



## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

# **ORGANIZACIONES SALUDABLES Y SU INFLUENCIA EN EL BIENESTAR PSICOSOCIAL DEL TRABAJADOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.**

*MÁSTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ*

*CURSO 2021-2022*

**AUTOR: CRISTINA GIL SOLA**  
**TUTORA: MARÍA LUZ ARÁNTZAZU GARCÍA GONZÁLEZ**



## INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO FIN MASTER DEL MASTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

D. María Luz Arántzazu García González, Tutora del Trabajo Fin de Máster, titulado *Organizaciones saludables y su influencia en el bienestar psicosocial del trabajador: Una revisión sistemática de literatura* y realizado por el/la estudiante Cristina Gil Sola

Hace constar que el TFM ha sido realizado bajo mi supervisión y reúne los requisitos para ser evaluado.

Fecha de la autorización: 6 de junio de 2022

Fdo.: -  
Tutor TFM

GARCIA GONZALEZ MARIA LUZ ARANTZAZU - 30596813M  
Firmado digitalmente por GARCIA GONZALEZ MARIA LUZ ARANTZAZU - 30596813M  
Fecha: 2022.06.06 06:11:31 +0200



MASTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
Campus de Sant Joan - Carretera Alicante-Valencia Km. 87  
03550 San Juan (Alicante) ESPAÑA Tfno: 965919525  
E-mail: [masterprl@umh.es](mailto:masterprl@umh.es)

*“La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores.”*



Biblioteca  
UNIVERSITAS Miguel Hernández

## RESUMEN

Los cambios en el mundo empresarial y la preocupación por encontrar el bienestar laboral de las personas están produciendo un cambio en la sociedad y por lo tanto un cambio también en la forma de trabajar en las empresas. La tendencia desde mediados del siglo pasado es investigar y trabajar para crear lugares de trabajo donde no haya riesgos para la salud de sus empleados, es decir, organizaciones saludables y seguras. Actualmente se trabaja para instaurar en las organizaciones estos modelos de empresa que fomenten el bienestar de los trabajadores, preocupándose por el mantenimiento de su salud, no sólo a nivel laboral, sino también como medida de prevención para otras enfermedades. **Objetivo:** Analizar los efectos que producen las organizaciones saludables en el bienestar psicosocial de los trabajadores a través de una revisión exhaustiva de la literatura científica.

**Conclusiones:** El concepto Organización Saludable tiene cada vez más fuerza en la actualidad, dándole mayor importancia a la salud ocupacional que busca el bienestar global del individuo en el trabajo. Las empresas saludables que implantan estos modelos de prevención, promoción de la salud, no sólo mejoran y previenen los riesgos físicos sino también los riesgos psicosociales, promoviendo hábitos de vida saludables tanto para los trabajadores como para la sociedad.

**Palabras clave:** Organizaciones saludables (healthy organizations), salud psicosocial (psychosocial health), bienestar (well-being), riesgos psicosociales (psychosocial risk) y motivación laboral (work motivation).

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
<b>5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>25</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>53</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Áreas de influencia de los programas de salud en el trabajo(OMS).	8
Figura 2:Distribución en Bases de datos	19
Figura 3: Idiomas	24
Figura 4:Factores Influyentes	32
Figura 5: Pasos para implantar un entorno saludable.	40



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de inclusión y exclusión. _____	16
Tabla 2: Descriptores de las bases de datos _____	17
Tabla 3: Artículos seleccionados y Bases de datos _____	18
Tabla 4: Artículos Seleccionados _____	23
Tabla 5: Modelos de Organizaciones saludables centrados en el empleado. _____	28
Tabla 6: Modelos de Organizaciones Saludables centrados en diversos grupos de interés. _____	31
Tabla 7: Modelos de Organizaciones saludables comprendidos como sistemas vivos. _____	32



# 1. INTRODUCCIÓN

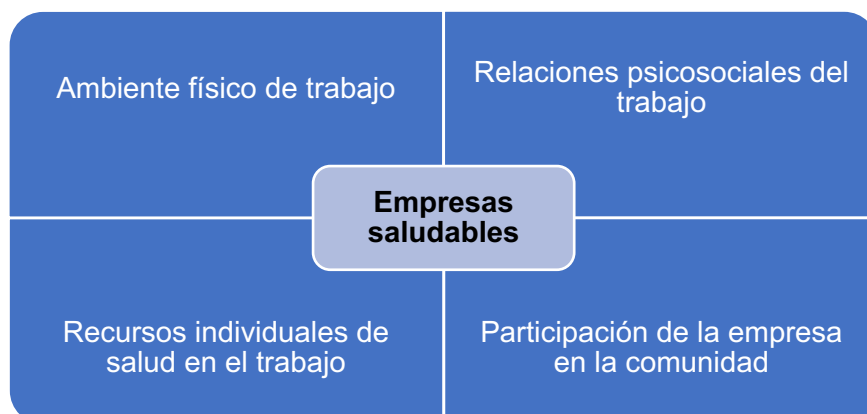
La calidad de vida relacionada con la salud siempre ha tenido mucha importancia a lo largo de los años, pero actualmente es una de las mayores preocupaciones de los seres humanos. Por este motivo también las empresas y trabajadores se han ido interesando cada vez más por el bienestar en el entorno laboral, ya que las personas pasamos más de un tercio del día en el trabajo, y el bienestar dentro de la organización influye directamente en la productividad.

La tendencia desde mediados del siglo pasado ha sido investigar y trabajar creando lugares de trabajo donde no haya riesgos para la salud de sus empleados, es decir, organizaciones saludables y seguras. El autor Chris Argyris determinó en 1958 lo que eran las organizaciones saludables y las definió como aquellas empresas en las que hay un desarrollo humano excelente y adecuado en el trabajo, aunque, no se logró llegar a los objetivos de implantación de este modelo de organización. Actualmente se trabaja para instaurar en las organizaciones estos modelos de empresa que fomenten el bienestar de los trabajadores, preocupándose por el mantenimiento de su salud, no sólo a nivel laboral, si no también como medida de prevención para otras enfermedades<sup>1</sup>.

Según las estadísticas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (2010), dos millones de personas mueren cada año por enfermedades y accidentes vinculados al trabajo y también cada año se producen 160 millones de nuevos casos de patologías relacionadas con el trabajo. El 8% de la carga total de las patologías resultantes de la depresión es atribuible a los riesgos ocupacionales<sup>2</sup>. En el 2007 la Asamblea Mundial de la Salud impulsó una nueva estrategia para todos los estados miembros sobre la salud ocupacional, estableciendo un nuevo proyecto mundial que centró su acción en la salud de los trabajadores. La OMS junto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), definieron un lugar de trabajo saludable como un entorno de trabajo en el que tanto los trabajadores como sus responsables, cooperan conjuntamente en el empleo de un proceso de mejora constante para la protección y promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de todos los empleados y la sostenibilidad del entorno de trabajo e identificaron las áreas de influencia de los programas de salud<sup>2</sup>. Tal y como se muestra en la Figura 1, las cuatro áreas de influencia de los programas de salud están formadas por el ambiente físico de trabajo, las relaciones psicosociales, los recursos individuales y la participación de la empresa en la comunidad.



FIGURA 1: ÁREAS DE INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS DE SALUD EN EL TRABAJO (OMS).



La creación de sociedades más saludables mediante la promoción de organizaciones saludables es un gran reto en el siglo XXI<sup>3</sup>. Es un tema de interés en la actualidad, por lo que numerosos investigadores han realizado estudios en empresas con trabajadores y sus responsables y muestran que cuando las organizaciones aplican prácticas saludables como, por ejemplo, dar autonomía al equipo, clima de apoyo, trabajo en equipo, buena coordinación, liderazgo transformacional, los trabajadores se sienten más eficaces, productivos, comprometidos y resilientes<sup>4</sup>. Otros estudios demostraron que, tras la implantación de hábitos saludables en la organización, los trabajadores adquirieron comportamientos positivos, ya que percibían que existía mayor preocupación en la gestión organizacional, que había mayor apoyo entre compañeros y superiores, daban mayor confianza al trabajador a la hora de realizar su trabajo y existía por lo tanto un buen clima laboral saludable<sup>5</sup>.

### 1.1 ¿Qué es una organización saludable?.

Las organizaciones saludables son aquellas que desarrollan acciones y gestionan procesos de trabajo que hacen que sus trabajadores se sientan más saludables, invirtiendo recursos laborales que faciliten el desempeño de las tareas, gestionando puestos bien definidos y coordinados de forma positiva y constructiva, en los que haya liderazgo y feedback positivo, buen ambiente laboral, estableciendo confianza en el trabajador, autonomía, cultura, valores, consiguiendo transformar a las personas de la organización hacia su mejor yo posible y así reducir los problemas de salud derivados del trabajo y los riesgos psicosociales. Además, las personas que trabajan en estas organizaciones tienen una actitud positiva cuando se presentan acontecimientos retadores, salen fortalecidas ante situaciones adversas y aunque existan momentos de más presión, mantienen un estado

óptimo de bienestar siendo muy productivas. Esto define a una organización con carácter resiliente<sup>6</sup>.

## 1.2 Modelos de empresas saludables.

Actualmente existen varios modelos que evalúan si la organización es saludable. Cada modelo presenta unas características propias y tienen indicadores diferentes:

El modelo creado en 2013 por The European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), está formado por los institutos nacionales de seguridad y salud en el trabajo de los Estados miembros de la Unión Europea, y ha desarrollado criterios de buenas prácticas para diferentes lugares de trabajo.

El modelo de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), impulsado en 2012, en el que se desarrolla una metodología de buenas prácticas centrándose en cuatro áreas: la física (ergonomía, agentes físicos...), la psicosocial (estrés, mobbing...), recursos de salud (alimentación, deporte...) y participación de la empresa en la comunidad (familias de los empleados, medio ambiente...). En este modelo, las empresas serán auditadas por AENOR con el fin de certificar si es una organización saludable, si han aplicado las normas y las conductas de buenas prácticas en la empresa y conseguirán su acreditación.

Por último, se encuentra el modelo HERO, investigado y desarrollado por el equipo WONT (Work and Organizational Network) de la Universitat Jaume I de Castellón en 2012, con una perspectiva más psicosocial y con mayor preocupación no sólo en la salud del empleado dentro de la empresa si no en la comunidad. Este modelo está centrado en tres áreas de influencia: Empleados saludables (centrado en aumentar el bienestar psicosocial, liderazgo, trabajo en equipo...). Recursos y prácticas saludables: PRL psicosocial, conciliación familiar...). Resultados organizaciones saludables, dentro de la organización (producción) y fuera de la organización (reputación empresarial)<sup>1</sup>.

Las Organizaciones saludables contribuyen a mantener y mejorar la salud de sus trabajadores y previenen la aparición de los riesgos psicosociales asociados al ámbito laboral. Los principales riesgos psicosociales que se encuentran en trabajo son los siguientes:

**Estrés:** es un conjunto de sentimientos físicos y emocionales que se originan ante un acontecimiento de desafío o demanda. En las empresas las personas generan estrés por las

altas exigencias laborales que superan a la capacidad del empleado o cuando tiene situaciones críticas, de alta tensión.

Violencia laboral: ocurre cuando una persona a consecuencia de su trabajo recibe comportamientos anormales por parte de otras personas en forma de humillaciones, amenazas o incluso es lesionada.

Mobbing o acoso laboral: conjunto de acciones abusivas que recibe el trabajador por parte de otra persona en forma de insultos, humillaciones para producirle un sentimiento de desánimo, desprecio, tristeza, miedo hacia su trabajo y que incluso quiera abandonar su puesto.

