelo de Tarride et al. (2008) o la teoría de sistemas de Montoya y Montoya (2003), modelos como el de Demanda-Control (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001), Modelo Dual (Schaufeli y Bakker, 2004) y el modelo Espiral Dual de la autoeficacia (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2006) señalan que todo recurso organizacional o personal tiene capacidad de activación de mecanismos psicológicos que se encuentran en relación con la conducta y la persistencia a la hora de conseguir las metas.
- Importancia de la comunicación vertical y horizontal: claridad en las tareas, autonomía en el trabajo, feedback, establecer una cultura, valores y objetivos organizacionales (Salanova et al. 2014)
- Atención sostenida: “un sistema de las organizaciones saludable y de seres humanos autorrealizados” (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013) creando condiciones que faciliten que se desarrolle lo mejor de uno mismo y crezca nuestro potencial de salud (González et al. 1996). Consolidación del modelo biopsocial, su promoción a través de la calidad de vida laboral, apostando por la actividad preventiva, actuando antes de que aparezcan los riesgos, y protección a la salud.
- Prácticas gerenciales: enfoque al cliente, relaciones con los empleados, enfoque en la calidad y en los proveedores, innovación y tecnología, información y benchmarking, con estas prácticas, Andrews & Linehan (2010) señalaban que a mejores prácticas, mejores resultados operacionales. Bloom & Van Reenen (2006, 2007, 2010) identifican como determinativas a las operacionales, monitoreo, objetivos e incentivos, las cuales las asocian a una alta competitividad y productividad, aunque con notables divergencias entre países y firmas. El IMD (International Institute for Management Development) crea un conjunto de prácticas gerenciales en el marco del World Competitiveness Yearbook (2012) donde se considera la adaptabilidad, emprendimiento, credibilidad, prácticas de

auditoría y contabilidad, satisfacción del cliente, adopción de prácticas éticas, existencia de juntas de gobierno corporativo y acciones de responsabilidad corporativa (Grueso & Toca, 2012). Otra de las prácticas que ofrecen mayores resultados es el liderazgo, resalto el liderazgo transformacional (LT) (Gil, Alcover, Rico & Sánchez-Manzanares, 2011), “proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorsman, 2002; De Haro & García-Izquierdo, 2016).

- Justicia organizacional: Al-Zu’bi (2010) demostró que es un potente predictor de la satisfacción en el trabajo, Ybema & Van den Bos (2010) afirman que reduce los síntomas de depresión y enfermedades psicológicas en los empleados; Goudarzvandchegini, Gilaninia & Abdesonboli (2011) incluyeron que también es un factor importante para la percepción de la organización en la sociedad.

“A pesar de que la investigación sobre los efectos de este tipo de intervenciones todavía se encuentra en su infancia, la evidencia empírica existente sugiere que estas intervenciones son herramientas prometedoras para mejorar el work engagement y por lo tanto, fortalecer la sustentabilidad de la fuerza de trabajo” (Le Blanc & Oerlemans, 2016). El éxito continuado consiste en la interacción con el entorno, siempre hay variables cambiantes dependiendo del tipo de estructura de cada empresa, ambiente de trabajo, tamaño, tecnología... Por ello son necesarias múltiples prácticas que se adapten a cada situación, y el estudio constante para poder emplear las adecuadas dependiendo del momento.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES**

#### **3.1 Contextualización y cultura organizacional**

“La cultura constituye una representación intersubjetiva de unos valores, ideologías, estilos de vida y creencias, por el simple hecho de nacer en una cultura, o contexto sociomaterial de existencia, el ser humano posee una representación mental socialmente construida” (Fernández-Ríos & Vilariño, 2016). Por ello la PP está condicionada a la cultura y contextualización en la que se encuentre, por lo tanto, no puede ser universal, debe adoptar una multiplicidad de perspectivas culturales.

El modelo de valores culturales de Hofstede (1991) define a la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una organización de otra” caracterizada por ser “holística, históricamente determinada, relacionada con el estudio de rituales y símbolos, socialmente construida, suave y difícil de cambiar”. En él se recogen problemas que son comunes aún en contextos diferentes:

- Distancia al poder: en aquellas donde existe mayor distancia al poder hay mayor centralización de los procesos y toma de decisiones, mientras que donde hay menor distanciamiento cohabita un ambiente de participación y democracia.
- Masculinidad-feminidad: si están orientadas hacia la masculinidad suele hallarse trato diferenciado entre el personal, si se encuentran orientadas hacia la feminidad prevalece la orientación hacia la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida.
- Evitación de la incertidumbre: cuanto menor sea la adversidad hacia la incertidumbre mayor diversidad organizacional habrá, mayor integración de minorías y mayor interés hacia los derechos humanos.
- Colectivismo-individualismo: igualdad e intereses sociales en contraposición a los intereses individuales.
- Orientación a largo/corto plazo: en una orientación al largo plazo suele haber mayor adaptación, y si se fijan objetivos a corto plazo suelen fijarse resultados inmediatos (Grueso-Hinestroza, González-Rodríguez & Rey-Sarmiento, 2014).

Con esto puede visualizarse a la cultura organizacional como un recurso estructural más, en el modelo MIOS (Grueso & Rey, 2013) se defiende como un “factor estructural que junto con los procesos y prácticas saludables, la estructura organizacional y la estrategia, predice el bienestar de los trabajadores y en general, el bienestar de los grupos de interés de las organizaciones” (Salanova, 2009).

### **3.2 Características de las Organizaciones Saludables**

- La salud es un valor estratégico, un fin en sí misma, tiene en cuenta múltiples dimensiones del bienestar psicológico de los trabajadores (físico, social y emocional), se compromete con su seguimiento continuo y se esfuerza por

promover políticas dirigidas al incremento del bienestar. Consiguen un ambiente laboral físico sano y seguro.

