



Facultad de Ciencias Jurídicas
y Económicas · **FCJE**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS
2019/2020**

Las empresas saludables

Alumno

Jose Enrique Villalba Marcilla

Tutora

Carla María Martínez Martínez

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES	4
3.1 Tipos de perspectivas.....	4
3.2 Origen de la organización saludable	5
4. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES	7
4.1. ¿Qué son las organizaciones saludables?	7
4.3 Tipos de organizaciones	9
4.4 Gestión para una empresa saludable.....	10
4.5 Capital Psicológico Positivo	11
5. MODELO HERO	12
5.1 Prácticas Organizacionales Saludables	14
5.2 Compromiso con el trabajo	15
6. GESTIÓN DE LA CALIDAD	16
6.1 Principio basado en las personas	17
6.2 Principio basado en la mejora continua	18
6.2 Dirección de las personas.....	19
6.2.1 Las 5 “S”	21
6.2.2 Sistemas de participación.....	22
7. PRACTICAS LLEVADAS A CABO POR CAPSA FOOD	23
7.1 Historia	23
7.2 Objetivos de desarrollo sostenible.....	24
7.2.1 Apoyo al sector primario y mundo rural	24
7.2.2 Promoción de la salud	25
7.2.3 Protección del entorno natural	25
7.2.4 Buenas prácticas laborales	26
7.3 Resultados CAPSA FOOD.....	28
8. CONCLUSIONES	28
9. BIBLIOGRAFÍA	30

1.RESUMEN

Con mi trabajo lo que pretendo demostrar es como hemos evolucionado en el tiempo en lo referido a las organizaciones. Darnos cuenta de que en el principio de toda la fabricación era totalmente artesanal y con apenas privilegios y calidades, pero con el paso del tiempo, en el siglo XXI han aumentado abundantemente los privilegios y las calidades surgiendo entre todo ello las organizaciones saludables.

En el principio me centro en como surgen las organizaciones saludables y donde esta el origen de ellas, también hablo de las diferentes perspectivas con las que se aprecian. Entrando más en materia, trato de explicar qué son estas organizaciones, a raíz de varias definiciones de diferentes autores. Surgen, como es de esperar, unos requisitos que se tienen que cumplir y como se gestionan en toda la organización, para poder formar parte de este estilo de organizaciones.

Explico como es muy importante tener en cuenta el capital psicológico positivo en estas organizaciones ya que todas las personas de la empresa están implicadas. Las empresas que inviertan en salud, motivación de sus empleados y equipos son las denominadas HERO, este modelo entra en profundidad en las empresas saludables y en las diferentes prácticas organizacionales saludables.

Para concluir con el trabajo, he tratado de encontrar información estrechamente ligada entre las organizaciones saludables, la gestión de calidad y los recursos humanos. Basándome en una memoria RSC de una empresa saludable y con un sello oro +500 EFQM.

2.JUSTIFICACIÓN

La decisión de escoger este tema para el trabajo final de grado tiene que ver con el interés que me nació al cursar las asignaturas de Psicología de la prevención de riesgos laborales y Gestión de calidad y recursos humanos, dadas este ultimo curso. Esta nueva tendencia surgida genera unas emociones positivas que influyen de una manera directa en los individuos de las empresas. Obviamente estas emociones no solo se quedan en el trabajo, si no que van con el trabajador y por ello esas emociones encontradas durante su jornada laboral les va a ser útiles para su desarrollo fuera del trabajo. Nos deberíamos de dar cuenta que crear un buen clima laboral es de vital importancia para cuidar la

forma de trabajo, por ello se tiene que pensar posibles soluciones para mejorarlo y aplicar prácticas saludables para conseguir que nuestros empleados se sientan lo mejor posible.

3.HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

En el mundo de las organizaciones hay muchas complejidades y a demás hay un entorno cambiante en el cual las empresas dependen de él. No se tienen que acomodar y aplicar los mismos métodos que les han funcionado durante los años posteriores, ya que como he mencionado anteriormente, el entorno cambia y por ello, tienen que seguir avanzando con esos cambios aplicando nuevos métodos y así adaptarse a estos para poder sobrevivir.

En 1940 se observó que, si había una mejora en las condiciones laborales, en la promoción de la seguridad y salud, y en el fomento de la participación y la atención de las relaciones sociales, les resultaría beneficioso para la organización. Gracias a estas mejoras se reducirán conductas inoportunas por parte de los empleados y se promueven conductas orientadas hacia las metas organizacionales (Gimeno, Grandío, Marqués, 2013).

En 1960 y 1980 hay un despliegue en el movimiento de la calidad de la vida laboral, que dota de importancia a los entornos de trabajo saludables. Se tomó una perspectiva centrada en la calidad de vida del entorno de trabajo, supuso la pérdida de la esencia de la perspectiva y la disolución (Gimeno, Grandío, Marqués, 2013).

Desde 1980 hasta el 2000, ha vuelto a resurgir el término de “calidad de vida laboral”, debido al énfasis como elemento esencial de la calidad del ambiente laboral para la salud organizacional, ubicándolo como elemento central en la nueva perspectiva organizacional.

3.1 Tipos de perspectivas

Nos damos cuenta de que en el trabajo pasamos una parte considerable de nuestro tiempo en el cual se le dedica energía. Cabe destacar que el trabajo es uno de los pilares centrales de nuestro modelo social. Por ello, el trabajo puede ofrecer tanta salud y

bienestar a los seres humanos, eso sí, siendo trabajos que no supongan una esclavitud para el trabajador. Como definió Gorki: *‘Cuando el trabajo es un placer la vida es bella. Pero cuando nos es impuesto la vida es una esclavitud’*.