Acoso sexual: comportamientos basados en el sexo que atentan sobre la intimidad de la persona y a su libertad aprovechándose de la relación laboral.

Burnout: es el desgaste profesional producido por una situación de estrés crónica en el trabajo que termina con desmotivación y agotamiento emocional para la realización del trabajo.

### 1.3 La Prevención de Riesgos Laborales de origen Psicosocial.

La Psicología, tradicionalmente, ha estado enfocada en el tratamiento de enfermedades y trastornos mentales, viendo siempre el enfoque negativo de las personas (haciendo a las personas “infelices” un poco menos “infelices”) y no teniendo interés por los aspectos positivos de la conducta humana<sup>7</sup>.

No es hasta la década de 1990 cuando surge por primera vez una rama de la Psicología vinculada al mundo empresarial, con interés en la industria, produciéndose así la llamada Psicología de la salud ocupacional<sup>8</sup>. La Psicología Organizacional Positiva (POP) nace del interés por la combinación de salud laboral y el trabajo, estudiando la salud de los trabajadores y de los equipos de trabajo dentro de las empresas, así como el desarrollo de las organizaciones para que sean más saludables y haya una mejor gestión del bienestar psicosocial. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional<sup>9</sup>.

La Psicología positiva trata, además, de mejorar la vida de las personas en su entorno de trabajo siendo más felices y productivas, pero también fomentando su completo bienestar ayudando a conciliar su vida personal con la laboral<sup>7</sup>.

Los riesgos psicosociales en ocasiones son los más desconocidos y olvidados a nivel organizacional, por ser intangibles. No son tan tratados por los empresarios como los riesgos físicos, químicos, biológicos que son más “visibles”, y por los que se emplean más estrategias y acciones preventivas<sup>10</sup>. En numerosas ocasiones se producen situaciones perjudiciales en el ambiente laboral motivadas por el estrés, cansancio, fatiga mental, insatisfacción laboral, acoso, mobbing, que afectan al bienestar del trabajador<sup>11</sup>. El estrés perjudica no sólo a un trabajador si no a toda la organización produciéndose actitudes y respuestas negativas, afectando a la productividad y economía de la empresa.

Los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo son uno de los problemas más complejos, importantes y desafiantes que enfrentan las organizaciones de todo el mundo<sup>12</sup>.

Es de gran importancia la prevención de los riesgos psicosociales en las empresas ya que afectan directamente a la dinámica laboral, produciendo un impacto negativo en la organización, afectando al liderazgo, a la comunicación asertiva, en las relaciones entre los compañeros, en las tareas, en la atención al cliente<sup>13</sup>.

La prevención de riesgos laborales ha estado centrada históricamente en los riesgos derivados del “maquinismo”, priorizando la seguridad en el trabajo antes que la salud de los trabajadores, especialmente a nivel psicosocial<sup>8</sup>. Sin embargo, en la actualidad, esto ha cambiado ya que existe la necesidad y el compromiso de proteger la salud de los trabajadores desde la visión recomendada por la OMS, entendiéndola no sólo como la ausencia de enfermedad, sino como el estado de completo bienestar físico, mental y social<sup>2</sup>.

Uno de los elementos que más influye en las Organizaciones Saludables para reducir el riesgo psicosocial es el Liderazgo Positivo. En los últimos años ha habido un giro de pensamiento en las empresas entre la figura tradicional de jefe y la actual de líder. Un líder es una persona que hace crecer a la empresa, que tiene comportamientos positivos que transmite al equipo, que potencia las habilidades de las personas mientras que el jefe es todo lo contrario, tiene un impacto negativo en las organizaciones.

El liderazgo positivo está siendo estudiado por la Psicología ocupacional por demostrar que tiene un gran impacto positivo en el bienestar de los trabajadores en la empresa. Promueve la salud en ellos, estimula a su equipo llevándolo a niveles máximos de rendimiento, fomentando las actitudes y logros conseguidos por los empleados. El liderazgo positivo mantiene los objetivos establecidos teniendo capacidad para combinar trabajo y emociones<sup>11</sup>.

Las Organizaciones Saludables no sólo enfocan su interés por la acción preventiva, si no que fomentan la promoción de la salud en todo su entorno laboral para tener empleados más sanos, comprometidos y felices.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad que está en continuo cambio, con importantes transformaciones en aspectos como la forma de trabajar, la tecnología utilizada y por lo tanto, también los riesgos psicosociales que se derivan del trabajo. Entre los riesgos psicosociales emergentes que pueden afectar hoy en día a los trabajadores podemos encontrar cuatro: el manejo de mayor cantidad de información y carga de trabajo, fuertes exigencias emocionales, incremento del mobbing, desequilibrio y conflicto entre la vida personal y la laboral, entre otros<sup>14</sup>. Es necesario que las empresas se adapten a nuevos modelos de organización.

Una deficiente organización y un entorno social negativo puede originar riesgos psicosociales en el trabajador, afectando a su salud física, psíquica o social.

A lo largo de estos últimos años, se ha reconocido la importancia de los factores psicosociales en la salud del trabajador, lo que ha supuesto un aumento y profundización del tema. En relación con la salud y la seguridad en el trabajo es un mayor reto y más complejo de gestionar los riesgos psicosociales frente los riesgos "tradicionales"<sup>15</sup>.

El problema generado por los riesgos psicosociales que perjudican a los trabajadores cada vez es mayor, evidenciándose el impacto negativo para la salud, pérdida de calidad de vida, así como el gasto que tiene que asumir el sistema de seguridad social y para la producción, rendimiento de los trabajadores y de las empresas. El bienestar de los trabajadores es muy importante, así como la seguridad y la salud en el trabajo. Influye no sólo en el ámbito familiar y personal si no también en la productividad de la empresa y en la economía en general<sup>16</sup>.

El estrés en el trabajo está marcado por unas cifras muy elevadas en España necesitando acción inmediata en las empresas. El Instituto Nacional de Estadística de España (INE), indica que el 59 % de los trabajadores españoles padece estrés en el trabajo<sup>17</sup>.

El trabajo es una parte fundamental de nuestra vida, donde pasamos gran parte de nuestro tiempo, influyendo a nivel personal, social y organizacional ya que trabajar nos hace poder desarrollarnos profesional y personalmente y no sólo es un sustento económico y de desarrollo tecnológico de las organizaciones<sup>6</sup>.

Es de gran importancia que haya buen clima laboral en las organizaciones, ya que éste influye en la sensación que tiene el trabajador cuando trabaja. Trabajar en armonía, tanto

por el ambiente físico como emocional, nos hace sentirnos mejor, creando un mayor compromiso, que repercute positivamente en el logro de los objetivos marcados por la organización.

El modelo de Organizaciones Saludables surgió para dar importancia a la protección y promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, aspectos que son muy importantes para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por tanto, para las economías de los países y del mundo<sup>18</sup>.

Se decidió por todo ello, llevar a cabo una revisión sistemática para conocer cómo influyen las empresas con programas saludables en el bienestar psicosocial de los trabajadores y conocer las técnicas y prácticas saludables que se llevan a cabo para conseguirlo.



## 3. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo general

- Analizar los efectos que producen las organizaciones saludables en el bienestar psicosocial de los trabajadores a través de una revisión exhaustiva de la literatura científica.

### 3.2 Objetivos específicos

- Definir qué se entiende por Organizaciones Saludables.
- Conocer las características que definen a este tipo de organizaciones y a sus empleados.
- Revisión de los diferentes tipos de Organizaciones Saludables y definir cuáles son las variables influyentes de cada uno.
- Revisar las prácticas saludables llevadas a cabo en estas organizaciones.
- Analizar los beneficios de las Organizaciones Saludables y ver cómo influye en la salud de los trabajadores.
- Conocer cuáles son efectos negativos de las empresas que no siguen el modelo de Organización Saludable (empresas tóxicas).
- Definir los pasos para implantar un modelo de Organización Saludable.
- Conocer qué empresas existen actualmente con la certificación de modelo saludable.



## 4. METODOLOGÍA

El presente estudio ha consistido en una revisión sistemática, en la cual se ha realizado un análisis crítico del tema de interés. Se ha llevado a cabo durante los últimos cinco meses una lectura de la literatura científica de producción española, inglesa y latinoamericana de los últimos 10 años, a través de diferentes bases de datos.

Los criterios de inclusión y exclusión que se han tenido en cuenta en esta revisión han sido los siguientes (Tabla 1):

### 4.1 Criterios de inclusión.

Se tuvieron en cuenta artículos científicos entre los años 2012 y 2022, en español y en inglés. Los artículos encontrados podrían tener enfoque cualitativo o cuantitativo.

### 4.2 Criterios de exclusión.

Como criterios de exclusión se utilizaron los estudios relacionados con empresas en las que hay personal voluntariado, asociaciones, así como estudios en empresas con personal sensible como menores de edad o discapacitados y el no tener acceso disponible al texto completo.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Artículos científicos entre los años 2012 y 2022	Estudios en empresas en las que hay personal voluntariado y asociaciones.
Idiomas: español e inglés.	Empresas con personal sensible: menores de edad, discapacitados.
Enfoque cualitativo y cuantitativo.	No tener acceso disponible al texto completo.

TABLA 1: CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

Para la recolección de la información de los artículos, se ha llevado a cabo una búsqueda en las bases de datos: PubMed, Scielo, Scopus y Dialnet, y también en buscadores como Google Académico y el Repositorio de la Universidad Miguel Hernández, mediante los descriptores: Organizaciones saludables (healthy organizations), salud psicosocial

(psychosocial health), bienestar (well-being), riesgos psicosociales (psychosocial risk) y motivación laboral (work motivation).

Las búsquedas en las bases de datos se realizaron a partir de las siguientes combinaciones de descriptores (Tabla 2):

DESCRIPTORES	PUBMED	SCIELO	SCOPUS	DIALNET
Healthy organizations AND psychosocial health	513	1	278	16
Healthy organizations AND Well-being	23	2	914	91
Healthy organizations AND psychosocial risk	197	0	139	9
Healthy organizations AND positive psychology	806	2	287	13
Healthy organizations AND work motivation	283	0	143	5

TABLA 2: DESCRIPTORES DE LAS BASES DE DATOS

Se llevó a cabo una primera selección de los artículos realizando una lectura del título y resumen del mismo, aplicando además con anterioridad los criterios de inclusión y exclusión de este estudio. A continuación, se llevó a cabo una segunda fase, realizando una lectura

exhaustiva del contenido del texto completo, seleccionando los de mayor interés para el estudio. Y por último se llevó a cabo una tercera fase en la que se efectuó una búsqueda inversa y hacia delante en los estudios incluidos para localizar el mayor número de documentos posibles.

### 4.3 Muestra.

Del total de artículos encontrados en las bases de datos, se seleccionaron 33 por cumplir con los criterios de inclusión, hablar sobre el tema a tratar, dar sustento a la investigación y estar como disponibles en las bases de datos entre los años 2012 y 2022(Tabla 3).