- Poseen variedad intrínseca, requiere diversas habilidades del trabajador, y variedades extrínsecas, relacionadas con los aspectos del trabajo como el entorno, música ambiental, iluminación... desarrollando un ambiente laboral inspirador, donde dé gusto trabajar.
- Las demandas laborales son realistas, ajustadas en función de las competencias, habilidades y conocimientos de cada persona
- Se esfuerzan en que sus empleados se sientan engaged (enérgicos y vitales), motivados, implicados en su trabajo, ofreciendo un ambiente de aprendizaje continuado, dotándoles de una vida laboral más significativa y con mayor calidad.
- Apuestan por una buena comunicación, potenciando la comunicación abierta vertical y horizontal
- Generan espirales positivas reteniendo, protegiendo y potenciando sus recursos
- Son más flexibles y poseen mayor adaptación al cambio
- Son más diversas en cuanto a género y etnias de sus componentes
- Más democráticas
- Entablan buenas relaciones con su entorno
- Ofrecen y obtienen productos y servicios saludables y de buena calidad

Con todo ello logran sacar lo mejor de cada persona, crean un estilo de aprendizaje continuo único y una manera de hacer difícil de copiar por la competencia (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013; Salanova, 2010)

## **4. OUTPUTS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES**

### **4.1 Empleados felices**

- El primer resultado apreciable es la felicidad de los empleados, el “happy productive worker” (trabajador productivo feliz) se consigue a través de la

“optimización de la salud laboral y la calidad de vida laboral de las organizaciones centrada en la mejora continua del bienestar en el trabajo desde una perspectiva más positiva del desarrollo de la salud ocupacional” (Salanova, 2016), siguiendo lo establecido por Rodríguez-Sánchez & Cifre (2012), la felicidad es el bienestar psicológico donde cada uno opina estar explotando al máximo su potencial.

- Conocimiento tácito como ventaja competitiva, es aquel conocimiento específico de la organización, creado paulatinamente una vez el empleado comience a formar parte de la entidad, cuando socializa con ella, empieza a formar parte de su cultura, comprende su estructura... es específico de cada organización, y por lo tanto único e inimitable. (Salanova, 2016).
- La investigación psicosocial ha manifestado ciertas características positivas que han sido de utilidad para la gestión llevada a cabo por los departamentos de recursos humanos, entre ellas: creatividad, inteligencia emocional, iniciativa personal, liderazgo transformacional o la auto-regulación (Salanova, 2009).
- Engagement: “con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007), además se incluye la activación mental, predisposición a esforzarse en el trabajo, entusiasmo, persistencia ante dificultades, orgullo y satisfacción en el trabajo... está ligado a una sensación de importancia, desafío y disfrute durante la ejecución laboral.
- Flow: experiencia óptima, tanto que da lugar a una distorsión temporal, pareciendo que las horas pasan volando, perdiendo la conciencia en sí mismo por estar tan absuelto en el trabajo, no importa tanto la meta sino la ejecución en sí (Gimeno, Grandío & Navarro, 2013).
- Autoeficacia: “juicio autorreferente por el que la persona se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas con el propósito de conseguir algún fin (Bandura, 1997), facilita la optimización de recursos organizacionales y personales, el aprendizaje y la motivación de las personas y organizaciones para llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, se plantean objetivos más ambiciosos, y mantienen más esfuerzo y perseverancia en

sus conductas” (Cifre & Navarro, 2013). Se la considera un recurso muy valioso por relacionársele con el buen desempeño organizacional y el bienestar psicosocial (Salanova, Peiró & Schaufeli, 2002).

- Resiliencia: proceso de adaptación, resistencia, supervivencia y reconstrucción ante las adversidades. Según Cifre & Navarro (2013), implica una adaptación positiva, con su correspondiente grado de flexibilidad, y promueve experiencias positivas tanto a nivel individual como organizacional (humor, introspección, autoestima y confianza, son algunos ejemplos de ello). Recientemente se ha demostrado (Gonzalez, Zurriaga & Llinares, 2016) que “en situaciones de conflicto de tarea, la resiliencia es una forma proactiva de evaluación de los riesgos y permite desarrollar una respuesta pragmática y estratégica ante el estrés que supone el conflicto.”
- Capital psicológico (CapPsi): lo definen Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks (2012) en base a Luthans como estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: Tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; ser perseverante en el cumplimiento de metas, y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas; y cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito”, correspondiéndose con las características de las Organizaciones Saludables, como se ha plasmado en el anterior apartado.

#### **4.2 Beneficios en la productividad y reducción de costes**

- Las prácticas saludables se han relacionado negativamente con el absentismo, la rotación, tendencia al abandono (Schaufeli & Bakker, 2004), el incremento de las habilidades de ejecución y desarrollo de tareas y aumento de satisfacción laboral (Conrad, 1987).
- Los empleados se encuentran a gusto, con lo que disfrutan mucho más que en otro tipo de organizaciones de lo que están haciendo, mejorando así su desempeño, la

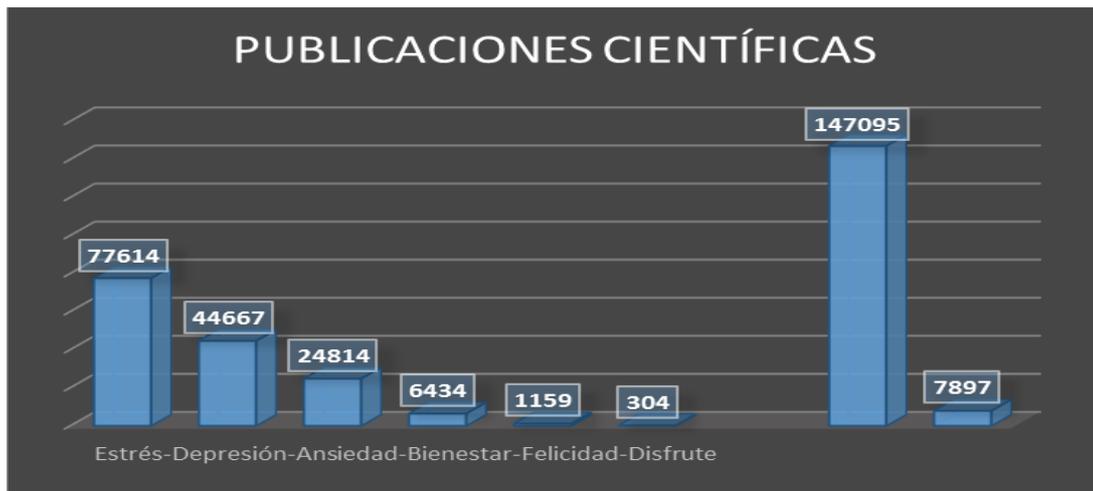
propia calidad del trabajo, ya que pone mayor empeño en lo que está haciendo y aumentan su productividad (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

