



Artículo

Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva

Adela Reig-Botella¹

Noelia Rico Pantín²

Universidad de A Coruña (UdC)

España

Trabajo original autorizado para su primera publicación en la Revista RIHUMSO y su difusión y publicación electrónica a través de diversos portales científicos.

Adela Reig-Botella y Noelia Rico Pantín (2019) "Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva" en RIHUMSO nº 15, año 8, (15 de Mayo de 2019 al 14 de Noviembre de 2019) pp. 21-44 ISSN 2250-8139

Recibido: 01-12-2018

Aceptado: 29-04-2019

¹ Es Doctora por la Universidad de A Coruña. Experta en Seguridad y Salud Laboral. Ha escrito diferentes artículos relacionados con esta materia en diversas revistas especializadas. Ha realizado y realiza investigaciones sobre psicología aplicada, prevención de riesgos laborales, accidentabilidad laboral, y otros muchos temas que relacionan el mundo del trabajo con la Psicología, habiendo sido gestionada en sus trabajos por entidades como la Dirección Xeral de Relacións Laborais de la Consellería de Traballo de la Xunta de Galicia o el Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral. Mail: adela.reig@udc.es

² Graduada en Relaciones Laborales y RRHH por la Universidad de A Coruña

RIHumSo - Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales 21 Universidad Nacional de La Matanza – Año 8 - Número 15 (15 de Mayo de 2019 a 14 de Noviembre 2019)- pp. 21-44 ISSN 2250-8139

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 sostenibilidad empresarial, 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? Lo que se pretende en este artículo 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 desempeño óptimo de las personas, brindando soluciones eficientes y la importancia de que los trabajadores, la organización y la comunidad estén en sintonía para el desarrollo mutuo de este dinámico triángulo pudiendo fortalecer el desarrollo sostenible de las mismas.

Palabras claves: capital humano, Psicología Positiva, calidad de vida laboral, Organizaciones Saludables, sostenibilidad, bienestar en el trabajo.

Abstract

HEALTHY ORGANISATIONS AND SUSTAINABILITY: APPROACHES FROM THE POSITIVE ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY

In the contextual framework of the organizational world, a series of transformations have taken a leading role, such as corporate sustainability, survival or adaptability. Many have tried to answer the question about 'what is the key to success for a company?'. The aim of this paper is to highlight the importance of human capital, according to the perspective of the Positive Psychology. This 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 aligning for the mutual development of this dynamic triangle in order to strengthen corporate sustainable development.

Key words: Human capital, Positive Psychology, quality in work life, healthy organizations, sustainability, well-being at work.

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).

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, 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.

Debemos ser conscientes de la importancia del capital humano, 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. Según Díaz & Salcedo (2017), la racionalidad institucional tiene que contemplar la solidaridad, la cooperación, el diálogo, la creación de valor compartido y todo el aparato institucional que busque la sostenibilidad.

Las relaciones entre empleados y la propia actividad laboral llevan 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 lleva 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.

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).

Con respecto 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. 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 la sostenibilidad es fuente del desarrollo educacional (Sierra, 2016). La necesidad de un liderazgo sostenible es necesaria para la integración equilibrada de los ámbitos económico, ambiental y social (Mello, 2015).

La psicología en las organizaciones, 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.

La Psicología Positiva no tiene únicamente 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.

Psicología Positiva y Psicología Organizacional Positiva

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, 2013).

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.

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 (Vázquez et al., 2009), la felicidad, en una orientación metafísica hacia *lo bueno*, todo aquello que hace que la vida valga la pena o directamente los factores que escogemos nosotros mismos (Morán, Castro, Sánchez & Montes, 2014; Tarragona, 2013).

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; Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013; Morán, Castro, Sánchez & Montes, 2014; Tarragona, 2013; Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012).

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 et al., 2014).

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, surge la necesidad de aplicar la Psicología Positiva a la empresa, y es así como nace la Psicología Organizacional Positiva.

Fred Luthans se considera el precursor de esta nueva inclinación, definió el Comportamiento Organizacional Positivo (COP). Actualmente se emplea más la denominación de Psicología Organizacional Positiva (POP), que estudia el funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, su gestión efectiva, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez & Lloréns, 2005).

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).

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. Es necesario saber qué opina el individuo, ya no solo 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 centrémonos en lo principal, la salud (Loli, Montgomery, Cerón, Del Carpio, Navarro & Llacho, 2015).

La inclusión de la salud en terreno organizacional, hablamos de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), como el 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).