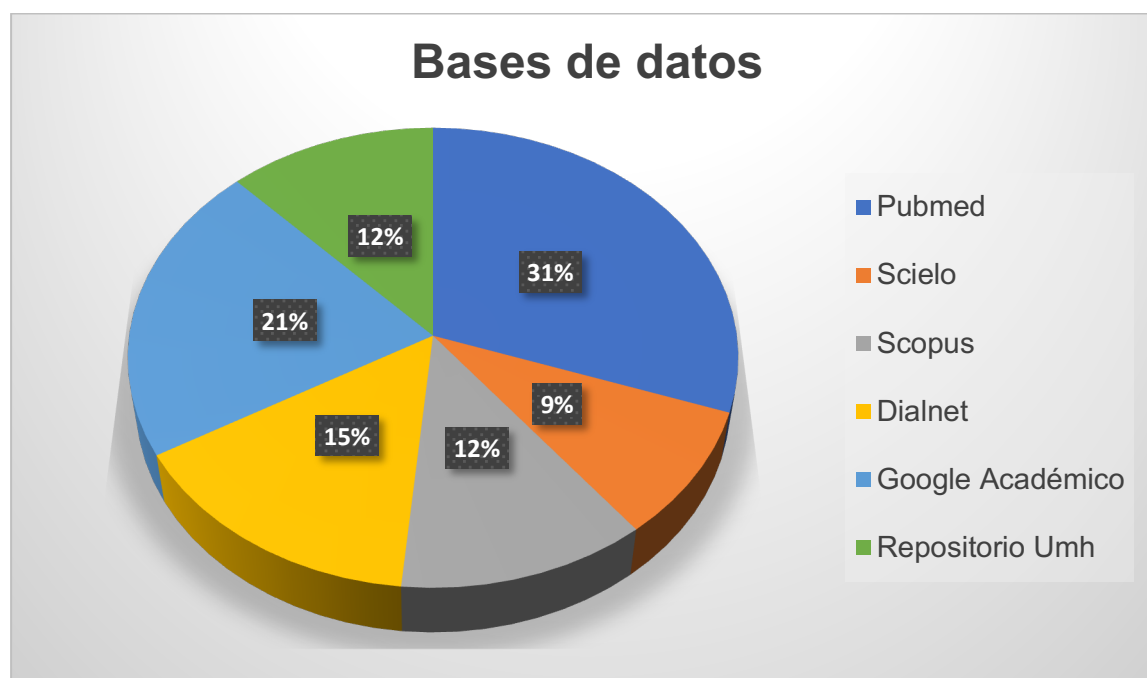
<b>PUBMED</b>	10 artículos
<b>SCIELO</b>	3 artículos
<b>SCOPUS</b>	4 artículos
<b>DIALNET</b>	5 artículos
<b>GOOGLE ACADÉMICO</b>	7 artículos
<b>REPOSITORIO UMH</b>	4 artículos

TABLA 3: ARTÍCULOS SELECCIONADOS Y BASES DE DATOS

### 4.4 Distribución según bases de datos.

En la siguiente ilustración, se muestran los artículos seleccionados según las bases de datos y buscadores consultados que permitieron la lectura del texto completo del artículo, de acuerdo con el resultado de la búsqueda realizada. Se observa que la base de datos y buscador que reporta mayor número de artículos es Pubmed con un 31%, seguido de Google Académico con un 21% y Dialnet con un 15%, Scopus y Repositorio UMH con un 12% y por último Scielo con un 9% del total de la búsqueda.

FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN EN BASES DE DATOS



#### 4.5 Artículos seleccionados.

Los principales artículos seleccionados fueron los siguientes (Tabla 4):

AUTOR PRINCIPAL	AÑO	TÍTULO
Gori, Alessio	2021	Constructing Well-Being in Organizations: First Empirical Results on Job Crafting, Personality Traits, and Insight
Zacher, Hannes	2021	Motivation and Healthy Aging at Work
Nishimura, Yuki	2020	Effect of work-related events on depressive symptoms in Japanese employees: a web-based longitudinal study

AUTOR PRINCIPAL	AÑO	TÍTULO
Di Fabio, Anna María	2017	Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations
Salanova, Marisa	2013	Positive Interventions in Positive Organizations
Acosta, Hedy	2013	Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO
Sánchez Montero, Ivanna Karina	2021	Liderazgo positivo en organizaciones saludables
Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia	2013	Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables
Salanova, Marisa	2016	Aportaciones desde la Psicología Organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes
Snežžana, Živković	2019	Correlación entre los factores psicosociales del trabajo y el grado de estrés
Matabanchoy Tulcán, Sonia Maritza	2012	Salud en el trabajo
Sánchez- Vázquez, Juan Francisco	2019	Happiness Management: Review of scientific literature in the framework of happiness at work

AUTOR PRINCIPAL	AÑO	TÍTULO
Franco González,Joan	2017	Organización Preventiva en la empresa: análisis jurídico-psicosocial
Soares Cugnier,Joana	2014	Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables
Salamanca Velandia, Sandra Rocío	2019	Análisis de los factores de riesgo psicosocial a nivel nacional e internacional
Espinosa Pérez,Susana	2020	Estrés de rol: aportaciones desde la intervención psicosocial educativa al logro de organizaciones laborales saludables
Nader,Martín	2014	Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia
Sena de Haro,Carolina	2016	Organizaciones Saludables
Bernabéu Rocamora,Salvador	2018	Organización saludable vs organización tóxica
Peñalver González,Jonathan	2015	Una aproximación más positiva a la Prevención de Riesgos Laborales: Estudio de caso de un Hospital mediante la metodología HERO
Rodes Martínez,María	2021	Estilo de vida saludable y rendimiento de los trabajadores: Una revisión sistemática

AUTOR PRINCIPAL	AÑO	TÍTULO
Ortega-Maldonado,Alberto	2020	Bienestar psicosocial en el trabajo y organizaciones saludables
Campos Scotti,Carla	2020	Revisión teórica: El concepto de las organizaciones saludables y análisis de diferentes modelos.
Paquet, Maxime	2012	Psychosocial Work Environment and Prediction of Quality of Care Indicators in One Canadian Health Center.
Salanova Soria,Marisa	2013	Organizaciones saludables y desarrollo de RRHH.
Zweifel, Stephanie	2013	Empresas Humanas y Saludables.
Grawitch, Mateo J	2015	To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management.
Montilla Segovia,Sergio	2014	Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva.
Spontón, Carlos	2012	Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina

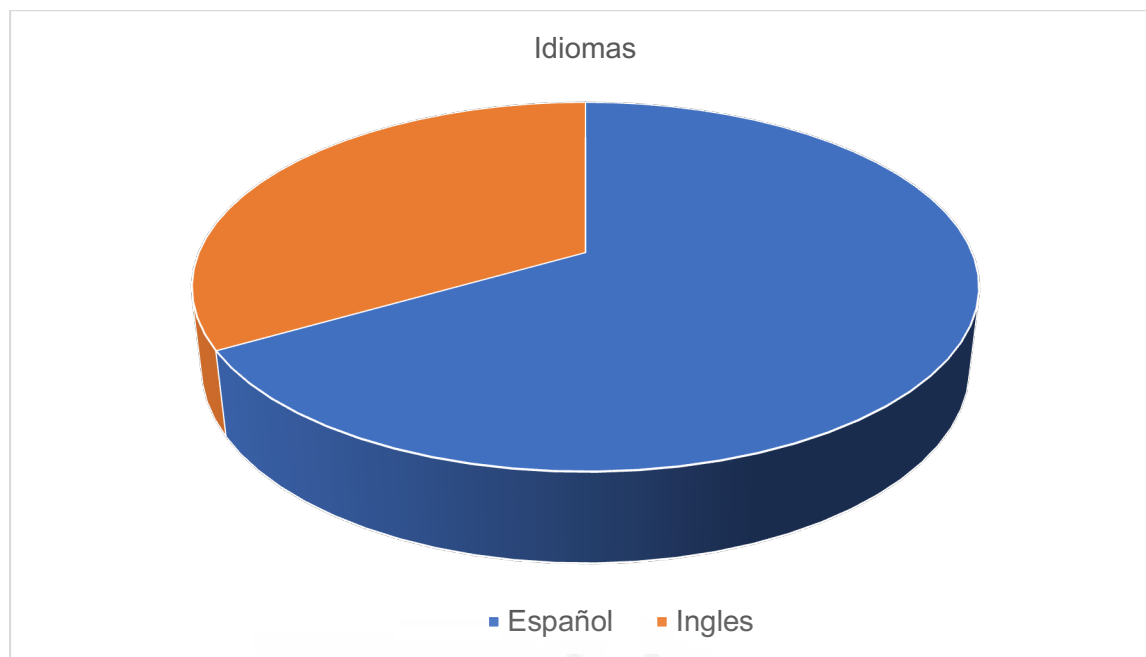
AUTOR PRINCIPAL	AÑO	TÍTULO
Vásquez Pailaqueo, María Paz	2021	Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile
Kelly C	2015	Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges
Koinig, Isabel	2021	Healthy Leadership and Workplace Health Promotion as a Pre-Requisite for Organizational Health
Grossmeier, Jessica	2020	Workplace Well-Being Factors That Predict Employee Participation, Health and Medical Cost Impact, and Perceived Support.

TABLA 4: ARTÍCULOS SELECCIONADOS



De los 33 artículos seleccionados, 22 están en español y 11 en inglés.

FIGURA 3: IDIOMAS



## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se localizaron 3.722 estudios en las bases de datos aplicando los descriptores indicados, obteniéndose una muestra final de  $n = 33$  tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

### 5.1 Características de la muestra.

La muestra ( $n=33$ ) a su vez está compuesta por estudios teóricos ( $n= 24$ ), estudios descriptivos longitudinales( $n=3$ ), estudios descriptivos transversales ( $n=1$ ), estudios de investigación cualitativa( $n=2$ ), estudio instrumental empírico( $n=1$ ) y estudios experimentales sin grupo control ( $n= 2$ ).

Los estudios seleccionados fueron realizados en mujeres y hombres adultos con una muestra de población entre 14 y 3.098 trabajadores de diferentes sectores: salud, comercio, educación, agricultura, metalurgia, servicios financieros, turismo, bancos y seguridad.

Tuvieron lugar en los siguientes países: España, Argentina, Italia, Canadá, Japón, Austria, Alemania, Colombia.

Las variables medidas en la mayoría de los estudios revisados para demostrar la influencia de las organizaciones saludables en el bienestar de los empleados fueron las siguientes: Satisfacción, bienestar, relaciones, crecimiento, significado del trabajo, responsabilidad, clima laboral, desequilibrio esfuerzo/recompensa, apoyo social, ausentismo, liderazgo, impacto en costos de salud, equilibrio trabajo-familia.

Una vez analizados los artículos incluidos en esta revisión sobre el tema, nos encontramos con una definición común entre todos los autores. Definen las Organizaciones Saludables como “aquellas organizaciones caracterizadas 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”<sup>19</sup>.

Estas Organizaciones reúnen las siguientes características:

- Liderazgo positivo que fomenta la confianza y la unión entre empleados y superiores.
- Enriquecimiento de las habilidades de los empleados.

- Fomento de la participación e información de los diferentes equipos, tanto para los superiores como para los trabajadores y así aumentar la participación en las intervenciones.
- Generación de una cultura de positividad en el lugar de trabajo, implantando estrategias a nivel colectivo.
- Generación de hábitos saludables.
- Excelencia organizacional, desempeño en el trabajo y satisfacción de los empleados.
- Organización amortiguadora de estresores y fuente de bienestar.
- Proporcionar una imagen positiva de la empresa hacia el exterior para que sea más atractiva<sup>20</sup>.

Los empleados de estas Organizaciones cuentan con una serie de características:

- Desempeñan sus tareas de forma eficiente.
- Se sienten motivados para conseguir sus objetivos y desarrollan sentimientos de esperanza, satisfacción personal y profesional.
- Son optimistas, y así atraen situaciones buenas, positivas y ante un problema, estos trabajadores lo resuelven de una manera más eficaz y salen fortalecidos ante la adversidad.
- Son personas resilientes, ya que poseen habilidades como la competencia social, resolución de problemas, autonomía y orientación al futuro.
- Tienen engagement ya que ofrecen dedicación en el trabajo.
- Experimentan el Flow, disfrutan al realizar una actividad desafiante porque se sienten muy motivados y capacitados<sup>20</sup>.