En la organización saludable se puede apreciar dos tipos de perspectivas: La perspectiva reducida (Salud Organizativa) y la perspectiva sistemática (Salud en la organización). (Gandy, Coberley, Pope, Wells, y Rula, 2014; Kirsten, 2014; Muchinsky, 2001; Murphy y Lim, 1997; Niituma, 2014; Salanova, 2009; Miguel Ángel, G.N. 2014, entre otros)

La **perspectiva reducida** se centra en aproximaciones *bottom-up* y economicistas, donde se menciona que los trabajadores sanos y saludables mejoran la productividad en las empresas. Básicamente se centra en reducir los costes que puedan entrañar los riesgos laborales.

La **perspectiva sistemática** se basa en aproximaciones *up-bottom* y de sostenibilidad. En esta perspectiva se destaca el papel del “activo organizativo” y del “activo societal” como vías para la adaptación al cambio, la realización, y la complejidad. Su objeto es promocionar la salud, es decir, apostar por el bienestar, empoderamiento, desarrollo del talento, gestión del conocimiento, compromiso, implicación y compromiso, responsabilidad social corporativa, ciudadanía responsable, etc.

3.2 Origen de la organización saludable

La organización saludable surge de la combinación de las aproximaciones *bottom-up* y *up bottom*, explicadas en el punto anterior. Este tipo de organización convierte la salud laboral en un elemento de identidad, integrado en sus procesos y estructura. Para ello, implementa prácticas proactivas orientadas tanto a eliminar los factores “tóxicos” del ambiente de trabajo (prevención de los riesgos), como a generar los recursos y los medios necesarios para el desarrollo sostenible de sus miembros, las propias organizaciones y su comunidad (promoción de la salud).

Los cambios hacia la Organización Saludable han sido posible gracias a las transformaciones que se han producido en diferentes ámbitos durante todo el siglo XX que provienen de tres campos:

- **Salud laboral:** Se ha pasado de prestar atención sólo a la salud física de los trabajadores, para considerar también su salud mental, la calidad de vida, y las emociones. También la forma de entender la salud y la seguridad en el trabajo ha ido incorporando distintas disciplinas como Higiene, Seguridad, Ergonomía, Psicología, y a la Gestión integrada de todas ellas.
- **Modelos organizativos:** A finales del siglo XIX y principios del XX la visión que se tenía de estos era racional y cerrada donde predominaba la función de control, y se pretendía generar entornos predecibles. Eran organizaciones donde las personas eran meros operarios. Lamentablemente, esta visión aún se extiende hasta nuestros días a través de las organizaciones tóxicas (se explicará mas adelante).

Posteriormente, como respuesta a esa visión, se pasa a entender la organización como sistema natural cerrado, donde se empieza a prestar atención a las características de los trabajadores y a los comportamientos que permiten el logro de resultados.

Más adelante, las organizaciones pasan a entenderse como sistemas racionales abiertos, como conjuntos de subsistemas en interacción, en los que se pone en relieve la humanización y el bienestar en el trabajo; se destaca la idea de que las personas poseen cualidades positivas, cuya potenciación aumenta la eficacia organizativa. En el último cuarto del siglo XX se produce un nuevo cambio y las organizaciones se entienden como sistemas naturales abiertos.

- **Significado del trabajo:** En la segunda mitad del siglo XIX el trabajo era un medio de subsistencia en el que los trabajadores vendían su fuerza de trabajo a cambio de un salario. Sin embargo, cuando el trabajador tomó conciencia de clase, pasó a interpretarlo como una injusticia, lo que acabó por generar las luchas de clase y la búsqueda de nuevos derechos.

Posteriormente, en la segunda mitad del siglo XX, el trabajo se convierte en una fuente de significado, en un medio para la realización personal, y en una vía para lograr relaciones interpersonales valiosas.

Este nuevo modelo organizacional lo que pretende es que los trabajadores sean vistos como un componente de la organización, dejando atrás la consideración de estos como un coste o un recurso (Antonio Grandío, 1996). El nuevo modelo hace que se enfatice

en las interacciones entre la organización, los trabajadores y el ambiente externo. Priman las necesidades e intereses de los trabajadores, enfatizando el apoyo y la participación de estos a través de nuevos modelos de dirección.

Las empresas poco a poco van tomando consciencia de que tienen como responsabilidad promover la salud, ya que se convierte en la base de la re-evolución organización dentro del nuevo contexto sociocultural y económico (Gimeno, Grandío, Marqués, 2011). Esto se consigue a través de mejores lugares de trabajo, construyendo nuevos entornos laborales que potencien y hagan posible la calidad de la vida laboral y creando las condiciones óptimas para que los trabajadores desarrollen lo mejor de sí mismos (González et alii, 1996). La creación y el desarrollo de la organización saludable es considerado como un proceso dinámico y evolutivo.

4. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

4.1. ¿Qué son las organizaciones saludables?

Existen una amplia gama de definiciones cada una de ellas de diferentes autores, pero con la misma visión. A continuación, explicaré diversas definiciones:

Una de las razones principales razones por los que ser una organización saludable es, que tanto los beneficios sociales como económicos superen notablemente a los de las organizaciones tóxicas.

Existen dos razones en este tipo de organización. La razón científica donde se busca generar conocimiento científico respecto a este constructo psicosocial. Y la razón práctica donde, como se ha expuesto anteriormente, aquellos beneficios sociales y económicos superen a los que generan las organizaciones enfermas.

Este tipo de organización necesita contar con empleados motivados y que estén sanos psicológicamente. Para conseguir estos preceptos, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo.

Por lo que las organizaciones saludables se pueden definir como aquellas que *“realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización”* (Schaufeli y Bakker, 2004; Newell, 2004).

4.2 Requisitos

Así pues, este tipo de organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos que se van a exponer a continuación (Salanova, M. 2009):

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

Si observamos un aspecto más práctico, es destacable el trabajo que realiza Great Place to Work, cuya esencia es un lugar donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen”. Todo esto, se debe a la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas: en primer lugar, buenas relaciones entre los empleados y la dirección. En segundo lugar, buenas relaciones interpersonales entre empleados. Por último, buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa. Pero la cuestión fundamental es si estas organizaciones se pueden desarrollar, si es posible potenciarlas y cómo.