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 que 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).

Puede que parezca no haber mucha distinción entre la Psicología Organizacional y la Psicología de la Salud Ocupacional, pero un enfoque hacía 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 se observa que promover la salud en el trabajo y examinar cómo ciertos fenómenos positivos se puedan utilizar para protegerse contra los riesgos laborales" (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012).

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.



Organizaciones Saludables

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).

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.

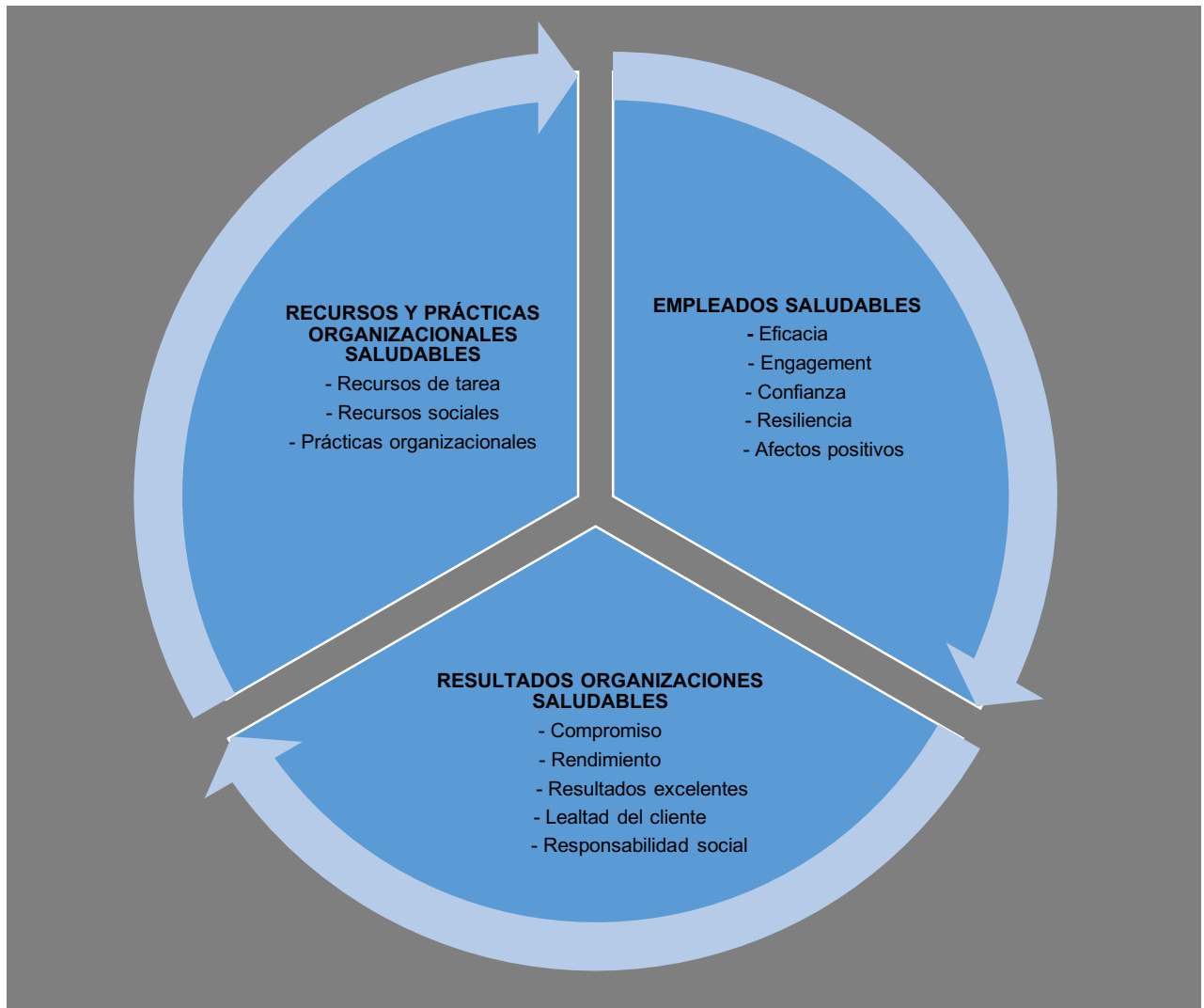
Tabla 1. Modelo de Organización Saludable



Fuente: Salanova (2008)

Las últimas investigaciones aportan un nuevo concepto, el de Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy & Resilient Organization), 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, 2009; Salanova, Martínez & Llorens, 2014).