Existen varios tipos de empresas saludables que pueden ser clasificados en tres categorías:

- Modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado.
- Modelos de organizaciones saludables centrados en diversos grupos de interés.
- Modelos de organizaciones saludables comprendidos como sistemas vivos.

## 5.2 Modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado.

Estos modelos están centrados especialmente en la salud de los trabajadores. Aquí nos encontramos el modelo de organización saludable de Wilson et al (2004), que desarrolla un marco referencial para explicar el proceso de salud-enfermedad en las empresas con 29

constructos que se explican mediante cinco dominios principales: los atributos centrales de la organización, el clima organizacional, el diseño del trabajo, el trabajo futuro y el ajuste psicológico al trabajo. Los autores indican que se pueden conseguir resultados saludables en los trabajadores en términos de estilos de vida adecuados, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, en definitiva, resultados saludables en los empleados y bienestar.

Otro modelo explicativo es el desarrollado por Slanova (2008), que al igual que el de Wilson et al (2004) se centra en la salud de los empleados como una condición para lograr la salud de la organización. A diferencia de otros modelos, Salanova (2008) destaca que la salud de los trabajadores es un fin y no un medio para lograr mejores resultados organizacionales y que mediante el modelo HERO, se puede conseguir prácticas aplicadas a la promoción de la salud de los empleados que a su vez generan resultados saludables para la organización.

Este modelo HERO está muy representado por las características que poseen los empleados de las organizaciones. Cuando los trabajadores consiguen sentirse más eficaces, con más esperanza, tienen más optimismo, resiliencia y engagement, aportan significativamente más valores a la construcción saludable. Esta dimensión se conoce como capital psicológico positivo<sup>21</sup>.

Otro modelo que centra su eje principal en la salud del empleado para conseguir el bienestar en toda la organización es el propuesto por la Red Europea para la promoción de la salud (European Network for Workplace Health Promotion) (1999). Incorpora cinco variables para conseguir el impacto saludable como la influencia de lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, RRHH y organización del trabajo, implementación de acciones de promoción de la salud y responsabilidad social.

Por último, encontramos el modelo de Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQT, 2007) que añade factores orientadores relativos a la dirección y organización que interactúan para producir resultados saludables en los empleados y el entorno.

En la Tabla 5 se resumen los cuatro modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado junto con sus variables<sup>20</sup>:

MODELOS	VARIABLES INCORPORADAS
Modelo de organizaciones saludables de	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atributos centrales de la organización</li> <li>○ Clima organizacional</li> </ul>

Wilson et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño del trabajo</li> <li>○ Trabajo futuro</li> <li>○ Ajuste psicológico al trabajo</li> <li>○ Empleados saludables y bienestar</li> </ul>
Modelo de organizaciones saludables de Salanova (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prácticas saludables</li> <li>○ Salud de los empleados: Capital psicológico positivo</li> <li>○ Resultados saludables: Productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas</li> <li>○ con el entorno y la comunidad</li> </ul>
Criterio de calidad para la promoción de la salud ENWHP (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lugares de trabajo saludables y políticas corporativas</li> <li>○ Recursos humanos y organización del trabajo</li> <li>○ Planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo</li> <li>○ Implementación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo</li> <li>○ Responsabilidad Social</li> </ul>
Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQi, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principios organizacionales</li> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Planeación y programación</li> <li>○ Vinculación de las personas</li> <li>○ Gerencia de procesos y evaluación de riesgos</li> </ul>

TABLA 5: MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES CENTRADOS EN EL EMPLEADO.

### 5.3 Modelos de organizaciones saludables centrados en diversos grupos de interés.

Este tipo de modelo explicativo se centra en la interacción de la organización con una amplia variedad de grupos de interés para así conseguir el impacto que tiene sobre los trabajadores, proveedores, clientes y en la sociedad.

En esta categoría encontramos el modelo de Zwetsloot y Pot (2004), con una mirada proactiva y preventiva para lograr la salud y el bienestar de los trabajadores en la organización, incorporando variables como el entorno físico, social, productos y servicios saludables.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2005), promueve cinco factores que son el liderazgo y estilo de gestión, la política y estrategia, el desarrollo de las personas y los recursos y los clientes para que las empresas consigan lograr sus resultados de bienestar orientados a los empleados, clientes y sociedad y se consiga la satisfacción de los mismos.

Existen cuatro modelos más cuyo objetivo es lograr el éxito, mediante la implantación de un sistema de dirección y gestión integral incorporando diferentes factores. (Ver tabla 6). Los modelos como el de Excelencia EFQM de Europa, Programa para la excelencia empresarial, Programa Nacional de Calidad Baldrige de los Estados Unidos y el Programa para la excelencia de las empresas en Australia persiguen mejorar el desempeño de la organización a través de la mejora de sus habilidades para pensar y actuar estratégicamente y así las empresas consiguen alinear sus recursos y generan una vinculación y compromiso de sus trabajadores hacia la organización<sup>21</sup>.

En la Tabla 6 se muestran los modelos de organizaciones saludables centrados diversos grupos de interés junto con sus variables influyentes<sup>20</sup>:

MODELOS	VARIABLES INCORPORADAS
Gestión integral de la salud (Zwetsloot y Pot, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entorno físico</li> <li>○ Entorno social</li> <li>○ Personas</li> <li>○ Relación con el entorno organizacional</li> <li>○ Productos y servicios saludables</li> </ul>

<p>Modelo Ibero-Americano de excelencia Fundibeq (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo y estilo de gestión</li> <li>○ Política y estrategia</li> <li>○ Desarrollo de las personas</li> <li>○ Recursos y asociados</li> <li>○ Clientes</li> </ul>
<p>Modelo de excelencia EFQM de Europa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Personas</li> <li>○ Estrategia</li> <li>○ Colaboradores y recursos</li> <li>○ Procesos, productos y servicios</li> </ul>
<p>Programa para la excelencia empresarial de Canadá (NQI, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Planeación</li> <li>○ Énfasis en el cliente</li> <li>○ Los ciudadanos</li> <li>○ Énfasis en las personas de la organización</li> <li>○ Gerencia de los procesos</li> <li>○ Énfasis en los proveedores.</li> </ul>
<p>Programa Nacional de Calidad Baldrige de los Estados Unidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Planeación estratégica</li> <li>○ Enfoque en el cliente</li> <li>○ Medición, análisis y gerencia del conocimiento</li> <li>○ Énfasis en los empleados</li> <li>○ Gerencia de procesos</li> </ul>
<p>Programa para la excelencia de las empresas en Australia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El liderazgo y la innovación</li> <li>○ La estrategia y la planeación de procesos</li> <li>○ La gestión de la información y el conocimiento</li> <li>○ Las personas de la organización</li> <li>○ El énfasis en el cliente y los mercados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los procesos, productos y servicios</li> </ul>
--	---

TABLA 6: MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES CENTRADOS EN DIVERSOS GRUPOS DE INTERÉS.

## 5.4 Modelos de organizaciones saludables comprendidos estas como sistemas vivos.

Estos modelos explicativos estudian las organizaciones como seres vivos o ecosistemas y buscan facilitar su comprensión a partir de la teoría de sistemas.

Encontramos dos modelos, el primero es el sistema viable Stafford Beer (1994), que explica el comportamiento de las organizaciones a través de la neurocibernetica. Establece que el sistema viable se forma a partir de tres componentes: un sistema superior, un sistema subordinado y un tercer sistema llamado entorno. El sistema superior lo define como metasistema porque se centra en conseguir que el trabajo esté integrado de una serie de sistemas. Por otro lado, define el sistema subordinado como las operaciones que hace la empresa para asegurar el desarrollo de las actividades primarias y el trabajo. Por último, el entorno lo define como la integración del sistema viable de todas las partes del mundo exterior que tienen relevancia directa para el sistema<sup>21</sup>. Se han encontrado estudios en los que los investigadores confirman que los aspectos ambientales influyen significativamente al estado de fluidez en el puesto de trabajo de las personas para lograr los objetivos marcados<sup>22</sup>.

Por otro lado, encontramos el tipo de modelo de empresa saludable de Tarride et al (2008), basado en la definición de la OMS, que indica que para conseguir una organización saludable hay que basarse en los aspectos físicos (marketing, ventas, presupuestos, compras, toma de decisiones, imagen corporativa, infraestructura, etc), aspectos mentales (clima organizacional, comunicación, cultura, etc) y los aspectos sociales (alianzas estratégicas, cuidado por el medio ambiente, etc).

En la Tabla 7 se muestran los modelos de organizaciones saludables comprendidos como sistemas vivos<sup>21</sup>.

MODELOS	COMPONENTES
Modelo de Sistema Viable de Stafford	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Metasistema</li> <li>○ Sistema de operaciones</li> </ul>



Beer(1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entorno</li> </ul>
Modelo de organización saludable de Tarride y colaboradores (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aspectos físicos</li> <li>○ Aspectos mentales</li> <li>○ Aspectos sociales</li> </ul>

TABLA 7: MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES COMPENDIDOS COMO SISTEMAS VIVOS.

A partir de los diferentes tipos de Organizaciones Saludables descritos anteriormente, la Organización Mundial de la Salud(1946), realizó una propuesta de modelo de organización integral(MIOS), y estableció una serie de factores influyentes: los factores relacionales y los factores estructurales (Ver figura 4)<sup>2</sup>.

FIGURA 4:FACTORES INFLUYENTES





## 5.5 Prácticas saludables llevadas a cabo en las Organizaciones Saludables.

En las empresas saludables se llevan a cabo diferentes programas para aumentar el bienestar del trabajador dentro de la organización. Llevan a cabo diferentes prácticas saludables:

- Creación de estructuras y procedimientos que influyan directamente en la organización del trabajo para prevenir el estrés y la ansiedad.
- Establecimiento de descansos dentro de la jornada laboral para la recuperación de la fatiga física y mental y así aumentar el rendimiento, evitando trastornos musculoesqueléticos, fatiga visual, etc.
- Programas de conciliación familiar para establecer un equilibrio entre la vida personal y la profesional<sup>1</sup>. Estudios demuestran que el equilibrio entre la vida laboral y personal, la salud y la seguridad así como las prácticas de crecimiento y desarrollo de los empleados y el reconocimiento, pueden utilizarse para ayudar a reducir el estrés laboral y la gestión proactiva de la tensión<sup>23</sup>.
- Flexibilidad horaria<sup>1</sup>. Un estudio realizado a trabajadores de una empresa saludable durante la pandemia de Covid19, ha demostrado que la flexibilidad y la opción del trabajo remoto benefician enormemente a los empleados al combinar su vida privada con la profesional y la personal<sup>24</sup>.

- Prácticas para fomentar el trabajo en equipo, compartir ideas, celebrar los éxitos con todos los compañeros para mejorar el clima laboral<sup>1</sup>.
- Prácticas que permiten el regreso al trabajo tras la incorporación de una baja laboral o un accidente adaptando el puesto de trabajo o formando al trabajador sobre nuevos métodos y herramientas.
- Fortalecimiento de la salud mental con programas para evitar el burnout, acoso, estrés y reforzar los comportamientos positivos<sup>1</sup>. Estudios demuestran que existe una relación entre los rasgos de personalidad y la elaboración del trabajo que influye directamente en la productividad y en los resultados de la organización, afectando también a la adecuación de la persona en su puesto de trabajo<sup>22</sup>.
- Fomentar una alimentación saludable a través de formaciones y elaboraciones de menús sanos bajos en sal, grasas y azúcar. Creación de desayunos saludables repartiendo fruta para todos.
- Fomento del deporte implantando programas y lugares acondicionados para ello como gimnasios, actividades al aire libre y creando calendario de actividad física.
- Programas destinados a reducir el consumo de tabaco y así reducir las enfermedades cardiovasculares, entre otras.
- Prácticas para recuperación del sueño y el descanso y aprender a dormir bien para tener un sueño reparador.
- Programas de embarazo y envejecimiento adaptando los puestos de trabajo a las necesidades, creando salas especiales para dar lactancia y realizando formaciones a los trabajadores.
- Realización de acciones que benefician a la comunidad para aumentar el compromiso<sup>1</sup>.