- Los productos y servicios ofrecidos son “High performance” y saludables, (Zwetsloot & Pot, 2004), están adaptándose constantemente a las necesidades del cliente, además de apostar en la medida posible por el comercio justo y medidas respetuosas con el medio ambiente.
- Con lo que, siguiendo esta vía, logra tener una mejor imagen corporativa a través del impacto positivo en la sociedad gracias a “la cooperación entre partners en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas (Salanova, 2009).
- Visualicemos ahora la importante reducción de costes que implica la introducción del modelo saludable:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) ha calculado en un estudio que las cifras relativas a las pérdidas en indemnizaciones, días de trabajo perdidos, bajas médicas, interrupciones de la producción, accidentes laborales y demás, representan aproximadamente el 4% del producto interior bruto mundial (PIB mundial), exactamente 1.251.353 millones de dólares estadounidenses, actualmente el PIB mundial es de 73.502.340,96 millones, lo que nos daría unas pérdidas en 2016 de 2.940.093 millones.

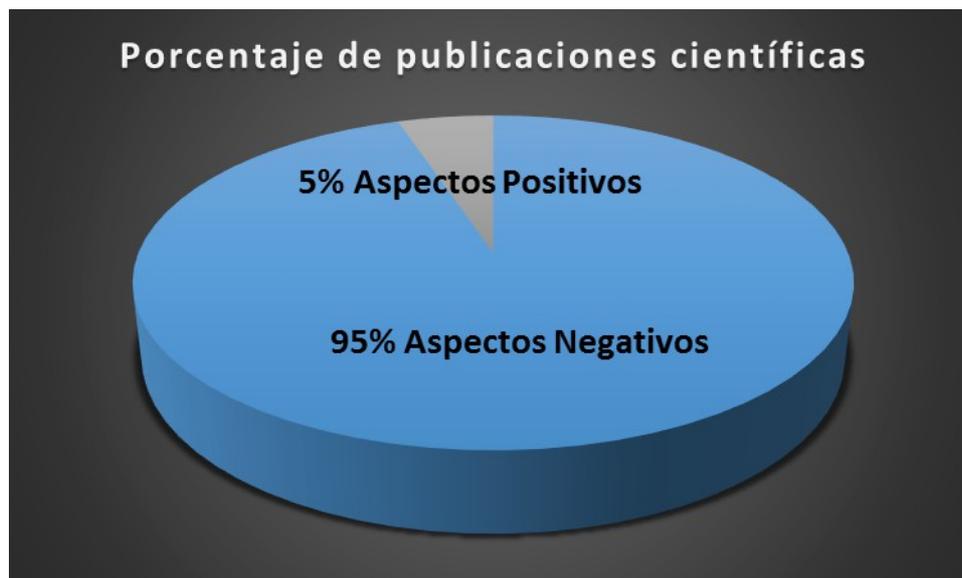
Cerca de dos millones de personas mueren anualmente por causa de accidente laboral o enfermedad profesional, 270 millones sufren accidentes y 160 millones enfermedades sin llegar a causar la muerte (OIT, 2003). Parra (2003) señala que el trabajo puede ser fuente de salud, causante de daños a la salud o agravar problemas ya existentes. Por ello, a través del trabajo puede accederse a diversas condiciones laborales que no solamente satisfacen el bienestar grupal o individual, sino también las necesidades económicas.

Ligamos este dato a los focos de interés organizacionales de los últimos tiempos, para ello es aconsejable revisar la literatura científica, visualizando los puntos de interés en cada momento. Se toma como referencia un estudio realizado por Salanova (2008) en el cual observa que en los artículos publicados entre 1097 y 2007, 77.614 hablaban del estrés, 44.667 de la depresión, 24.814 sobre ansiedad, 6.434 del bienestar, 1.159 sobre la felicidad y 304 sobre el disfrute.



*Fuente: Elaboración propia en base a Salanova (2008)*

En suma, 147.095 artículos han sido sobre aspectos negativos y 7.897 se han referido a los aspectos positivos. En términos porcentuales tendríamos la siguiente representación:



*Fuente: Elaboración propia en base a Salanova (2008)*

Ese 95% acarrea los cuantiosos costes que proporciona la OIT, gráficamente podemos hacernos una idea de todos los costes que podrían ahorrarse con unos empleados más felices y “saludables”.

#### **4.3 Resultados en otros ámbitos**

- Se ha modificado la visión del psicólogo, abandonando ese enfoque patológico que se comentada al inicio del trabajo
- Ha habido introducciones también en la docencia universitaria y centros de formación, la Psicología Positiva y los modelos que conllevan son parte del temario educativo. Esto diversifica la oferta en el campo de la Psicología, aumentan la demanda de puestos de trabajo de educadores, instructores y demás profesionales y, lo más importante a largo plazo, modifica la visión en los futuros profesionales.
- Avance en la propia ciencia gracias a la intensificación del diálogo entre los distintos profesionales e investigadores de la temática
- Mayor conciencia del impacto medioambiental que podemos llegar a producir (Salgado & Peiró, 2013. Gimeno, Grandío & Marqués, 2013)

Para terminar este apartado, y haciendo un resumen global de los numerosos resultados que están teniendo lugar en este tipo de organizaciones, cito a Salanova (2016), concordando que las “últimas investigaciones (Gil, Llorens & Torrente, 2015) señalan que “aquellas organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables dan lugar a empleados y equipos de trabajo más saludables, dotados de grandes potencialidades y bienestar, lo cual redundará en unos resultados organizacionales excelentes” y una aportación beneficiosa para el medioambiente y el entorno en su conjunto.

#### **5. REFERENCIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE**

Una vez constatadas todas las ventajas que aporta el modelo positivo, procedemos a enumerar algunas referencias a seguir para poder guiar a las organizaciones a introducir los cambios necesarios y llegar a poseer la condición de saludable. Tal enumeración se ha hecho en base a estudios realizados por Salanova, Martínez & Llorens (2014, 2016), Gimeno, Grandío & Marqués (2013), Llorens (2013).