4.3 Tipos de organizaciones

La combinación de la promoción de la salud y de la prevención de riesgos, nos permite elaborar un pequeño listado de 5 tipos de organizaciones, según la capacidad que tienen para potenciar y consolidar la salud laboral:

- **Organizaciones tóxicas**, se caracterizan por dar la espalda a la salud laboral. No se implementan acciones para prevenir daños ni para que se promueva la salud. Al trabajador se le saca la máxima rentabilidad. La comunidad donde se encuentran los trabajadores es una fuente de recursos inagotable con la finalidad de explotar a cada uno, ya que van a haber más. Los criterios económicos y las dinámicas de explotación son los principales objetivos de la organización. Como ejemplo de estas organizaciones serían muchas de las subcontratas en Sudamérica o Asia entre otros (Miguel Ángel, G.N. 2014).
- **Organizaciones mediocres**, caracterizadas por la desatención prestada hacia la promoción de la salud y como priorizan la prevención de riesgos laborales. Tienen como objetivo reducir los daños laborales posibles que se puedan generar y que de una manera u otra puedan afectar al desempeño. En estas organizaciones el trabajador es muy valioso, y por ello se le protege y se le mantiene sano. Se rige por criterios económicos, familiares y sociales. Cumple las obligaciones nacionales en materia de prevención de riesgos laborales sin ir más allá (Miguel Ángel, G.N. 2014).
- **Organizaciones estratégicas**, este tipo de organizaciones se caracterizan por la visión instrumental que tienen de la salud laboral, utilizando la prevención y promoción en función a los intereses de esta de forma circunstancial. Hay una división de trabajadores, los valorados (asociados) y los que tienen escaso valor (contratados). Empresa muy competitiva y buscan el logro de objetivos económicos (ejemplo las grandes multinacionales). Para aparentar una forma que no es, intenta camuflar la precarización de las condiciones de trabajo de los trabajadores con la implementación de prácticas saludables que su única función es la mejora su imagen (Miguel Ángel, G.N. 2014).
- **Organizaciones naifs**, se apuesta por la promoción de la salud laboral, ya que los trabajadores son un valor que potenciar, practicando mejoras en los riesgos

laborales prioritariamente. Buscan la satisfacción laboral como único fin superior, desarrollando talento a través de prácticas positivas centradas en el individuo, pero no tienen en cuenta los posibles factores de riesgo que limitan estas prácticas (coaching, inteligencia emocional, espacios de ocio y relajación, etc). La organización busca el desarrollo junto a los miembros de esta, además promueven climas amigables entre sus miembros para intentar lograr una mayor creatividad (Miguel Ángel, G.N. 2014).

- **Organizaciones saludables**, se caracterizan por la combinación de la promoción de la salud con la prevención de riesgos laborales, buscando eliminar aquello tóxico que se encuentre en el entorno laboral y promocionar prácticas saludables. Pretenden alcanzar un equilibrio entre los trabajadores, el entorno y la organización para desarrollarse conjuntamente. Los miembros son un valor que potenciar y con el que poder desarrollarse. Este tipo de organizaciones surgen desde la concienciación medioambiental y social, con la finalidad de aportar a la sociedad un valor que no sea únicamente el económico (Miguel Ángel, G.N. 2014).

4.4 Gestión para una empresa saludable

El concepto de Empresa Saludable conlleva que las prácticas de salud se extiendan en toda la organización, existiendo así:

- Cultura de empresa que promueva políticas saludables basadas en el respeto, equidad, justicia y solidaridad para todos los componentes de esta, así como desarrollo de políticas de control ambiental, prevención de riesgos y calidad de productos y/o servicios.
- Desarrollo de un sistema único, integrado y efectivo de gestión, así como control de la implementación de dichas políticas.
- Establecimiento de programas efectivos de comunicación, información y formación para todo el personal de la Empresa, que permita conseguir su compromiso para la obtención del más alto nivel de eficacia, productividad y calidad.

4.5 Capital Psicológico Positivo

Como ya se sabe, en las organizaciones todas las personas implicadas son importantes y cada una suma a la siguiente, por lo tanto, desde la dirección tienen una responsabilidad muy clara, y esta es la importancia de cuidar a la plantilla ya que son la mano de obra y además se desarrolla de una manera espontánea el capital psicológico positivo.

Este capital psicológico positivo tiene su origen en la psicología positiva y más concretamente en el estudio de las organizaciones y de los recursos humano. Las capacidades psicológicas de este constituye estados que están abiertos al cambio y al desarrollo, y no a los rasgos de personalidad, es por esto que puede tomar una gran importancia en el desarrollo de los individuos, equipos y organizaciones (Luthans, 2002,et.).

Es un estado de desarrollo psicológico positivo del individuo que es caracterizado por cuatro fortalezas (Luthans y Youssef, 2004):

- **La autoeficacia**, es definida como “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros” (Bandura,1997). Siguiendo la teoría social cognitiva de Bandura, me encuentro que las principales fuentes de autoeficacia son las experiencias de éxito, la experiencia vicaria, la persuasión verbal y los estados emocionales. La autoeficacia afecta también a los comportamientos, pensamientos y sentimientos, además de que depende la creencia que tengas de autoeficacia se determina la cantidad de esfuerzo que empleas al enfrentarte a la tarea, por eso es un elemento muy importante en las organizaciones saludables.
- **El optimismo**, es estudiado desde dos perspectivas teóricas diferentes, pero yo me centraré en la teoría del estilo explicativo optimista-pesimista de Peterson y Seligman (1984). En este estudio se define el optimismo como un proceso cognitivo, en el que se esperan unos resultados positivos a pesar de no tener el control y dependiendo de causas externas. Por ello en las organizaciones saludables es importante que se tenga un optimismo elevado ya que esta estrechamente relacionado con el desempeño laboral.