Figura 1. Modelo Hero de Organizaciones Positivas



Fuente: Salanova, Martínez & Llorens (2016)

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).

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, et al., 2013) hacen

referencia a tres métodos centrados en el empleado, en los grupos de interés y en la organización.

Métodos centrados en el empleado

Toda práctica saludable que mejore o incite a mejorar cualquier rutina del ser humano, como la calidad del sueño, practicar ejercicio físico, tener una dieta más equilibrada, etc., 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*, *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).

Existen distintos métodos como el de 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, 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).

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 que los empleados que se sienten empoderados se sienten más comprometidos con la entidad y muestran actitudes hacia la misma más positivas. La motivación, así como el 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).

Métodos centrados en los grupos de interés

Las intervenciones se desarrollan desde las teorías de los *stakeholders*, todas ellas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).

Zwetsloot & Pot (2004), y Jáimez & Bretones (2011) consideran para una aproximación conceptual de las organizaciones saludables todas las prácticas relacionadas con las personas que trabajamos y para las que trabajamos, como la creación de canales abiertos para la comunicación organizacional, potenciar estilos de liderazgo saludables, fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano, y medidas medioambientales.

Este tipo de prácticas tienen fundamento en la Teoría del intercambio social, 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 mayor fuerza en las relaciones interpersonales es la satisfacción de las propias necesidades (Cifre & Navarro, 2013).

Métodos centrados en la organización

Hace falta una visión globalizada, concibiéndola como un sistema vivo (Grueso-Hinestroza & Toca, 2012), las recomendaciones básicas para facilitar el éxito de las intervenciones positivas (Salanova, et al., 2014) son: 1) preparación de los entornos de trabajo, conllevando la incorporación del movimiento positivo en las políticas generales de la organización, 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 et al, 2016).

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

1) Influir en el clima organizacional: el clima debe medirse por varios factores como la salud, la equidad, seguridad, nivel de formación, nivel de ingresos, etc. 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.

2) 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, análisis de puestos de trabajo; 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).

3) Aproximaciones que centran su búsqueda en entender y poder explicar el comportamiento en las organizaciones como el modelo de Tarride, la teoría de sistemas de Montoya, modelos como el de Demanda-Control (Karasek), Demandas y Recursos Laborales (Demerouti), Modelo Dual y el modelo Espiral Dual de la autoeficacia 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.

4) 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);

5) Atención sostenida, un sistema de las organizaciones saludables y de seres humanos autorrealizados (Gimeno, Grandío & Marqués, 2013) creando condiciones que faciliten desarrollar lo mejor de uno mismo y crezca nuestro potencial de salud.

6) 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, señalaban que, a mejores prácticas, mejores resultados operacionales. 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 *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, destacando el liderazgo transformacional (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 estos contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (De Haro & García-Izquierdo, 2016).

7) Justicia organizacional: demostró que es un potente predictor de la satisfacción en el trabajo, afirman que reduce los síntomas de depresión y enfermedades psicológicas en los empleados, y es un factor importante para la percepción de la organización en la sociedad.

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).

Características de las organizaciones saludables

“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 socio-material de existencia, el ser humano posee una representación mental socialmente construida” (Fernández-Ríos & Vilariño, 2016). La Psicología Positiva 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 (2003) 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, masculinidad-feminidad, evitación de la incertidumbre, colectivismo-individualismo, orientación a largo/corto plazo.

El modelo MIOS 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).

Las organizaciones saludables consideran: 1) la salud como un valor estratégico, tiene en cuenta múltiples dimensiones del bienestar psicológico de los trabajadores, se compromete con un seguimiento continuo y se esfuerza por promover políticas dirigidas al incremento del bienestar, 2) poseen variedad intrínseca, requiere diversas habilidades del trabajador, y variedades extrínsecas relacionadas con los aspectos del trabajo, como el entorno, música ambiental, iluminación, etc. 3) las demandas laborales son realistas, ajustadas en función de las competencias, habilidades y conocimientos de cada persona, 4) se esfuerzan en que sus empleados se sientan *engaged*, motivados, implicados en su trabajo, ofreciendo un ambiente de aprendizaje continuo, dotándoles de una vida laboral más significativa y con mayor calidad, 5) apuestan por una buena comunicación, potenciando la comunicación abierta vertical y horizontal, 6) generan espirales positivas reteniendo, protegiendo y potenciando sus recursos, 7) son más flexibles y poseen mayor adaptación al cambio, 8) Son más diversas en cuanto a género y etnias de sus componentes, 9) más democráticas, entablan buenas relaciones con su entorno, 10) 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)

Outputs de las Organizaciones Saludables

Empleados felices

El primer resultado apreciable es la felicidad de los empleados, el “*happy productive worker*” 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.