- Lo primero, la salud no es un coste, es una inversión

- Cambiar el modelo médico existente y considerar a la salud como un fin en sí misma, como un valor estratégico
- Cambiar el enfoque centrado en la solución de problemas a uno que plantee la prevención de los mismos, tanto físicos como psicosociales
- Realización de actividades de promoción de la salud integradas a las actividades del departamento de recursos humanos y en la organización en su conjunto
- Evaluar la salud de forma conjunta, con una perspectiva global, multifacética y compleja, favoreciendo el análisis y tratamiento de datos recogidos a nivel colectivo, utilizando metodologías cuantitativas (cuestionarios) y cualitativas (entrevistas semi-estructuradas)
- Incorporar las intervenciones en las políticas organizacionales, comprometerse con su cumplimiento y promoviendo la participación de todos los integrantes. Garantizando su cumplimiento a largo plazo
- Integrar los mecanismos de coordinación de Mintzberg (2012): adaptación mutua (a través de la comunicación informal)- supervisión directa- normalización (de operaciones o procesos de trabajo, de resultados, de habilidades y de normas)
- Tener clara la misión, visión y valores de la empresa, quienes somos, como somos y qué queremos hacer, transmitirla tanto externa como internamente
- Tomar conciencia de lo importante que es la Responsabilidad Social Corporativa, la imagen de la empresa depende en gran medida de ella ya que influye en la visión externa.
- Diseñar la intervención, plantear objetivos realistas en base a hipótesis que hayan sido previamente validadas y aunque sean objetivos a alcanzar a modo individual siempre enfocarlo a un logro colectivo común.
- La otra gran apuesta para invertir, junto con la salud, es el trabajador, visualizarlo como un recurso a explotar el cual merece la pena un estudio constante de sus necesidades, opiniones y motivaciones para intentar que dé lo mejor de sí.
- Cultivar el optimismo realista, cuidando los pequeños detalles del día a día tales como un “buenos días”, expresar gratitud a los compañeros, celebrar juntos los

éxitos, apoyándonos mutuamente, disfrutar de los buenos momentos y recordarlos positivamente.

- Establecer cada uno sus propias metas personales en la empresa, cómo pueden cumplirse e intentar cumplirlas, desmenuzando el objetivo hasta crear pequeñas partes a cumplir, facilitando su cumplimiento.
- Intentar promover la resiliencia, desarrollando la capacidad para adaptarnos positivamente al contexto, observando los retos no como un peligro sino como una oportunidad para ser creativos.
- Integrar formación donde se realicen simulacros para ayudar a comprender el entorno y saber llevar distintas situaciones, y promover un sistema de aprendizaje permanente y activo.

Siguiendo estas pequeñas pautas, gradualmente, cualquier empresa, entidad u organización de la que se trate, podrá encauzar su camino hacia un mayor beneficio común, en el cual todos salimos ganando.

## **6. MARCO ACTUAL DE ESPAÑA CON EL RESTO DE PAÍSES**

El desarrollo de la investigación y la profesión de la psicología del trabajo y de las organizaciones en nuestro país, aunque limitado en su extensión, ha sido muy positivo en las últimas décadas. Sobre todo por la incorporación de la Psicología como titulación universitaria (Ordoñez, 1981; 1997) y el trabajo realizado en las Universidades españolas (Munduate & Peiró, 2001). De mismo modo, se ha conseguido una sustancial expansión e internacionalización gracias a la labor del Colegio Oficial de Psicólogos, que ha promovido desde principios de los ochenta numerosos congresos (Madrid, 1983) y jornadas relacionadas con la materia y a la Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, que sirve de canal de comunicación para investigaciones científicas y su puesta en marcha en la actividad profesional. (Salgado & Peiró, 2008).

Para poder realizar un pequeño análisis de la situación actual de España con respecto a la salud en el trabajo, me he centrado en el contexto europeo, recopilando información de las

bases del ESENER y la OIT fundamentalmente, para poder ofrecer una visión del lugar de la fila que ocupamos y por qué estamos ahí.

En primer lugar me gustaría describir el panorama actual con respecto al trabajo decente, que es uno de los puntales para que una organización pueda ser saludable, pues sin él no podría asegurarse un crecimiento económico, un desarrollo sostenible y, por consiguiente, buenos resultados sociales ni medioambientales.

Las condiciones del mercado laboral en las economías desarrolladas han afectado a la evolución conjunta del empleo mundial, datos que según las previsiones realizadas (OIT, 2016) se agravarán en 2017. Entre tales condiciones desfavorables se encuentran las debilidades estructurales, el desempleo, baja productividad, condiciones laborales precarias, salarios bajos, informalidad en el trabajo... la raíz de este problema se encuentra en la incapacidad de los países para crear empleos formales suficientes para satisfacer la demanda de trabajo. Por eso se realizan numerosas políticas y directrices para intentar solventar la situación.

El Pacto Mundial para el Empleo de la OIT proporciona las líneas de actuación oportunas para la aplicación de las políticas de mercado de trabajo y protección social, y menciona en la Agenda 2030, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), objetivos que están asociados además con resultados ambientales, principalmente en relación con el consumo y la producción sostenible, el cambio climático, la conservación y cuidado de los océanos y la promoción de las sociedades pacíficas, del estado de derecho y de unas instituciones reforzadas (OIT, 2016).

La legislación de la Unión Europea (UE) ofrece una serie de normativas a seguir para que los trabajadores puedan disfrutar de un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo (SST), se encuentran reguladas en la Directiva marco 89/391/CEE. El objetivo que busca la Agencia Europea para la seguridad y salud en el terreno laboral (EU-OSHA) es ayudar a gestionar de manera eficaz las cuestiones de seguridad y salud, englobando todo lo referente a su protección y promover el bienestar de todos los trabajadores. Para ello cuenta con la encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), donde se interroga a directivos y representantes de trabajadores en materia de seguridad y salud para que, posteriormente, los políticos tengan la información necesaria para poder

hacer comparaciones propias con el resto de países, poder elaborar un mejor diseño y llevar a cabo nuevas políticas en este ámbito para la mejora del bienestar laboral.

Las políticas formales sobre SST son más habituales en las grandes empresas y aquellas que cuentan con representantes en los sectores con mayor índice de riesgo, lo que es un condicionante para los países, ya que dependiendo del tamaño de las empresas que conformen su economía y los sectores predominantes, más o menos propensos serán a emplearlas. El 76% de las empresas cuentan con una política de SST documentada, un plan de acción o sistema de gestión, las tasas más altas las conforman Reino Unido (98%), España (97%) e Irlanda (96%), y las más bajas Grecia (38%), Turquía (38%) y Luxemburgo (46%).