Autores como Salanova (2008) plantea una serie de prácticas saludables llevados a cabo en las Organizaciones Saludables con el Método Hero y que se centran especialmente en proporcionar el bienestar psicosocial:

#### 1. Actividades positivas centradas en el individuo:

##### 1.1. Actividades sobre la conducta. Diferenciadas en tres categorías:

- Cuidando la mente y el cuerpo: La realización de actividad física ayuda a distraer la mente, a tener relaciones sociales y a tener un mayor control sobre el propio cuerpo y la salud. Las organizaciones saludables introducen programas de fitness para sus empleados. También se han encontrado beneficios con la meditación<sup>26</sup>.

Tener un mejor estado físico aumenta la productividad y el bienestar laboral. No llevar un estilo de vida saludable puede provocar problemas de salud. Es necesario que en las Organizaciones Saludables se desarrollen programar de deporte y de nutrición con dietas equilibradas<sup>27</sup>.

Por otro lado, es necesario tener un buen descanso y dormir lo suficiente.

Se ha demostrado que llevar a cabo la simulación de la felicidad, por ejemplo, estando alegre, con una sonrisa, provoca reacciones positivas en las personas que nos rodean y además ayudan a la propia persona a sentirse mejor con ella misma.

- Prácticas de las virtudes: Es necesario la identificación y el uso de las fortalezas de uno mismo. Unas de las llevadas a cabo en esta categoría pueden ser la práctica de la espiritualidad, aprender a perdonar a los demás y ser amable.
- Fortalecer las redes sociales: Se obtiene una sensación de bienestar cuando se intercambian los logros y éxitos en un equipo de trabajo, fomenta la sensación de felicidad propia y genera un espíritu de equipo. El apoyo con los compañeros en el trabajo es fundamental para mantener las relaciones sociales.

1.2. Intervenciones cognitivas. Diferenciadas en dos categorías:

- Producir pensamientos positivos: Es necesario el fortalecimiento de los pensamientos y emociones positivas, fomentando el optimismo y contando, compartiendo las cosas positivas<sup>26</sup>. Un estudio realizado a trabajadores de la salud demostró que las percepciones que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo influyen en la calidad de la atención. Es importante trabajar en percepciones y pensamientos positivos para aumentar el compromiso y la eficacia del trabajo realizado<sup>28</sup>.
- Toma de decisiones: Los investigadores han demostrado que la estrategia de satisfacer (buscar lo mejor, resultado lo suficiente bueno) en vez de maximizar (obtención del mejor resultado que sea posible) está vinculado con una mayor satisfacción del individuo y menor estado de depresión.

Por otro lado, es necesario que los trabajadores se ocupen en vez de preocuparse. Algunas personas tienen muchas preocupaciones en sí mismos y esto les impide llevar a cabo actividades con los demás. Es necesario también evitar el ambiente competitivo entre los compañeros para generar felicidad, buen ambiente de trabajo y engagement<sup>26</sup>. El trabajador engaged es una persona con altos niveles de vigor y dedicación, concepto contrario al burnout en el que la persona desarrolla un estado de agotamiento, cinismo, e ineficacia<sup>29</sup>.

1.3. Intervenciones volitivas. Diferenciadas en dos categorías:

- Conseguir metas personales: al desarrollar los talentos de la persona y conseguir las metas se fomenta la autoestima del individuo y hace que se sienta más eficaz.
  - Búsqueda del Flow y resiliencia: hay que estar abierto a experimentar experiencias nuevas, nuevos retos y nuevas cosas que aprender. Es necesario buscar técnicas de afrontamiento como, por ejemplo, la disminución de las emociones negativas o intentar comentar con el supervisor el problema generado para buscar una solución. Hacer frente a la adversidad.
2. Actividades positivas a nivel organizacional y colectivo,
- Evaluación de las HEROs: tienen como finalidad concentrar a los equipos y empleados adecuados dentro de las empresas saludables. Persigue la selección del personal como “caza talentos”, selección de candidatos y la retención de los mismos con el fin de incrementar las prácticas y recursos dentro de las organizaciones saludables. Se realizan auditorías Hero en las que se informa a los empleados y trata de prever necesidades futuras. También se realizan cada cierto tiempo talleres de experiencias positivas en las que los empleados participan activamente, realizan escucha activa, se fomenta el compañerismo, se comparten las experiencias y emociones positivas.
  - Rediseño de puestos cambiando la zona de trabajo, aumentando los recursos saludables. Para conseguir una organización y empleados saludables es necesario invertir en recursos saludables. Fomentar prácticas como prevención del mobbing, estrategias de comunicación o, por ejemplo, implantar estrategias cambiando los puestos de trabajo si son rotativos, o temporales para que adquieran nuevas competencias<sup>26</sup>. Investigadores demuestran que las altas demandas laborales, así como la responsabilidad excesiva en el trabajo provoca un fracaso en la realización del trabajo y se vincula con la ansiedad, depresión, afectando a la salud mental de los empleados<sup>28</sup>.
  - Liderazgo positivo y transformacional. Es necesario que los superiores sean líderes, personas que inspiran, motivan, estimulan, innovan, que fomentan el optimismo y el trabajo en equipo<sup>26</sup>. Un estudio realizado a diferentes organizaciones demostró que las prácticas de apoyo organizacional y de liderazgo son esenciales para producir participación y compromiso de los empleados así como un mejor impacto en los costos médicos y de salud, y percepciones de apoyo organizacional<sup>30</sup>.
  - Entrenamiento en creencias de eficacia. Los empleados que tienen motivación se esfuerzan por tener un desarrollo en su carrera profesional y así ser más eficaces y conseguir nuevas metas y logros<sup>26</sup>.

## 5.6 Efectos positivos y beneficios de la implantación de prácticas saludables en las organizaciones.

En la actualidad existen empresas que han implantado el modelo de organización saludable con el objetivo de ofrecer un mejor ambiente laboral y bienestar para sus trabajadores. Estas empresas describen que han obtenido los siguientes beneficios:

- Reducción de las bajas y ausencias de los empleados, menor rotación, así como menor índice de accidentes laborales y enfermedades y el coste económico que conlleva.
- Mayor implicación e interés por la empresa por parte de los empleados, así como mejor ambiente de trabajo. También se ha notado en la reducción del estrés.
- Mayor productividad y mejor balance económico.
- Al convertirse en una empresa atractiva se revaloriza la marca y los trabajadores, proveedores, accionistas tienen interés en trabajar en ella<sup>31</sup>.

Se han encontrado estudios que demuestran que las empresas que han llevado a cabo prácticas saludables como, por ejemplo, planes preventivos del mobbing, conciliación familiar, programas y actividades destinados a la salud psicosocial y comunicación, han aumentado el bienestar de los trabajadores en la organización<sup>32</sup>. Otros investigadores confirman con sus estudios que en las organizaciones donde hay buen clima laboral, feedback positivo, buena comunicación, reconocimiento social aumenta el desempeño por parte del empleado ya que posee más confianza y tiene más claras sus tareas, metas y expectativas<sup>19</sup>.

Las organizaciones saludables aumentan los comportamientos proactivos y provocan un equilibrio entre la propia motivación y expectativas del trabajador y las demandas del trabajo, influyendo en el bienestar<sup>33</sup>.

Los trabajadores que se encuentran felices en su trabajo son un 20% más productivos, además, investigadores demuestran que las personas que son más felices tienen un rendimiento mayor en el trabajo ya que dedican un 80% de su tiempo a realizar sus tareas asignadas, en cambio, los empleados con un índice menor de felicidad en su puesto, disminuye hasta el 40% la dedicación a sus tareas. Los empleados felices son un 86% más creativos, consiguen un aumento en las ventas en un 37% y además hay un 25% de posibilidades de que la gente que les rodea imite este estado de ánimo. Además, una

empresa feliz aumenta un 10% las calificaciones de sus clientes, tienen un 55% menos de rotación del personal, un 41% menos de absentismo y un 66% menos de bajas laborales<sup>34</sup>.

Existen también otras novedosas investigaciones que tras aplicar hábitos saludables en la empresa para empleados mayores (Envejecimiento saludable) se evidencia que estos trabajadores mejoran positivamente sus fortalezas personales y su trabajo, además mejoran la relación de demanda-habilidad-necesidad-persona<sup>35</sup>.

Tras realizar la revisión sistemática sobre el tema, se puede confirmar que son múltiples los beneficios que se obtienen de la implantación de las Organizaciones Saludables en la actualidad.

## **5.7 Efectos negativos de las empresas que no siguen el modelo de Organización Saludable: Empresas tóxicas.**

Las prácticas tóxicas son uno de los temas más preocupantes para las empresas. Es necesario analizar cuáles son sus causas y elementos principales para actuar de raíz sobre ellos eliminándolos y así conseguir tener una organización saludable. Existen empresas que aún siguen con el modelo tradicional, en las que no se concibe los rasgos positivos de la persona, centrándose sólo en lo negativo como el estrés, el conflicto y el absentismo y además siguen un modelo médico que está centrado sólo en tratar la patología y el trastorno y no en la prevención y promoción de la salud<sup>31</sup>. Hay un estudio en el que muchos de los participantes coincidieron en que existe una mentalidad en todas las organizaciones de que valoran que la salud mental por ejemplo es un problema personal y que las personas son las que tienen que encontrar una salida sin darle importancia a la prevención<sup>25</sup>.

Existen numerosas prácticas tóxicas en estas organizaciones, pero principalmente son el acoso laboral, las prácticas autodestructivas y en contra de la organización, y la utilización de nuevas tecnologías. Son debidas al cambio laboral en el que nos encontramos actualmente<sup>20</sup>.

Se han encontrado que las prácticas que pueden provocar riesgos psicosociales como el estrés y otros problemas de salud en el trabajo y son los siguientes:

- Las exigencias excesivas en las tareas. Exposición a riesgos físicos.
- Falta de autonomía y autocontrol ya que existe poco poder de decisión a la hora de realizar las tareas propias.

- Apoyo insuficiente e inadecuado por parte de los compañeros y responsables directos.
- Comportamientos inaceptables como violencia laboral, mobbing.
- Conflicto porque no están claros los roles y responsabilidades.
- Gestión deficiente de los cambios por falta de implicación o información de los mismos.