- **La esperanza**, es la capacidad de observar y encontrar diversas vías que te llevan hacia las metas que deseabas, además de la fuerza automotivadora mental para persistir en esas vías. Según la teoría de Snyder (2002), todas aquellas emociones positivas percibidas provienen de la esperanza. Cuando las personas creen que tienen las vías necesarias para lograr el éxito en una situación determinada, perciben una probabilidad elevada de alcanzar las metas y se centran más en el logro que en el fracaso. Por ello en las organizaciones saludables se debe promover la esperanza, ya que aumenta el rendimiento y el compromiso, pero se tiene que prestar mucha atención a que se puede fracasar, ya que los empleados se pueden sentir frustrados.
- **La resiliencia**, es definida como “la capacidad desarrollable de recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso o incluso de acontecimientos positivos que resultan abrumadores para los individuos, tales como situaciones que implican progresos y responsabilidad creciente” (Luthans, 2002; p.702). En esta situación estas expuesto a un estrés grave, pero sales fortalecido con éxito de haberte sobrepuesto a la adversidad. En relación con las organizaciones saludables, consideraría que es el elemento más importante, ya que ante situaciones inesperadas y complejas la organización es capaz de hacerle frente y salir adelante (P.e: la crisis actual con el coronavirus).

5. MODELO HERO

Las organizaciones que invierten en salud, motivación de sus empleados y de sus equipos; en la estructura y el control de los procesos de trabajo y a demás en los resultados saludables orientados al logro de ingresos y excelencia para la sociedad son las denominadas organizaciones saludables y resilientes (Healthy & Resilient Organitations, HERO; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). Considerándose desde una perspectiva psicosocial, el modelo HERO considera que una organización saludable, a demás de centrarse en la salud del trabajador en el ambiente del trabajo, también se centra en el ambiente externo del trabajo y afecta también a la comunidad (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015).

Se ha definido HERO como las organizaciones que hacen unos esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para poder mejorar los procesos y resultados de los empleados y de la organización. Los esfuerzos están relacionados con las practicas y los recursos organizacionales, y con las características laborales en tres niveles: el primer nivel es de tarea, con la finalidad de redefinir tareas para una mejora autonomía, el segundo nivel es el social, desarrollándose un liderazgo transformacional, y el tercer nivel es el organizacional desarrollando prácticas de conciliación trabajo-familia (Salanova y colaboradoras, 2012).

HERO es un modelo heurístico y teórico que tiene una evidencia teórica y empírica proveniente de investigaciones sobre el estrés laboral, la dirección de recursos humanos, comportamiento organizacional y de la psicología de la salud ocupacional positiva (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2009, Vandenberg, Park, Dejoy, Wilson, y Griffin-Blake, 2002). Basándome en las citadas premisas teóricas y empíricas, entiendo que en la organización saludable y resiliente se interrelacionan entre sí tres elementos clave: el primer el elemento son los recursos y las prácticas organizacionales saludables tales como el liderazgo entre otros, el segundo elemento trata sobre los empleados saludables y el tercer elemento son los resultados organizacionales saludables (Salanova, 2009; Salanova, Cifre, Llorens, Martínez y Lorente, 2011; Salanova,2012; Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. , 2015).

Los estudios llevados acabo sobre HEROs, han sido utilizando una metodología cualitativa y se centraron en la evaluación de las percepciones de organización saludable utilizando la escala tipo Likert de 10 puntos, oscilando de 0, que no es saludable, hasta 10, que es muy saludable (Salanova, Cifre, 2011; Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S., 2015).

También se centraron en analizar los resultados y las practicas organizacionales saludables (Salanova, et al.,2012) y para finalizar se analizaron en pequeñas y medianas empresas, las frecuencias de las practicas organizacionales saludables (Acosta, Salanova, y Llorens, 2012; Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, Llorens, 2015).

El modelo HERO se compone de otro modelo tanto heurístico como teórico, gracias a ello se pueden añadir los resultados obtenidos basándose en la evidencia empírica y teórica proveniente de investigaciones sobre estrés laboral, dirección de recursos

humanos, comportamiento organizacional y de la psicología de la salud ocupacional positiva.

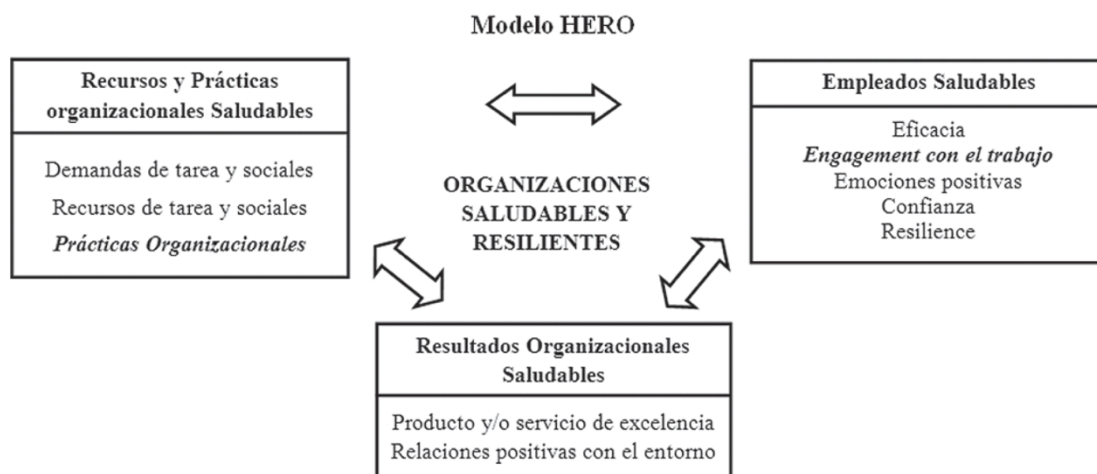


Fig. 1. Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations Model). Adaptado de Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012

Una organización saludable combina tres componentes que interrelacionan entre sí, de acuerdo con el modelo HERO. Estos son: los recursos y las prácticas organizacionales saludables, los empleados saludables y los resultados organizacionales saludables. (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S., 2015).