→ Ver **ANEXO III**: Procedimientos para gestionar los riesgos psicosociales en el trabajo por países (Porcentaje de empresas).

Por otra parte, en cuanto a la representación formal sobre SST, los países con niveles más altos son Italia (98%), Noruega (92%) y Dinamarca (89%), y los más bajos en Grecia (14%), Turquía (19%) y Portugal (27%). En comités de seguridad y salud destacan Dinamarca (71%), Bulgaria (68%) y Estonia (48%), y en último lugar se posicionan Letonia (3%), Grecia (8%) y Hungría (10%). En los Comités de empresa nuevamente encabezaría la lista Dinamarca (61%), seguido de España (58%) y Luxemburgo (57%). Y, para finalizar, la representación sindical de base es más frecuente en Noruega (87%), Suecia (73%), Dinamarca (65%) y Finlandia (59%).

Por países, las empresas que brindan mayores niveles de evaluación de riesgos o medidas similares son las de Italia (99%), el Reino Unido (97%) y España (95%).

Por sectores, los que conllevan un mayor riesgo son los de la minería (99%), la industria manufacturera (91%) y la construcción (91%).

Para la ejecución de buenas prácticas de SST es fundamental la participación del personal con cargos de responsabilidad en las reuniones, ya que según estudios proporcionados por el ESENER (2016), el 75% de ellos abordan temas de seguridad y salud frente al 40% que lo hacen los altos directivos.

→ Ver **ANEXO IV**: La seguridad y la salud en el trabajo abordadas frecuentemente en reuniones de altos directivos, por países (porcentaje de empresas).

Alrededor de un tercio de las compañías, lo que viene siendo el 36% del conjunto de la Unión Europea, sobre todo las pequeñas empresas, recurren a la subcontratación de este tipo de servicios a proveedores externos. Los países que menos subcontratan son Dinamarca, el Reino Unido, Suecia y Estonia.

→ Ver **ANEXO V**: Evaluaciones de riesgos o comprobaciones subcontratadas habitualmente a proveedores de servicios externos, por países (porcentaje de empresas)

También existe el problema de la no implantación, en lo referente a la sensibilización sobre los riesgos psicosociales es menor en los países del sur de Europa, salvo España, los nuevos Estados miembros y los países candidatos. También son menos propensos a adoptar medidas en SST. Las dos principales razones de que no tenga lugar su implantación o que no se lleven evaluaciones de riesgos o medidas similares son el hecho de no considerarlas útiles, por no tener graves problemas en la empresa, o no disponer de las competencias adecuadas o suficientes. Las tasas más altas se encuentran en la República Checa (95%) y Dinamarca (92%), mientras que en España (50%) y Grecia (52%) su incidencia se encontraba por debajo de la media (ESENER, 2016).

Haciendo una valoración global, los principales factores impulsores para tales prácticas es el cumplimiento de las obligaciones jurídicas y las solicitudes de los trabajadores, por lo que podemos constatar una falta de sensibilización europea respecto a la idea del concepto saludable. Además, aún en aquellos países donde se considera que existe una buena gestión de los riesgos psicosociales, generalmente se proporciona a través de formación y mediante cambios organizacionales, pero la mitad de ellos no informan a sus empleados acerca de estos riesgos ni de los efectos que producen. Así que, a modo general, aún queda trabajo por hacer en vías de lograr organizaciones saludables europeas.

En el caso concreto de España, cuenta con un índice altísimo en cuanto a la utilización de políticas formales sobre SST (97%) y a su vez posee el segundo mayor nivel en la evaluación de riesgos y/o medidas similares (95%), en ambos solamente por detrás de Reino Unido. Nuevamente ocupa un lugar intermedio en relación al trato en reuniones de los conceptos a valorar, cuenta con un 47%, las oscilaciones es esta gráfica se encuentran entre aún no el 70% y el 9%, con lo que constatamos un nivel intermedio real, pues no hay mucha distancia entre las cantidades. Asimismo, también resaltamos que la sensibilización

con los riesgos psicosociales es menor en los países europeos del sur a excepción de España.

Sin embargo, estos datos no se corresponden con los procedimientos empleados para gestionar los riesgos psicosociales, en el cual se sitúa en un punto intermedio en comparación con el resto de países, teniendo en cuenta que la mayor tasa ronda el 90% y la más baja el 5%, aunque utilice las políticas establecidas y realice constantes evaluaciones, las medidas para prevenir no son suficientes.

¿A qué puede ser debido esta aparente incongruencia? Pues bien, como se señala al principio, aparte de por países, los mayores niveles en la aplicación de estas medidas, se valoran por sectores que conllevan por su propia actividad un riesgo mayor, coincidiendo estos con la minería (99%), la industria manufacturera (91%) y la construcción (91%).

Si bien es cierto que el sector más importante para la economía española es el de servicios, en comparación con el resto de Europa, España posee una cuota de exportación manufacturas de manufacturas en torno al 28% (INE, 2013), y recientemente ha conseguido el mayor aumento en facturación de la fabricación de vehículos desde hace años con un incremento de 8,1% (INE, 2013). También es líder europeo en construcción en términos interanuales con un 20,3% según la Oficina Estadística Comunitaria (Eurostat, 2016).

Las actividades extractivas, por el contrario, han disminuido, las cifras del 2013 señalan un -15,8% (INE, 2013) con el ejercicio anterior. Los datos de la página de la Seguridad Social (2016) muestran que el Régimen Especial de la Minería y el Carbón ha pasado de incluir a 18.524 trabajadores a 3.300 desde al año 2000 al 2016. Por mucho que queramos, la tradición siempre pesa, no debemos olvidar la importancia que ha tenido este sector, sobre todo en el siglo XX en la economía de España. Pues también influye a que los porcentajes de comités de empresa sean de los más altos debido a la lucha del trabajador por sus derechos laborales, lo que también se ha heredado de nuestros antepasados y extrapolados al resto de sectores.

Añadir también que la mayoría de las empresas españolas son PYMES, concretamente 3.110.522, frente a las grandes empresas 3.839 (INE, DIRCE, 2014) y que la principal motivación de implantar medidas es el cumplimiento de la jurisdicción. Con ello, se elimina esa primera impresión de incoherencia entre los datos. Las gráficas hay que

entenderlas en un contexto, de por sí solas no son lo suficientemente representativas para poder explicar un fenómeno, y menos si se trata de uno tan complejo como el este.