También se describen otros factores que pueden provocar estrés fuera del trabajo<sup>36</sup>:

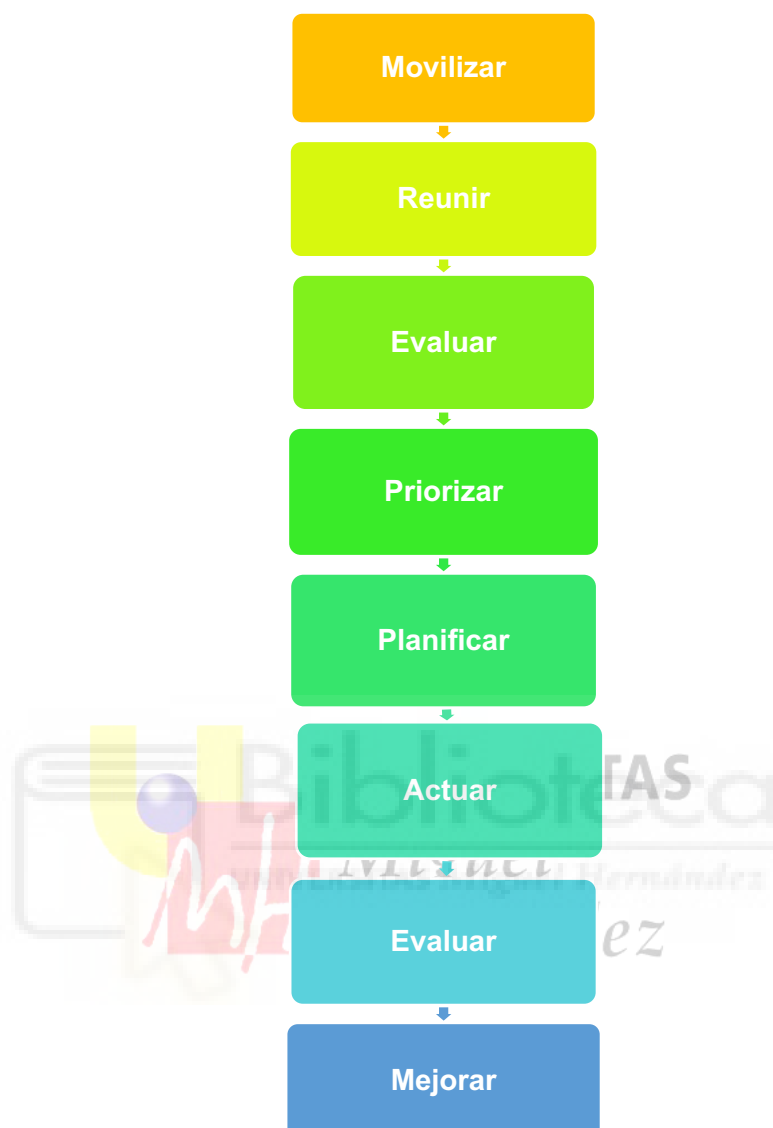
- Estilo de vida.
- Conciliación familiar.
- Enfermedad o pérdida.
- Relaciones sociales. De acuerdo con estudios de investigación se demuestra que el conflicto social es un riesgo importante de estrés y que la mayoría de los conflictos interpersonales e intragrupales están vinculados con la depresión<sup>37</sup>.
- Economía.

## 5.8 Pasos para implantar un modelo de Organización Saludable.

Para implantar un modelo de Organización Saludable es necesario seguir los siguientes pasos<sup>36</sup>:



FIGURA 5: PASOS PARA IMPLANTAR UN ENTORNO SALUDABLE.



1. **MOVILIZAR:** Este primer paso es clave para conseguir el compromiso de los trabajadores. Para gestionar el cambio en la empresa es necesario una buena comunicación y escucha, saber los intereses, opiniones y motivaciones. Es necesario tener la implicación de todo el equipo en el proceso de cambio.
2. **REUNIR:** En esta fase es necesario juntar los recursos que van a ser necesarios. Es necesario tener un equipo que gestione el proceso de cambio, incluyendo un líder y un representante de los trabajadores.

3. **EVALUAR**: El equipo encargado tiene que evaluar una serie de datos referentes a la organización tales como: bajas médicas, accidentes laborales, lesiones, estado de salud emocional (con cuestionarios), datos de productividad y de rotación del personal. También es importante saber cuál será el futuro de la empresa y cual es el que se desearía, valorar como lo está gestionando la competencia, saber las opiniones de los empleados sobre cómo le gustaría que cambiase la empresa y su ambiente laboral<sup>36</sup>. A la hora de implantar acciones saludables en las empresas para mejorar el bienestar de los trabajadores es necesario ver primero donde están las deficiencias, carencias y donde se puede mejorar para planificar el plan de actuación. Para actuar sobre los riesgos psicosociales es importante que se realice una evaluación a los empleados donde se contemple todos los elementos que pueden causar el daño. El método para la valoración de los riesgos psicosociales más utilizado en Prevención de Riesgos Laborales y empleado en la mayoría de los estudios es el cuestionario FPSICO 4.0 del INSHT, que puede ser rellenado tanto en papel como por la app donde después se estudiará el resultado. Este método se puede usar en empresas con independencia del número de trabajadores. Es necesario que los trabajadores lo rellenen de forma anónima para garantizar la confidencialidad. Está compuesto por 44 preguntas formadas por 89 ítems con los siguientes factores de riesgo psicosocial: Tiempo de trabajo, autonomía, carga de trabajo, cantidad y dificultad de la tarea, demandas psicológicas, exigencias emocionales, variedad/contenido del trabajo, participación/supervisión, interés por el trabajador/compensación, desempeño de rol y relaciones y apoyo social<sup>7</sup>.
4. **PRIORIZAR**: En esta fase se determinan la priorización de los actos, siendo la mayor prioridad la reducción del riesgo ocupacional. Es necesario priorizar acciones tales como la resolución de problemas, determinar la facilidad y la rapidez con la que se soluciona o por ejemplo la disposición de la empresa a la hora de gestionar éxitos y cambios en la organización para que puedan motivar a los empleados.
5. **PLANIFICAR**: En la etapa de planificación se define el plan de salud con las metas y objetivos a largo y corto plazo según el orden establecido en el paso anterior. Es necesario que sean concretos, claros y marcando los resultados esperados, así como el tiempo para conseguirlo. También hay que determinar el presupuesto y recursos que necesitamos para poner en marcha las acciones del plan.

6. **ACTUAR:** Etapa en la que se lleva a cabo el desarrollo del plan de acción llevado a cabo en el paso anterior.
7. **EVALUAR:** Este paso es importante porque se evalúa que ha funcionado del plan y que no. Es preciso saber los logros obtenidos a corto y largo plazo. Esta evaluación puede determinarse por los datos obtenidos durante el desarrollo del plan o bien comparándolo con las encuestas realizadas al principio.
8. **MEJORAR:** Conociendo los resultados del paso anterior, en esta fase hay que realizar mejoras del plan, así como celebrar y reconocer los éxitos conseguidos y compartirlos con todo el equipo<sup>36</sup>.

Para conocer si se está realizando adecuadamente la implantación del programa en la organización y si se están consiguiendo los resultados marcados hay una serie de indicadores para el seguimiento del plan de acción:

Bajas médicas por estrés o ansiedad laboral, bajas por accidentes laborales, enfermedades profesionales y comunes, promociones internas, rotación del personal en la plantilla, reclamaciones de los clientes, horas dedicadas a la formación, a la realización del deporte, mejoras en el clima laboral y compañerismo, retribuciones, etc<sup>38</sup>.

## 5.9 Ejemplos de Organizaciones Saludables.

A continuación, se detalla una serie de empresas que han apostado por el bienestar de sus trabajadores y por la realización de buenas prácticas y han implantado el modelo de Organización Saludable:



### 1. AON

Empresa británica dedicada a ofrecer servicios de gestión de riesgo, seguros y gestión de reaseguros, RRHH y consultoría.

En 2015 comenzó la implantación del proyecto “Aon Wellbeing” para fomentar el bienestar de los empleados aumentando el bienestar psíquico, físico y económico de sus empleados y de la empresa.

Desarrollaron una aplicación llamada "BIGBEN" en la que el trabajador puede conectarse en cualquier lugar del mundo, y le ofrece una serie de beneficios y compensaciones. En 2016 la empresa implantó una serie de medidas saludables:

Programa de nutrición saludable: En todas las oficinas de AON se puso comida saludable para los empleados como por ejemplo frutas y se establecieron hábitos saludables realizando charlas en grupo sobre nutrición, prevención del cáncer de piel y fomento del uso de las escaleras.

Programa de ejercicio físico: Se implantaron actividades de deporte como clases de yoga, partidos de pádel, fútbol, artes marciales, circuito de salto.

Programa de retos: Retos del camino de Santiago, retos de reducción de estrés, tour de andar por la playa, reto de bicicleta, etc.

Programa de Financial Wellness: Charlas presenciales para los empleados sobre concienciación, carreras solidarias, iniciativas como "Torneo Pádel Konecta", Etc..

## 2. CEPSA

Empresa española de petróleo. Implantaron el programa "Tu salud nos mueve" para promocionar el bienestar de sus empleados. Tiene programas voluntarios para la salud física y psíquica más allá de la exigida por la LPRL. Tiene programas online de deporte para sus empleados, programas de ayuda emocional, servicios para la conciliación familiar, programas para la atención a las familias como "Plan familia" y programas de flexibilidad laboral que contemplan el teletrabajo.

En 2017 además establecieron planes nuevos de promoción de la salud como el Plan de prevención del riesgo cardiovascular, con actividades como alimentación saludable, deporte, ayuda en el control de las emociones ya que realizaron un estudio en sus empleados y determinaron como objetivos la prevención de las enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes y determinaron como objetivo específico conseguir la reducción del IMC en un 5%.

Realizan charlas presenciales en la central de Cepsa, fomentan la realización del ejercicio físico online, la dieta saludable, ponen carteles formativos sobre la alimentación saludable, realizan talleres prácticos sobre dieta sana, implantaron máquinas de autoservicio con productos saludables, instalaron un "termómetro" para medir el grado de satisfacción de sus empleados con las medidas implantadas y realizan reuniones para realizar el seguimiento de las acciones y ver los beneficios conseguir e implantar otros nuevos.



### 3. CIGNA

Empresa dedicada al sector seguros, incluidos seguros de salud. En Cigna entienden que para tener cuidado de la salud de sus clientes y tener una mejor valoración de ellos, es necesario tener felices y cuidar de los empleados que trabajan en la organización por ello han implantado una serie de actividades y medidas que se detallan a continuación:

- El empleado de Cigna durante su jornada laboral tiene la posibilidad de acudir al servicio de fisioterapia y de realizarse “masajes Shiatsu” de 30 minutos para aliviar las posibles molestias musculoesqueléticas ocasionadas por el trabajo en oficina. Además tienen una serie de programas a disposición del empleado:

- Programa de meditación y sesiones de mindfulness.
- Se reparte fruta diaria a todos los empleados para desayunar.
- Programa para dejar de fumar “Stop smoking”.
- Programas de deporte como los retos de montaña y running, en el que pueden participar también las familias.
- Respeto por los horarios de la jornada laboral, posibilidad de flexibilidad horaria, y conciliación familiar.
- Implantación de “Política de cumpleaños” en el que cada empleado todos los años recibirá 5 horas laborales para que pueda disfrutar de su cumpleaños, o de cualquier otro, de su familia, pareja, amigos, hijos, pero siempre con la finalidad de celebración de cumpleaños.
- Además, el día del cumpleaños del empleado hacen entrega de una felicitación por correo electrónico y de un regalo que tendrá en su puesto de trabajo. Además en Cigna también realizan felicitaciones el día del cumpleaños de las parejas, también le dan ideas al trabajador para el regalo unos días antes con “Smartbox” y también felicitan a los hijos, enviándoles un regalo de Imaginarium.
- Programa de Navidad: cada empleado pone en el árbol de la compañía su deseo para el año siguiente y después publican todos los deseos de todos los compañeros de la organización para que sirva de inspiración.
- La empresa ofrece 8 horas a cada empleado para que lo usen en actividades de voluntariado. La compañía además colabora en donaciones, recogida de juguetes, y colaboración con asociaciones.

- Programa “A tu lado” en el que la empresa no sólo está en los momentos felices del empleado si no también en los más difíciles como en un fallecimiento de un familiar, enfermedad, etc. Para ello han implantado este programa en que existe una flexibilidad y toma de medidas individuales según la situación personal del trabajador.
- Fomento de los logros de todos los empleados compartiéndolos en toda la organización.
- Celebraciones de fiesta de navidad y fiesta de verano en las que se impulsan nuevos retos.
- Programa “MiniCigna” en el que los hijos de los empleados acuden a la oficina a conocer el trabajo de su padre o de su madre.