5.1 Prácticas Organizacionales Saludables

Como se puede apreciar en la figura 1, las prácticas organizacionales saludables forman parte clave como elemento en el modelo HERO, “recursos y prácticas organizacionales saludables”. Entrando más a fondo en este elemento, se observa que esta formado por recursos laborales y por practicas organizacionales desarrolladas desde la dirección de recursos humanos cuyo fin es lograr los objetivos organizacionales e incrementar la salud psicológica y económica tanto para los empleados de forma individual y grupal, como para la propia organización (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S., 2015).

Como he mencionado anteriormente, las practicas organizacionales saludables son un elemento clave en el modelo HERO y por tanto son muy relevantes en las organizaciones ya que aquellas que implementan este tipo de prácticas, muestran como

los empleados y los equipos de trabajo tienen experiencias positivas, y como los resultados saludables son altamente positivos observando como se incrementa el compromiso organizacional, la competitividad y el desempeño organizacional. (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S.,2015).

Además de todas las experiencias positivas, también permite que se perciba la organización con un alto interés, ya que se observa que es un buen lugar para trabajar a consecuencia de las prácticas, y por ello se consigue atraer a un excelente capital humano y se retiene a los trabajadores excelentes de la organización.

Existen muchas prácticas organizacionales saludables, pero entre ellas se señala la conciliación laboral y familiar, la igualdad en todos sus ámbitos, el trato recibido por los empleados de la organización, la calidad de la supervisión y el clima de toma de decisiones, aumentar la comunicación tanto entre empleados como entre empleados y la organización, aumentar las oportunidades de participación de los empleados para aumentar su Empowerment y el aprendizaje, desarrollo de carrera, aumentar la seguridad laboral porque así se sentirán los empleados más seguros en su puesto laboral y para finalizar crear un equilibrio salarial y en base a la promoción. (Smith, Kaminstein & Makadok,1995; James & McIntyre,1996).

5.2 Compromiso con el trabajo

Como se puede apreciar en la figura 1, el compromiso con el trabajo forma parte clave como elemento en el modelo HERO dentro del apartado “Empleados saludables”. El compromiso esta estrechamente relacionado con la psicología de la salud ocupacional positiva que esta entendida como el estudio científico del conocimiento óptimo de la salud 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, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. ,2016). Tiene como objetivo describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos laborales y amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

Me doy cuenta de que debido a los cambios constantes a los que están sometidas las nuevas organizaciones modernas, necesitan un tipo de empleado también nuevo, o actualizado, es decir, empleados motivados y que tengan un desempeño que vaya más

allá del contrato y que por pura dedicación utilice más tiempo del establecido para llevar diversas funciones siempre y cuando no sea obligado.

Se entiende que el compromiso con el trabajo es “un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; p.74). El vigor es caracterizado por niveles altos de energía durante el desempeño laboral, persistencia y de un deseo fuerte de esfuerzo laboral. En relación con la dedicación en el puesto laboral, tiene que ver con niveles altos de significado del trabajo, de entusiasmo en la tarea que se realiza, inspiración y orgullo, y la sensación de la realización de retos relacionado con el trabajo realizado. En cuanto a la absorción, tiene una relación con el flow, caracterizado por estar concentrado plenamente realizando el trabajo y feliz, se tiene la sensación de que el tiempo de realización laboral pasa volando. (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S.,2015).

Para que una organización tenga empleados con un alto compromiso en su puesto de trabajo, deben tener claro que las prácticas implementadas sean coherentes y estén planificadas para que así tengan éxito a la hora de implementarse.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el siglo XXI la calidad ha pasado a ser un requisito imprescindible para competir en los mercados y por ello deben saber como gestionar de forma eficaz la calidad de otros aspectos derivados de su actividad, como por ejemplo su impacto en el medioambiente o mantener a sus empleados sanos. En este apartado me quiero centrar en como la calidad hace que las organizaciones puedan convertirse en saludables.

Se entiende la gestión de calidad total como la consecuencia de un proceso de transformación de ideas y aportaciones que van surgiendo, pero para tener una definición con una alta precisión, me tengo que basar en la propuesta sugerida por Evans, en la cual dice lo siguiente:

“la gestión de la calidad total es una iniciativa en la gestión de los negocios enfocada a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible. Es un enfoque de sistemas, y una parte integral de la estrategia corporativa. Trabaja horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde los más altos a los más bajos de la organización,

y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a clientes y proveedores. Enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo” (Rivera Lirio, J. M. ,2010, 84)

Existen varios gurús que influyen en la calidad, pero solo destacaré la aportación de Jurán. Este autor sugiere que la alta dirección es responsable de la calidad y propone la trilogía de la calidad para mejorar la definición que he expuesto anteriormente. Esta trilogía sugerida se divide en (Privada Rafael Belloso Chacín, U. ,2008, 219):

- Fase de planificación de la calidad, en ella se debe establecer las metas de la calidad, identificar quienes son los clientes, determinar sus necesidades y desarrollar las características del producto y de los procesos.
- Fase de control, en ella las organizaciones deben identificar que se va a controlar y como se va a medir, establecer metas o estándares, evaluar el rendimiento actual y compararlo con las metas o estándares establecidos y actuar sobre las diferencias.
- Identificar acciones de mejora para mejorar las organizaciones, además de proporcionar recursos, formación y motivación y establecer acciones de mejora.

Suele resultar difícil identificar si una organización está adoptando o no una iniciativa de gestión de la calidad total, a pesar de haber principios (Escrig,2005) que deben contener, pero a continuación voy a destacar el enfoque basado en las personas y el principio basado en la mejora continua.