Diversos autores como Salanova (2009), Salgado y Peiró (2008), entre otros, afirman que en comparación con el conjunto europeo vamos atrasados en cuanto a la toma de conciencia, la cultura y a la intervención en riesgos de tipo psicosocial. Por lo tanto, digamos que nuestra posición se sitúa a mitad de camino, contamos con las medidas necesarias, pero las utilizamos “por obligación”, así que es necesario un cambio de conciencia en este aspecto.

Pero, siguiendo las referencias expuestas con anterioridad, y en relación con el tema a tratar de este trabajo, esto no debe desanimarnos sino animarnos a conseguir el objetivo, además, contamos con una gran ventaja, que es el modelo de muchos países para seguir sus pautas y encaminarnos por la vía correcta hacia una Organización Saludable.

## **7. CONCLUSIONES**

Mi intención con la realización de este trabajo era principalmente demostrar la verdadera importancia que tienen las personas en el contexto organizacional. No tanto explicar en qué consisten las medidas dedicadas a ello, sino dar una imagen global de cómo ha surgido esta premisa, cómo ha evolucionado, cómo puede implantarse, los resultados y extrapolaciones que proporciona, y, en definitiva, acercarnos un poquito más a esa percepción positiva que considero trascendental para poder optimizarnos a nosotros mismos y al conjunto de la economía.

Numerosos estudios y teorías verifican que la Psicología Positiva aporta resultados beneficiosos para el trabajador, la organización y la sociedad en su conjunto. Su introducción en la cultura empresarial produce outputs satisfactorios en los índices de absentismo y siniestralidad, aumento de la productividad, rentabilidad y mayor sostenibilidad. Por ello, necesariamente tiene que haber un cambio de mentalidad, coste e inversión no son lo mismo, y, aunque esto implique realizar bastantes cambios, hay que tomar conciencia de que lo que nos hace diferentes a los demás somos nosotros mismos, nuestras propias características.

De todos los capitales existentes, únicamente el humano es inimitable, de hecho, una misma persona no aporta lo mismo en una empresa que en otra, sus contribuciones con intrasferibles, por lo tanto, aun tratándose del mismo sujeto, es único en cada contexto. Y por esta sencilla razón, opino firmemente que es vital emplear los esfuerzos necesarios en optimizar sus recursos y potenciar sus aspectos positivos.

Y para conseguir esto, principalmente hay que comenzar solventando los problemas relativos a la salud, no centrarnos únicamente en la solución al problema e intentar mejorar la calidad de vida. Además, hemos observado cuantitativamente en apartados anteriores que la cura sale cara, por lo que en términos económicos, también compensa una visión más positiva y/o saludable.

Como todo cambio, requiere un esfuerzo, el cual ha podido apreciarse en el transcurso de las páginas que conforman este documento, sobre todo en la enumeración de las prácticas y metodologías para implantar el modelo positivo, para optimizar las fortalezas y virtudes de los empleados y la constancia necesaria por parte de toda la organización en su integridad para lograr tal objetivo.

Pero igual que un árbol, el proceso comienza plantando una pequeña semilla, semilla que si la regamos habitualmente, crecerá con el tiempo, haciéndose cada vez más fuerte y de la cual podremos recoger sus frutos, y una vez esto suceda, los frutos serán recogidos durante años.

Del mismo modo que este pequeño árbol sobrevive a las adversidades ambientales y a los cambios estacionales, nosotros también podemos hacerlo. Darwin tenía razón, las especies que persisten son aquellas que poseen mayor adaptabilidad, y aquí estamos. Valoremos el potencial que posee el ser humano, es el animal con mayor capacidad para adecuarse a las distintas situaciones, para encontrar sentido y crecimiento personal y superarse a sí mismo constantemente. Tanto en el terreno profesional como en el personal, pongamos en funcionamiento la Psicología Positiva, no hay dificultades, hay retos, en cada uno de ellos siempre aprenderemos algo, utilicémoslo para crecer de la experiencia y que sirva de referencia para el futuro, analicémonos a nosotros mismos y esforcémonos en potenciar aquello que innatamente se nos dé mejor, de esta forma podremos ser productivos de forma natural, contribuyendo a un mayor grado de satisfacción personal y, en definitiva, de felicidad.

Señalar, ya para finalizar, la importancia de ser realistas, no se trata de producir una película de Disney, sino de aceptar que las emociones positivas coexisten con las negativas, si no hubiese negro, el blanco no sería blanco, aceptar este hecho, adaptarnos a ello y comprometernos, con la ética, con la calidad, y sobre todo, con nosotros mismos.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, Y., Peiró, J.M. & Trodera, N. (2016). Prácticas de RRHH, Bienestar Eudaimónico y Desempeño Creativo: un avance sobre la relación entre gestión del personal, el bienestar, y el desempeño. En Soler, M.I. (coord.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones II, II Congreso Internacional de la SEPCS y XII Nacional de Psicología Social*. (135-136) Elche: SCEPS
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. & Derks D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72.
- Cascio, A. & Guillén, C. (2011), *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management* (2ª edición). Barcelona: Ariel S.A.
- Cifre, E., Navarro, M.L. (2013). Construyendo puentes entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Salud Psicosocial en las Organizaciones: una Guía 2.0 para el incremento de la Empleabilidad. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 359, 163-204.
- De Haro, J.M. & García, M. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional: relaciones en una muestra de mandos. En Mira, J.J, (coord.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones, II Congreso Internacional de la SEPCS y XII Nacional de Psicología Social*. (110-111) Elche: SCEPS
- Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (2016). *European Agency for Safety & Health at Work*. Recuperado de: <http://osha.europa.eu>
- Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS (2010). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de: [www.who.int/es/](http://www.who.int/es/)
- Fernández, L. (2008). Una revisión crítica de la psicología positiva: historia y concepto. *Revista colombiana de psicología*, 17, 161-176.