El conocimiento tácito como ventaja competitiva, conocimiento específico de la organización, creado paulatinamente una vez el empleado comienza 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. La investigación psicosocial ha manifestado ciertas características positivas como la creatividad, inteligencia emocional, iniciativa personal, liderazgo transformacional o la auto-regulación (Salanova, 2009).

El *engagement* como estado afectivo positivo se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo, 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 (Maury-Ortiz, Martínez-Lugo & González-Colón, 2013).

Otro resultado es el *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). Así como la autoeficacia, la persona se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas con el propósito de conseguir algún fin, 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).

La resiliencia en cuanto 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, entre otras). Recientemente se ha demostrado (González,

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. Y el Capital psicológico, Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks (2012) lo definen 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.

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. Los empleados se encuentran a gusto, y disfrutan mucho más lo que están haciendo, de ese modo mejoran su desempeño, calidad del trabajo 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, 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).

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.

Una vez constatadas todas las ventajas que aporta el modelo positivo, existen 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).

Referencias para la construcción de una organización saludable

- 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, realizar 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.

Conclusiones

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 consciencia 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 intransferibles, por lo tanto, aun tratándose del mismo sujeto, es único en cada contexto, es vital emplear los esfuerzos necesarios en optimizar sus recursos y potenciar sus aspectos positivos.

Valoremos el potencial que posee el ser humano, la capacidad que tiene para adecuarse a las distintas situaciones, para encontrar sentido y crecimiento personal y superarse a sí mismo constantemente. Es vital educar a las partes implicadas para promover una cultura relacionada con los temas de sustentabilidad, 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.

Referencias Bibliográficas

- BAKKER, A.B., RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A. & DERKS, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72.
- 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-IZQUIERDO, 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
- DE MELLO, M.F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las Organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23 (34), 209-218.
- DÍAZ CACERES, N. & Salcedo Pérez, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revista Espacios*, 38 (52),1-11.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, L. & VILARIÑO, M. (2016). Mitos de la Psicología Positiva: maniobras engañosas y pseudociencia. *Papeles de Psicólogo*, 37 (2), 134-142.
- GIL, F., Alcover, C. M., Rico, R. & Sánchez-Manzanares, M., (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- GIL, E., Llorens, S. & Torrente, P. (2015). Compartiendo afectos positivos en el trabajo: El rol de la similitud en los equipos. *Pensamiento Psicológico*, 13(1), 93-103.
- 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.
- 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*, 19(4),625 – 638.
- GRUESO-HINESTROZA, M.P. & TOCA, C.E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 37, 132-155.
- HOFSTEDE, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd edition). Newbury Park: Sage Publications
- JÁIMEZ, M.J.& BRETONES, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26.
- 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.
- LUTHANS, F. & YOUSSEF, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- LYUBOMIRSKY, S., KING, L. & DIENER, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- MAURY-ORTIZ, J.G., MARTÍNEZ-LUGO, M.E. & GONZÁLEZ-COLÓN, Z.L. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el Engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista puertorriqueña de Psicología*, 25 (2), 280-296.
- MICHAELSEN, L., KNIGHT, A., & FINK, D. (2002). *Team-Based Learning: A Transformative Use of Small Groups for Large and Small Classes*. Westport, Conn: Bergin & Garvey.
- MINTZBERG, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MOCCIA, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo* 37(2), 143-151

- MORÁN ASTORGA, C., CASTRO, F., SÁNCHEZ CABACO, A. & MONTES VELASCO, E. (2014). La Psicología Positiva: antigua o nueva concepción. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD Revista de Psicología*, 1 (3), 439-450.
- POLO-VARGAS, J.D., PALACIO SAÑUDO, J.E., DE CASTRO CORREA, A.M., MEBARAK CHAMS, M.R. & VELILLA GUARDELA, 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., 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. & LLORENS, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I.M. & LLORENS, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*. 35 (1), 22-30.
- 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.
- SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SIERRA VILLAMIL, G.M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128.

- STEGER, M. (2009). Meaning in life. En S. Lopez, y R. Snyder (eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology, Second Edition* (pp. 679-687). New York: Oxford University Press.
- 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.
- ZWETSLOOT, G. & POT, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.