6.1 Principio basado en las personas

El enfoque de gestión de la calidad total requiere de la implicación y participación de todo el personal de la empresa en el proceso de mejora. Se apuesta por el compromiso y la participación de todas las personas que integran la organización, por ello la empresa debe de satisfacer a sus empleados, tratándoles como uno de los recursos más valiosos, conociéndose como marketing interno a esfuerzo planificado de motivar a los empleados.

La organización utiliza prácticas y técnicas con el fin de promover la participación total en la cuestión de calidad, haciendo partícipes a los empleados en los análisis de procesos de trabajo y problemas asociados, buscando soluciones, innovando y tomando

decisiones. También establecer prácticas de recursos humanos enfocadas a remunerar y reconocer los méritos de los empleados, permitir una comunicación abierta entre todos los miembros dentro de la organización (reuniones periódicas, boletines internos...) Además del trabajo en equipo, podría ser interesante la aplicación de una formación continua en todos los niveles de la empresa (Cruz-Ortiz, V., Salanova Soria, M., & Martínez, I. M. ,2013).

Dentro del modelo de gestión de calidad total se encuentra el liderazgo como la habilidad de convencer a otros para que busquen con interés y entusiasmo unos objetivos previamente definidos. Tiene un papel muy importante en la mejora de la calidad, ya que se debe de actuar de una forma coherente estimulando la colaboración y participación del personal en el proceso de mejora continua. Entre las prácticas de liderazgo que se desarrollan destacaré (Excelencia, E. E., 2016):

- Crear una visión estratégica y definir unos valores claros sobre la calidad, para que puedan servir de base a la hora de tomar decisiones, y se debe comunicar a toda la organización.
- Fomentar un entorno flexible que anime a los trabajadores a asumir riesgos en su puesto de trabajo y también les anime la innovación.
- Formar a los trabajadores con los recursos y medios necesarios para que tengan nociones de técnicas de calidad y la fijación de incentivos.
- Se debe de reconocer los méritos de los empleados.

6.2 Principio basado en la mejora continua

Kaizen propone este principio de mejora continua ya que es un proceso de carácter dinámico en el cual implica la realización de cambios frecuentes pero graduales. Tiene como idea la mejora de las cosas, es decir, siempre es posible hacer mejor las cosas. Da como prioridad máxima a la preocupación de la calidad de las personas, ya que, si se cuenta con unas personas capacitadas y comprometidas con la organización, la empresa y los trabajadores alcanzarán el éxito (Yenque D, J., García P, M., & Raez G, L., 2002,62-65)

Existe otro autor (Deming), el cual explica el proceso de mejora continua de una forma más clara a través de su ciclo PDCA, donde propone una serie de fases para solucionar cualquier problema (Johnson, C. N.,2016, 45).

1. Planificar. Se tiene que individualizar el problema, recoger datos, estudiar las relaciones causa-efecto y ver las hipótesis de solución.
2. Hacer. Tras la planificación, se lleva a cabo.
3. Verificar. Los resultados obtenidos son consistentes con el plan inicial.
4. Actuar. Corregir los posibles fallos y prevenir posibles problemas futuros. Por otra parte, establecer condiciones para mantener el proceso estable e iniciar un nuevo proceso de mejora.

Hay que tener claro que una vez finalice el ciclo en el punto 4, se repetirá completamente de nuevo partiendo de todo el conocimiento acumulado del ciclo anterior.

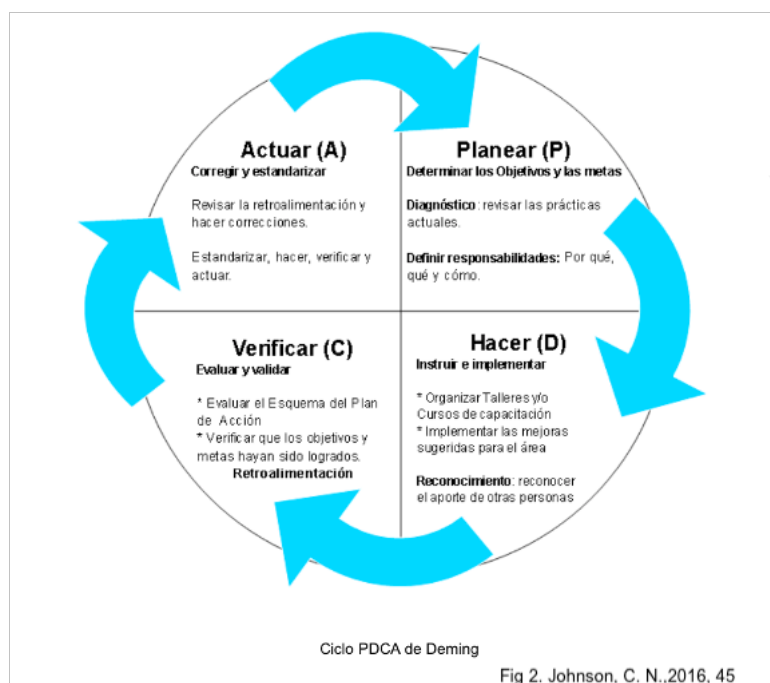


Fig 2. Johnson, C. N., 2016, 45

6.2 Dirección de las personas

En este apartado hablaré sobre el sistema coherente de recursos humanos para la efectiva implantación de la gestión de calidad total. Para lograr esto, se requiere el desarrollo del compromiso con la mejora continua del trabajo diario de todos los empleados, por ello el enfoque de gestión de recursos humanos tiene que ser coherente y particular con esta iniciativa, sino carecería de sentido (AENOR, 2015).

Muchas organizaciones sienten la necesidad de lograr el ajuste entre la forma de dirigir a las personas y la estrategia que sigue la misma organización, existen algunas

prácticas de recursos humanos que son más acordes para desarrollar la iniciativa propuesta anteriormente. Tienen una estrecha relación con los sistemas de recursos humanos de alto compromiso y a continuación trataré de explicar este sistema.