- García-Guiu, C. (2016). Liderazgo en Organizaciones de Seguridad, emergencias y Defensa. En Mira, J.J, (coord.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones, II Congreso Internacional de la SEPCS y XII Nacional de Psicología Social*. (111-112) Elche: SCEPS
- Gimeno, M.A., Grandío, A. & Marqués, A.I. (2013). El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable. *Revista Internacional de Organizaciones, 10*, 41–63
- Gómez, I.C. (2006). Salud Laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica Bogotá (Colombia), 6* (1), 105-113.
- González-Navarro, P., Zurriaga-Lloréns, R. & Linares-Insa, L. (2016). El papel modulador de la resiliencia en el afrontamiento del conflicto en el trabajo. En Póster c. Psicología del trabajo y de las organizaciones. *Psicología del trabajo y de las organizaciones II, II Congreso Internacional de la SEPCS y XII Nacional de Psicología Social*. (432-433) Elche: SCEPS
- Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico, 2* (3), 77-91.
- Grueso-Hinestroza, M.P. & Rey-Sarmiento, C.F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales, XIX* (4), 625 – 638.
- Grueso-Hinestroza, M.P. y Toca, C.E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 37*, 132-155.
- INE. Panorámica de la Industria (2016). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de: [www.ine.es/](http://www.ine.es/)
- Le Blanc, P.M. & Oerlemans, W.G.M. (2016). Amplificación en el trabajo: Construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo, 37* (3), 185-191.

- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Del Carpio, J., Navarro, V. & Llacho, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 18 (1), 105 – 123.
- Lupano, M.L., Castro, A (2010). Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento. *Ciencias Políticas*, IV (1), 43-56.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo* 37 (2), 143-151
- Morán, C., Castro, V., Sánchez, A. y Montes, E. (2014). La Psicología Positiva: antigua o nueva concepción. *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología*, 1 (3), 439-450.
- Moreno-Jimézen, B., Blanco-Donoso, L, Aguirre, A., De Rivas, S. y Herrero, M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Psicología conductual*, 22 (3), 585-602.
- Obstfeld, M. (2016). Perspectivas de la Economía Mundial. Demanda reprimida: síntomas y remedios. *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/>
- Ordóñez, M. (2009). *Psicología del trabajo: historia y perspectivas de futuro*. Madrid: Pearson Educación
- Pairó, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de psicología general y aplicada*, 52 (2-3), 371-426.
- Palací, F.J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Peiró, J.M. (1991). *Psicología de la Organización* (5ª edición). Madrid: UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo (2016). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de: [www.who.int/es/](http://www.who.int/es/)
- Polo-Vargas, J.D., Palacio, J.E., De Castro A.M., Correa3, Mebarak, M.R. & Jorge Luis Velilla J.L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva

- como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte. Barranquilla*, 29 (3), 561-575.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A. & Sanz-Vergel, A.I. (2010). [Positive psychology at work: mutual gains for individuals and organizations](#). *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 235-253.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M. (2010). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184
- Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se puede vivir experiencias positivas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58 (1), 89-100.
- Salgado, J.F. & Peiró, J.M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 2-5.
- Tarragona, M. (2013). Psicología Positiva y Terapias Constructivas: Una Propuesta Integradora. *Terapia Psicológica*, 31 (1), 115-125.
- Tous, J. (coord.) (2016) *Simposium 2: La Psicología del Trabajo de las Organizaciones como facilitadora de la integración laboral*. Elche: SCEPS
- Vázquez, C., Hervás, C., Rahona, J.J. & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28.
- Walters, D. y Wadsworth, E. (2016) Contexto y medidas en materia de seguridad y salud en el trabajo en las microempresas y pequeñas empresas en la UE - Proyecto

SESAME. *European Agency for Safety & Health at Work*. Recuperado de: <http://osha.europa.eu>

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106

Yepes-Baldó, M., Romero, M. & Pérez, F.J. (2016). Promoviendo el vínculo persona-organización a través de las políticas de RSC para la integración de personas con discapacidad. En Mira, J.J, (coord.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones, II Congreso Internacional de la SEPCS y XII Nacional de Psicología Social*. (109-110) Elche: SCEPS

## 9. ANEXOS

### ANEXO I: Porcentajes de la felicidad



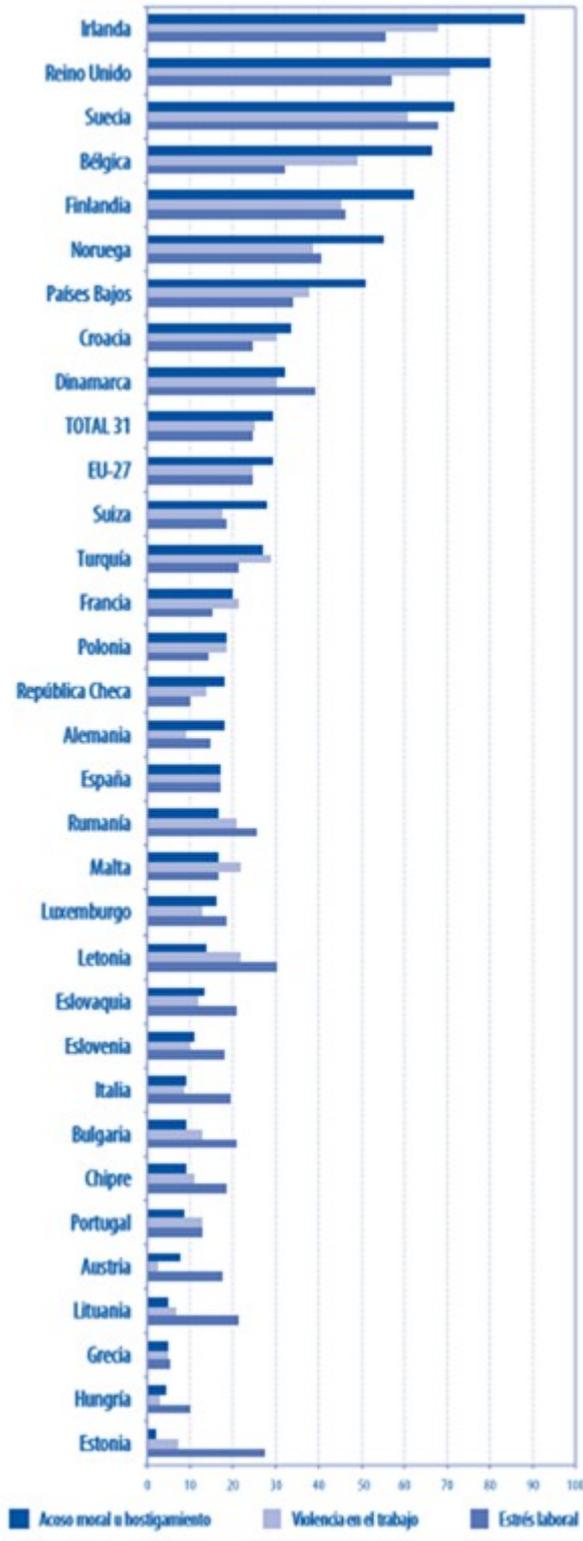
Fuente: Salanova (2008)