#### 4. GAS NATURAL FENOSA

Empresa de actividad energética, que tiene implantado una serie de programas para ser una organización saludable:

- Programa “Director de salud Integral” basado en la prevención de riesgos ergonómicos, psicosociales, vigilancia de la salud y absentismo.
- Programada de prevención de riesgos como el estrés y burnout. Ayuda psicológica.
- Programas de formación en temas de liderazgo.
- Programa “Tu salud siempre en tu agenda” en el que se realiza una promoción de la salud entre los trabajadores.
- Formación de los trabajadores en un Aula virtual específicamente para la salud.
- Beneficios sociales como seguros de salud y residencias de vacaciones. Clubes de deporte.
- Compañías de donación de sangre y plan de familia.
- Programas enfocados a la comunidad, compromiso ético, valores igualdad, cultura, comunicación.

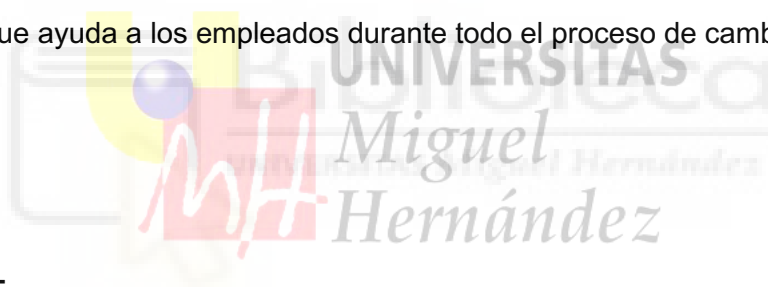


## 5. MICROSOFT

Empresa tecnológica que apuesta por el bienestar de los trabajadores reduciendo los riesgos en el trabajo. Para ello han implantado el programa “EMPOWER YOURSELF”, basado en los riesgos obtenidos en las encuestas de vigilancia de salud y en las evaluaciones de riesgos de los puestos de trabajo de la organización. Los objetivos de este programa se centran en estos tres ámbitos:

- “Healthy Workplace”: Lugar de trabajo saludable. Creación de entornos saludables en los que exista adaptación y flexibilidad en los trabajadores.
- “Healthy Body”: Cuerpo saludable. Incorporación de hábitos saludables a nuestro día a día.
- “Healthy Mind”: Mente saludable. Realización de actividades que reduzcan el estrés y que aumenten la resiliencia.

Esta organización imparte talleres presenciales y además cuenta con un servicio de “Coach” que ayuda a los empleados durante todo el proceso de cambio.



## 6. ORANGE

Empresa de telecomunicaciones. En 2016 impulsó el programa “Fresh Program” que está formado por tres ramas fundamentales y que tiene numerosos talleres asociados a la promoción y prevención de la salud:

- Fresh Heart: centrado en la prevención de riesgos cardiovasculares. Se realizan talleres de dieta saludable y de deporte.
- Fresh Mind: centrado en la prevención de riesgos psicosociales. Se realizan técnicas para un mejor control de las emociones y del estrés.
- Fresh Ageing: enfocado a mejorar la salud a cualquier edad con programas para dejar de fumar, sueño reparador, etc.



El último programa llevo a cabo en la compañía es el Fresh Trainers, en el que son los propios empleados los que imparten talleres sobre hábitos saludables y están concienciados con ello.

En esta compañía existe un mayor número de mujeres trabajadoras por lo que se realizan talleres de formación sobre embarazos y cáncer de mama. También se han implantado beneficios sociales como seguros médicos para los empleados y sus familias, asistencia médica en los lugares de trabajo, existencia de fisioterapia, psicólogos, servicio de nutrición, así como conciliación familiar.

## 7. REPSOL



Empresa energética y petroquímica. Su modelo de organización saludable gira entorno a tres estrategias fundamentales:

- Liderazgo, compromiso y comunicación: Fomentar el liderazgo, el reconocimiento de los logros a los empleados, fomentar el bienestar y el interés por la empresa, mejorar la comunicación y actuación entre jefes y empleados.
- Gestión de riesgos y promoción de la salud: Impartir talleres sobre salud y el bienestar, llevar a cabo actuaciones para prevenir los riesgos ergonómicos y psicosociales.
- Excelencia en la actuación: mejorar los indicadores de calidad, mejorar la eficacia de las prácticas, establecer una planificación de salud estratégica,



llevar a cabo una retención y captación del talento, desarrollar nuevas colaboraciones con proveedores, mejorar el desempeño.

Algunos de los programas llevados a cabo en. Repsol son los siguientes:

- Implantación de cartelería formativa tanto en papel como virtual sobre hábitos saludables.
- Programa de deshabituación tabáquica, llevada a cabo por médicos y psicólogos, las sesiones son llevadas a cabo dentro del horario laboral, existe una formación para adquirir técnicas de control y prevención de recaídas, así como tratamiento farmacológico si precisara.
- Programa “Repsol Cardiosaludable”, que tiene como objetivo la prevención de riesgos cardiovasculares de los empleados de la compañía.
- Programa Salud Repsol, para el bienestar emocional.



## 8. SANTANDER

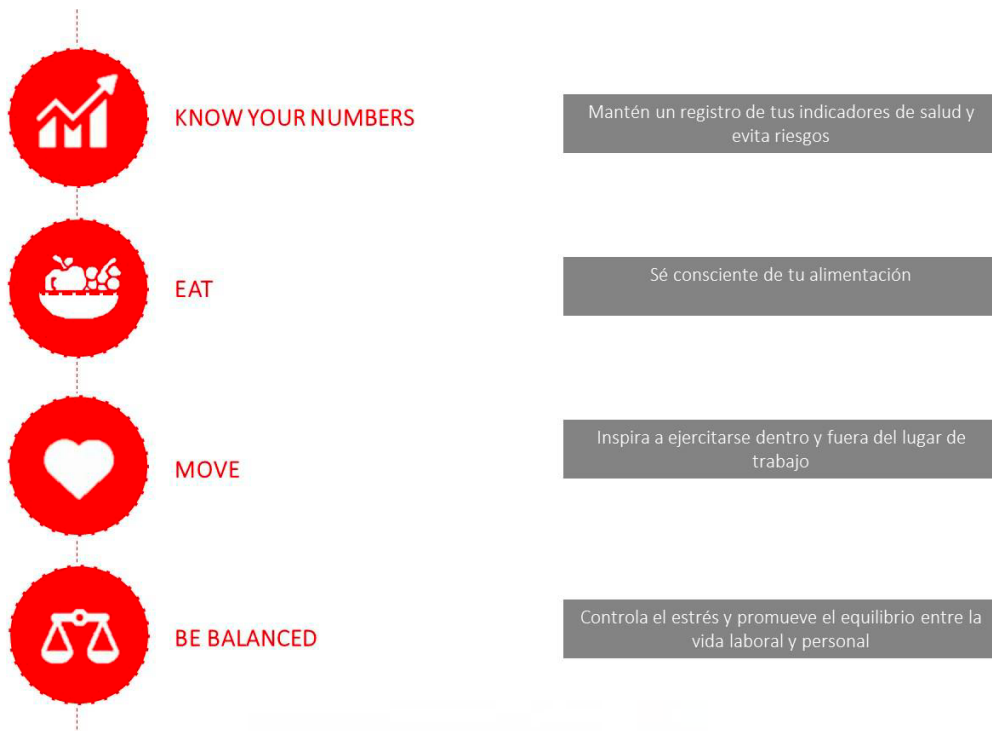
Banco español cuyo objetivo es el ser el mejor banco ganándose la lealtad de sus accionistas, clientes y empleados. Para ello han impulsado planes de acción, incluido el de los empleados saludables creando el programa “Somos saludables” que tiene como objetivo mejorar la salud y la nutrición de los empleados para así mejorar su bienestar y mejorar su contribución y fidelidad a la empresa. Este programa está basado en tres áreas:



Y tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la alimentación de sus trabajadores con educación en nutrición.
- Impulsar actividades de deporte.
- Tener mejores resultados en salud.
- Enfocar el producto más deseado que sea el más saludable.
- Que los trabajadores estén satisfechos y felices.

La estrategia llevada a cabo por la compañía quiere promover los siguientes pasos:



El Banco Santander está desarrollando un programa específico nutricional cuyo objetivo es además de cuidar la salud física también busca cuidar el bienestar psicosocial de la persona con su programa “Be Balance”:



### 9. SODEXO



Organización nacida para fomentar el bienestar de todos los empleados tanto de su propia empresa como de otras empresas clientes, con su cartera de servicios, incentivos, y beneficios sociales como estrategia empresarial.

Algunas de las intervenciones llevadas a cabo en esta organización son las siguientes:

Pilares sobre los que **sodexo** desarrolla políticas dirigidas a proteger y promover la salud y el bienestar de los empleados



Además, esta empresa es una de las consideradas como más saludables ya que tanto la organización como los propios empleados tienen interés en promover los hábitos saludables. Así nació en plan "Stop Hunger" en el que los propios empleados promovieron medidas para acabar con el desperdicio de productos por la falta de alimentos que hay en el mundo y llevar una dieta más saludable. También colaboran con el banco de alimentos.

Otras intervenciones saludables llevadas a cabo en la organización son: Tener un catering saludable, cambiar las máquinas de autoservicio por productos saludables, realizar charlas sobre dieta equilibrada, ergonomía, felicidad, primeros auxilios.

Para un buen manejo del estrés llevan a cabo una serie de talleres como el de risoterapia, memoria, meditación, mindfulness, hipopresivos.

También optan por medidas de flexibilidad horaria, teletrabajo y además realizan actividades con los empleados como running, pádel, "escaleras saludables" e incluso fomentan estos hábitos en las redes sociales.



## 10. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA

La Universidad Francisco de Vitoria de Madrid en 2009 entró a formar parte de las Universidades con hábitos saludables cuya finalidad es la creación de lugares saludables para fomentar el bienestar de sus alumnos y trabajadores.

Esta empresa ha llevado a cabo la implantación de programas saludables como los siguientes:

- Martes saludables, en el que profesionales de la materia dan charlas sobre hábitos saludables como nutrición, dieta equilibrada y prevención de patologías asociadas.
- España se Mueve: en el que profesionales del sector realizan la creación de hábitos saludables a través de la incorporación del deporte.
- Planificación de actividades de deporte para ayudar al bienestar físico y mental como pilates, yoga, crossfit y se realizan tanto en horario de trabajo como fuera de la jornada laboral, además esta Universidad cuenta con un polideportivo propio.
- Restaurante saludable: ofrece una carta con platos saludables.
- Su servicio de PRL ofrece programa de promoción de la salud como deshabituación del tabaco, promueve ambientes físicos y psicosociales correctos, campaña de prevención de enfermedades cardiovasculares en las que realizan pruebas médicas para una detección precoz. Realizan cursos sobre ergonomía, cambios posturales. También llevan a cabo reconocimientos médicos en una unidad Móvil con desayuno saludable después. Existe servicio de enfermería en la Universidad. Llevan a cabo programas de limpieza de las zonas<sup>39</sup>.

En la actualidad también existen empresas consideradas como “tóxicas” o “no saludables” que no aplican hábitos saludables como las organizaciones mencionadas con anterioridad. En España existen algunas empresas que no implantan medidas para la prevención de riesgos ni el fomento del bienestar en sus empleados si no todo lo contrario, se respira infelicidad, miedo e insatisfacción en ellas. Además, son denunciadas y criticadas por sus propios trabajadores por las malas condiciones de trabajo que tienen como bajo salario, sobrecarga de trabajo, trabajadores que se sienten que son sólo un número en la empresa, mucho estrés faltas de medidas preventivas, jefes ausentes, etc.