El sistema de gestión de recursos humanos de alto compromiso tiene como finalidad desarrollar a empleados comprometidos a través de vínculos psicológicos, a los cuales se les puede dotar de responsabilidades para poder desarrollar sus tareas eficazmente con los objetivos estratégicos propuestos por la organización. En este sistema se confía en el compromiso y eso implica dotar a los empleados de puestos de trabajos más amplios, flexibles y con una alta posibilidad de realizar trabajos en equipo (AENOR, 2015).

Se incentivan a los trabajadores en base a los resultados grupales, dejando de lado los resultados individuales. Como prioridad se construye una estructura organizacional más plana, para dejar de lado la jerarquía y autoridad ya que conlleva a la sumisión de los empleados. Otro factor muy importante es la ausencia de sanciones para controlar la conducta de los empleados y se pasa a controlar a través de las evaluaciones de rendimiento y las retroalimentaciones.

La confianza prima en este tipo de sistema, por ello las relaciones que se forman son muy consistentes y perduran en el tiempo, además promueve como fundamental la comunicación interna para hacer llegar a todos los empleados la información, ya sea a través de canales horizontales o verticales. También implica la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Este sistema es considerado como el intercambio social entre la dirección y los trabajadores, percibiendo por ambas partes una actitud de compromiso. Aumenta el esfuerzo de los empleados ya que la organización trata las necesidades del trabajador ya sea a través de formación, promoción, una mayor participación, o perspectivas de desarrollo futuro (AENOR, 2015).

Como ya vi en el punto 5.1, un elemento característico en el sistema de prácticas de alto compromiso es el Empowerment, ya que es uno de los elementos primordiales para lograr compromiso en los empleados, además de dotarles de mayor autonomía y poder y para ello se les proporciona todos los elementos y recursos necesarios para que le permitan atender y resolver todas las situaciones que se le planteen en el puesto de trabajo. Finalmente, se le debe de fomentar y animar la creatividad y la iniciativa del trabajador a través de incentivos.

6.2.1 Las 5 “S”

Para que los empleados se sientan más cómodos en su puesto de trabajo es necesario mejorar las condiciones laborales, las organizaciones deben de crear entornos de trabajo interesantes, apropiados y motivadores. Cuando un empleado está en un entorno agradable esto le ayuda a mejorar su rendimiento a demás de mejorar su motivación y su bienestar. Por ello nace el sistema de las 5s, es una metodología basada en acrónimos japoneses, que tiene el objetivo de reducir el trabajo de los empleados a través de mantener y ordenar el lugar de trabajo, reduce el numero de accidentes laborales, menos estrés a la hora de buscar un elemento... Se crea y mantiene bien organizado y limpio el puesto de trabajo y surge un entorno de trabajo efectivo (Rosas, J. 2014). A continuación, explicare los 5 pasos de esta metodología:

1. SEIRI o selección, en esta primera etapa el objetivo principal es dejar en el lugar de trabajo las herramientas necesarias y eliminar aquello que no sirva. Estos elementos, tanto los necesarios como los innecesarios se deben de clasificar mediante etiquetas de colores y poniendo las herramientas que se usan con mayor frecuencia en una posición mas cercana. Con ello se consigue una mejora del proceso en el puesto de trabajo además de mejorar el área de trabajo (Rosas, J. 2014).
2. SEITON u organizar, en esta segunda etapa los trabajadores deben de ordenar como necesarios los elementos de la etapa anterior. Se debe de seguir unos principios ergonómicos y dejar todo en su respectivo lugar con la finalidad de cuando se este desempeñando la función se puedan coger y devolver los elementos a su lugar de origen de una forma fácil y cómoda. En este caso se asegura de que se provoquen menos accidentes con las herramientas mal colocadas (Rosas, J. 2014).
3. SEISO o limpieza, en esta tercera etapa el objetivo es la limpieza tanto del material, maquinaria, área de trabajo y cualquier elemento que se use con la finalidad de asegurarse que tras la utilización se produce un mantenimiento. Esta etapa debería de realizarse de forma diaria ya que el entorno de trabajo se queda mas limpio (Rosas, J. 2014).

4. SEIKETSU o estandarizar, en esta cuarta etapa el objetivo es que quede normalizado dentro de la organización las tres etapas anteriores, para así crear hábitos de limpieza y de buenas prácticas. Otro punto importante es una auditoría periódica para comprobar posibles anomalías (Rosas, J. 2014).
5. SHITSUKE o disciplina, es a quinta y última etapa en la cual trata de fomentar los esfuerzos en el uso de los procedimientos y en la mejora continua. El conocimiento de las 5s permite a la plantilla estar actualizada, además de que los directores deberían explicar la importancia a través de formación (Rosas, J. 2014).

6.2.2 Sistemas de participación

Como he comentado anteriormente, el objetivo del sistema de recursos humanos enfocada en la gestión de calidad total es conseguir una mayor implicación y compromiso de los empleados hacia la organización. Una forma de conseguir este objetivo es a través de los sistemas de participación, son una serie de actividades estructuradas de forma sistemática que permiten guiar de forma eficaz las iniciativas para poder lograr un incremento de la competitividad empresarial (AENOR,2015). Voy a destacar dos sistemas que se llevan a cabo en empresas españolas:

El primer sistema que destacaré es el sistema de sugerencia, tiene como objetivo incentivar al personal para que les nazca nuevas ideas y compartan sus experiencias, esto puede mejorar los procesos mecánicos dentro de la organización y también se consigue una mejora en el entorno laboral entre otras ventajas. Para poder implantar el sistema de sugerencias es primordial que esté integrado dentro de las políticas de la organización, para que se convierta en un método aceptado y aprobado por la dirección (Aeval, 2013).