## ANEXO II: Modelo HERO de Organizaciones Positivas



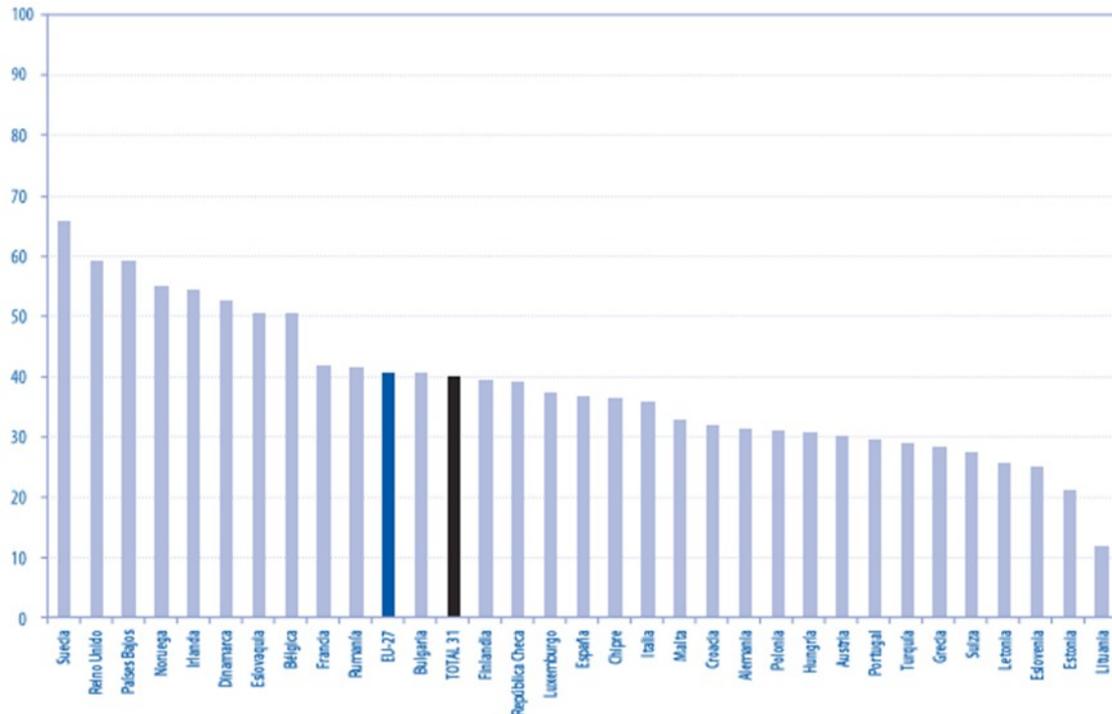
*Fuente: Salanova, Lorens & Martínez (2016)*

ANEXO III: Procedimientos para gestionar los riesgos psicosociales en el trabajo por países (Porcentaje de empresas)



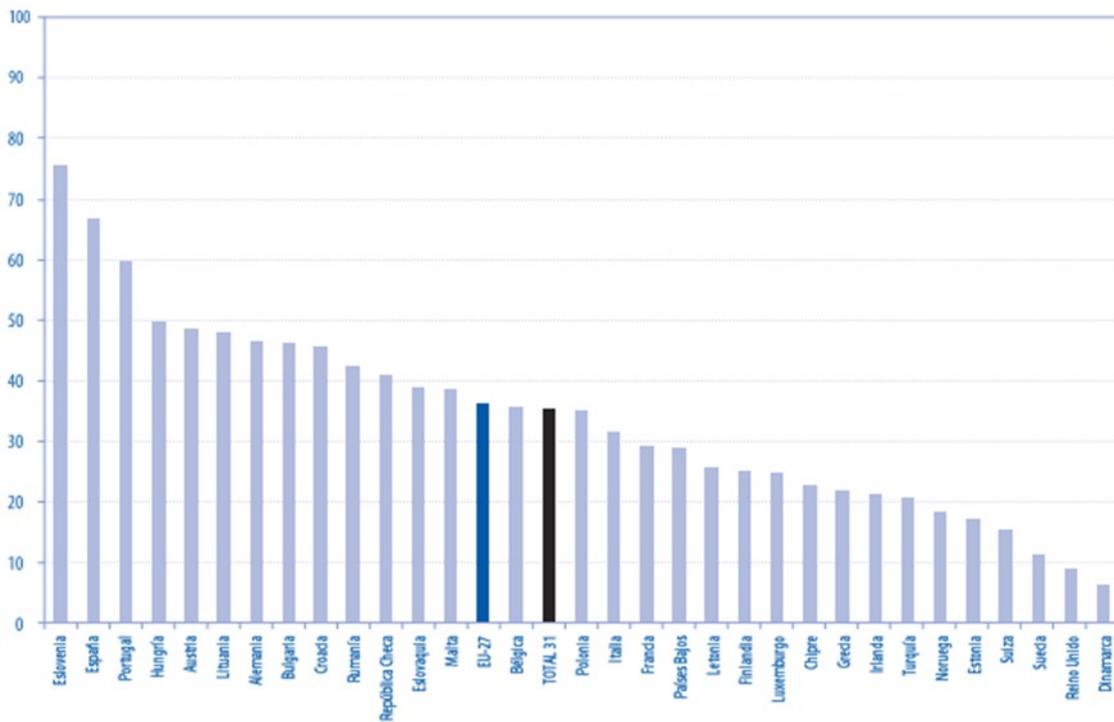
Fuente: ESENER (2016)

**ANEXO IV:** La seguridad y la salud en el trabajo abordadas frecuentemente en reuniones de altos directivos, por países (porcentaje de empresas).



Fuente: ESENER (2016)

**ANEXO V:** Evaluaciones de riesgos o comprobaciones subcontratadas habitualmente a proveedores de servicios externos, por países (porcentaje de empresas)



*Fuente: ESENER (2016)*