Algunas de estas empresas son:

- Cadenas de ropa como Primark.
- Cadenas de comida como Burguer King, McDonald's, Telepizza, Vips
- Otras empresas como ONCE y Hotelbeds<sup>31</sup>.



## 6. CONCLUSIONES

Los cambios en el mundo empresarial y la preocupación por encontrar el bienestar laboral de las personas están produciendo un cambio en la sociedad y por lo tanto un cambio también en la forma de trabajar en las empresas modificándose los puestos de trabajo para que sean más seguros y saludables, llevando a cabo iniciativas para conseguir la salud integral de sus trabajadores.

El concepto de modelo de Organización saludable tiene cada vez más fuerza en la actualidad, dándole mayor importancia a la salud ocupacional que busca el bienestar global del individuo en su empresa, tanto en el entorno físico, como en su bienestar psicosocial generando así puestos de trabajo felices con hábitos saludables.

Las empresas saludables implantan modelos de prevención, promoción de la salud y no sólo mejoran y previenen los riesgos físicos sino también los riesgos psicosociales, promoviendo hábitos de vida saludables tanto para los trabajadores como para la sociedad<sup>36</sup>.

Este tipo de organizaciones tiene que reunir una serie de requisitos: La finalidad es siempre mejorar el bienestar y la salud de los trabajadores. Por otro lado, tienen que conseguir entornos más saludables en los que se produzcan menos accidentes y haya menos riesgos físicos, menos enfermedades, menos riesgos de caídas. Promueven el trabajo en equipo fomentando las relaciones sociales entre compañeros, la inspiración en el trabajo, la motivación, sentirse felices y así conseguir un bienestar emocional pleno. Otro requisito es hacer que los trabajadores se sientan con más energía al haber incorporado hábitos saludables a su día a día como dietas saludables o ejercicio físico y en general dar una imagen positiva de la empresa en la sociedad y sirve de inspiración<sup>7</sup>.

Por otro lado, las Organizaciones saludables consiguen que sus empleados reúnan características y hábitos muy buenos para la empresa como trabajar de manera eficiente, motivación por conseguir los objetivos marcados, tienen un grado alto de satisfacción en la empresa, son optimistas, se encuentran felices y con actitud positiva. Además, son resilientes, afrontan los problemas que surgen de forma eficaz y quieren crecer en la empresa desarrollando su carrera profesional en ella. Tienen engagement ya que tienen una buena dedicación por sus tareas marcadas y experimentan el "Flow" disfrutando de las actividades y tareas más desafiantes sintiéndose capacitados<sup>20</sup>.

El problema de las organizaciones que no quieren incorporarse a este modelo de cambio y que quieren quedarse estancadas en el proceso antiguo produce la aparición de “empresas enfermas” que se definen por la poca colaboración, infelicidad y baja productividad de sus empleados. Las organizaciones actuales tienen su foco centrado en trabajar con empleados proactivos, involucrados en la empresa, motivados y con ganas de trabajar en ella, mostrándose así bajos índices de bajas y accidentes laborales. Con la aparición de la Psicología positiva se ha dejado atrás el ver al trabajador como un mero instrumento para conseguir los objetivos de la empresa, y ahora está enfocada en ver las características de cada persona en la organización y fuera de ella, para definir así el funcionamiento óptimo<sup>3</sup>.

Científicos demuestran que este modelo de empresa genera resultados positivos tanto en salud física como en salud psicosocial de los empleados de la organización, obteniendo mejores resultados en realización de las tareas, productividad, se mejora el clima entre los compañeros y tiene un impacto positivo en los resultados económicos. Desarrollar estos modelos de empresa es un camino a la excelencia y la calidad y aporta un bien a la sociedad<sup>6</sup>.

Queda aún mucho por investigar en este campo. La información que existe sobre el tema actualmente es muy escasa, por lo que sería idóneo seguir profundizando en el tema, y estableciendo como influyen las variables sobre la prevención de riesgos psicosociales, beneficios, puntos negativos y estudiar más a fondo sobre la relación entre la salud, la productividad, el bienestar físico y psicosocial del trabajador y la implantación de modelos saludables.

Algunas de las limitaciones que se han encontrado en este estudio han sido la escasez de investigaciones sobre el tema y especialmente para encontrar los beneficios en el bienestar psicosocial. Por otro lado, las intervenciones realizadas no son a largo plazo por lo que los datos obtenidos no son del todo reales, como por ejemplo los beneficios económicos. Al llevarse a cabo las investigaciones con trabajadores voluntarios supone la presencia de empleados muy motivados con el cambio organizacional. Es necesario la realización de más estudios a nivel de riesgos psicosociales que detallen la eficacia de los planes saludables en estos factores de riesgo.

También sería de interés que se realizasen más estudios en empresas públicas ya que todo lo que se ha encontrado de bibliografía ha hecho referencia a empresas del sector privado.

Como futuras líneas de investigación se puede proponer la realización de investigaciones con muestras mayores y con individuos pertenecientes a diferentes nacionalidades.



En las investigaciones estudiadas no se distingue el puesto de trabajo dentro de la misma empresa, englobándose todo en una muestra general. Sería recomendable realizar estudios que lo diferenciases para ver cómo afectan los hábitos saludables de las organizaciones según el tipo de trabajo que realiza cada empleado porque podría influir en el resultado obtenido incluso realizarlos según los rasgos de carácter de cada persona y los conocimientos que poseen.

También se podrían realizar investigaciones para ver cómo influye la cultura o la religión en la manera de adaptación al entorno laboral cuando se implanta el modelo de organización saludable para establecer políticas de empresa que contemplen estos aspectos también.





## 7. BIBLIOGRAFÍA

1. Thomas Currás, H. Análisis de los diferentes modelos. ¿Hay empresas saludables? *Oikonomics*.2017;(8): 59-70.
2. Organización mundial de la salud. Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. 2021.
3. Di Fabio A. Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Front Psychol*. 2017;8(1):1938-1944.
4. Salanova, M. Llorens, S. Acosta, H. Torrente, Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*. 2013; 31(1):101-113.
5. Soares Cugnier, J. Silva, N. Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. *Salud trab*.2016; 24(1): 51-58.
6. Ortega Maldonado, A. Bienestar psicosocial en el trabajo y organizaciones saludables. *Revista de Treball*.2020;96
7. Sena de Haro, C. Organizaciones saludables. Universidad Miguel Hernández.2016.
8. Franco González, J. Organización preventiva en la empresa: análisis jurídico psico-social. *Univ. Jaime I*. 2017
9. Salanova, M. Llorens, S. Martínez, I.M. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*.2016; 37(3): 177-184.
10. Espinosa Pérez, S. Deroncele Acosta, A. Estrés de rol: aportaciones desde la intervención psicosocial educativa al logro de organizaciones laborales saludables. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*.2020;11(4):187-199.
11. Sánchez Montero, I.K. Ríos Mariño, M.J. Cajas, V.E. Tanqueño Colcha, O.P. Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2021;26(95):544-563.
12. Živković, S. Milenovic, M. Ilić Krstić, I. Veljković, M. Correlación entre los factores psicosociales del trabajo y el grado de estrés *Rev. Trabajo*. 2021;69(1): 235-245
13. Salamanca, S.R. Pérez, J.M. Infante, A.F. Olarte, Y. Análisis de los factores de riesgo psicosocial a nivel nacional e internacional. *Revista TEMAS*, III.2019;(13): 39-45.
14. Peñalver González, J. Una aproximación más positiva a la prevención de riesgos laborales: estudio de caso de un hospital mediante metodología HERO. Universidad Miguel Hernández. 2015.

15. Vásquez Pailaqueo, MP, Inostroza Naranjo, R.F, Acosta Antognoni, H. Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*. 2021; 30(1):1-17.
16. Matabanchoy, S.M. Salud en el trabajo. *Rev. Univ. salud*. 2012;15(1): 87-102.
17. Acción preventiva. ¿Qué es la empresa saludable? [Internet]. 2022. Disponible en: <https://acciopreventiva.com/empresa-saludable/>
18. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general. 2018.
19. Salanova Soria, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Rev. de trabajo y seguridad social*. 2020; 303(1): 179-214.
20. Bernabeu Rocamora, S. Organización saludable vs organización tóxica. 2018. Universidad Miguel Hernández.
21. Merlin Patricia, G. Claudia Fabiola, R. Toward the construction of an integral model for healthy organizations. *Revista de Ciencias Sociales*. 2013;19 (4):625-638.
22. Nader, M. Peña Bernate, S.P. Santa-Bárbara, E. Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*. 2014; 30(130):31–39.
23. Grawitch M.J, Ballard D.W. To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management. *Stress Health. Wiley Stress and Health*. 2015; 31(4):264-73.
24. Koinig, I. Diehl, S. Healthy Leadership and Workplace Health Promotion as a Pre-Requisite for Organizational Health. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2021; 18 (17): 9260.
25. Kelly C. Sivris Stavroula Leka, Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges. *Safety and Health at Work*. 2015; 6(4): 295-304.
26. Montilla Segovia, S. Trabajo, rendimiento y bienestar. Una propuesta actual de organización positiva. Universidad de Jaén. 2014.
27. Rodes Martínez, M. Estilo de vida saludable y rendimiento de los trabajadores: Una revisión sistemática. 2021. Universidad Miguel Hernández.
28. Paquet, M. Lavoie-Tremblay, F. Gagnon, M. Maillet, S. Psychosocial Work Environment and Prediction of Quality of Care Indicators in One Canadian Health Center. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*. 2013;10(2):82-94.

29. Spontón, C. Medrano, L.A. Maffei, L. Spontón, M. Castellano, E. Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit Rev. Peruana de Psicología*. 2012; 18(2):147-154.
30. Grossmeier J, Castle P.H, Pitts J.S, Saringer C, Jenkins K.R, Imboden M.T, Mangen D.J, Johnson S.S, Noeldner S.P, Mason S.T. Workplace Well-Being Factors That Predict Employee Participation, Health and Medical Cost Impact, and Perceived Support. *Am J Health Promot*. 2020; 34(4):349-358.
31. Campos Scotti, C. Revisión teórica: el concepto de las organizaciones saludables: análisis de diferentes modelos. Universidad Jaime I. 2020.
32. Acosta, H. Cruz-Ortiz, V. Salanova, M. Llorens, S. Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 2015; 30(2):323-350.
33. Gori A, Arcioni A, Topino E, Palazzeschi L, Di Fabio A. Constructing Well-Being in Organizations: First Empirical Results on Job Crafting, Personality Traits, and Insight. *Int J Environ Res Public Health*. 2021; 18(12):6661.
34. Sánchez Vázquez, JF. Sánchez Ordoñez, R. Jimbo Dias, JS. Happiness Management: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. *Revista de ciencias de la Administración y Economía*. 2019; 9(18):259-271.
35. Zacher H, Sagha Zadeh R, Heckhausen J, Oettingen G. Motivation and Healthy Aging at Work. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci*. 2021; 76(2):145-156.
36. DKV Seguros. Bienestar emocional en las organizaciones. 2022.
37. Yuki, N. Takeshi, S, Toru, Y. Tomohide, K. Tomoaki, M. Xinxin, L. Masaya, T. Effect of work-related events on depressive symptoms in Japanese employees: a web-based longitudinal study. *Industrial Health*. 2020; 58(1):520-529.
38. Ibermutuamr. Guía para la implantación de un Modelo de Empresa Saludable. Universidad Jaime I. 2020.
39. Fundación más humano. Empresas humanas y saludables. Observatorio de Salud y Bienestar Emocional para fomentar organizaciones sanas. 2021.