El segundo sistema que destacaré son los equipos de mejora. Para ponerse en contexto es necesario entender que es un equipo de trabajo y cuales son sus responsabilidades; son responsables de la calidad y de hacer bien su trabajo y por ello la filosofía de calidad promueve el trabajo en equipo para la mejora continua. Los equipos de trabajo se crean para solucionar diversos problemas dentro de la organización y para establecer mejoras a todos los niveles, y por ello reciben todo aquello necesario para que puedan llevar sus funciones a cabo y con la máxima eficacia posible. Una vez ya estamos en contexto,

pasaré a explicar los equipos de mejora que son grupos de empleados del mismo o distinto departamento que los designa la dirección, y se reúnen para estudiar un problema determinado o para identificar y plantear mejoras para ese problema, pero una vez se resuelve el problema, el equipo se disuelve; existe la posibilidad de que estos equipos no se disuelvan y sigan trabajando con nuevos problemas o nuevas mejoras al problema anterior. Esto se produce ya que el grupo de empleados se reúnen de manera voluntaria y por ello existe un vínculo que los une, este tipo de equipo de trabajo se conoce con el nombre de círculos de calidad (Aeval, 2013).

7. PRACTICAS LLEVADAS A CABO POR CAPSA FOOD

7.1 Historia

Para saber que significa y como se ha llegado a crear las siglas CAPSA es necesario remontarnos al 10 de enero de 1992 cuando Central Lechera Asturiana acuerda aumentar el capital social y llevar el domicilio a Asturias. Tras estos cambios deciden cambiar la denominación a “Lácteos Gijón” y transformar la empresa en una asociación anónima, este es el inicio de la actual Corporación Alimentaria Peñasanta, que más tarde en 1995 pasó a llamarse Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A (CAPSA, 2020).

El 9 de enero de 1997 Central Lechera Asturiana S.A.T aporta a la Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A la rama de actividad industrial y comercial láctea. El 11 de diciembre de 1997 dentro del proceso de consolidación la Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A lleva a cabo la fusión por absorción de las mercantiles LASO y ATO. Hasta el día de hoy ha ido absorbiendo otras mercantiles consiguiendo 7 factorías repartidas en 5 comunidades españolas siendo estas Galicia, Asturias, Cataluña, Madrid e Islas Baleares, con un total de 1163 empleados, una facturación de 738 millones de euros y un beneficio bruto de 22,83 millones de euros (CAPSA, 2020).

CAPSA FOOD tiene una multitud de reconocimientos, pero solo destacaré los más importantes para este trabajo. Es la primera empresa del sector alimentación con el sello Oro+500 (EFQM), también es la empresa española con mejor reputación según el Reputation Institute, además de todo esto Top Employers reconoce el compromiso de CAPSA FOOD como empleador ejemplar y acredita que son unas de las mejores

compañías para trabajar en España. Para finalizar con los reconocimientos, tienen dos certificados AENOR en conciliación y en empresa saludable (Memoria CAPSA, 2018).

7.2 Objetivos de desarrollo sostenible

7.2.1 Apoyo al sector primario y mundo rural

CAPSA FOOD tiene como pilar fundamental en la Responsabilidad Social Corporativa y en el propósito el dar un buen futuro a los socios ganaderos ofreciéndoles una oferta de servicios que con ellos les garantice su calidad tanto de vida como profesional y la sostenibilidad. Esto se ve reflejado en el sello de Garantía Ganadera que a través de la certificación “Gestión de Servicios Agrarios”, avala un completo abanico de servicios agrarios únicos en España (Memoria CAPSA, 2018).

En cuanto a los servicios en el ámbito económico, el precio en origen y el compromiso a largo plazo asegura la rentabilidad y sostenibilidad de las explotaciones, apoyando así a los ganaderos para que puedan permanecer durante mucho tiempo. Se produce una integración vertical en el sector productor, aplicando un trabajo coordinado y grupal de productores, técnicos e industria para así obtener una mayor productividad (Memoria CAPSA, 2018).

Los servicios en el ámbito medioambiental se ven reflejados a través de la gestión de los residuos a través de una empresa llamada BIOGASTUR, para minimizar el impacto ambiental que se generan en las explotaciones ganaderas. Además, se ha conseguido la reducción del consumo energético en las explotaciones ganaderas y se han optimizado las rutas de la flota de vehículos para contribuir a la mejora de las condiciones ambientales (Memoria CAPSA, 2018).

En el ámbito social se ha conseguido y trabajan en ello para que la calidad de vida de los ganaderos aumente y por ello les ponen a su disposición servicios de sustitución, gestión, formación, seguros... para así poder lograr una mayor satisfacción y una actualización (Memoria CAPSA, 2018).

Un punto importante es la nutrición animal, por ello Asturiana de Servicios Agrarios (ASA), les facilita a los socios ganaderos de CAPSA FOOD la mejor alimentación natural para el ganado y además como he mencionado antes, se les imparte un adecuado asesoramiento en nutrición animal para así poder mantener al ganado en buen estado

y que haya una mejor y mayor producción. Como he mencionado, el ganado se alimenta de los mejores forrajes y cereales, para asegurarse de que el ganado se encuentra en buenas condiciones cada día un veterinario se asegura de comprobarlo y para que el confort del ganado sea óptimo, cada vaca dispone de su espacio con un sistema de climatización para favorecer el descanso (Memoria CAPSA, 2018).

7.2.2 Promoción de la salud

Promueven la salud a través de la nutrición, por ello ofrecen productos 100% naturales y el 99% de sus productos no contiene ningún tipo de aditivo artificial. Para que se vea reflejado el compromiso que tienen con la transparencia, todos los envases de CAPSA FOOD tienen las etiquetas al frente para poder ver de forma clara los ingredientes (Memoria CAPSA, 2018).

Fomentan los hábitos saludables centrándose en la alimentación y la actividad física, para ello crean actividades en diferentes colegios como charlas acerca de la alimentación saludable-deporte y en algunos centros desarrollan los desayunos saludables. También crean programas dirigidos a los adultos como seminarios, charlas... y sobre todo crean programas de ámbito interno para los empleados y familiares (Memoria CAPSA, 2018).

En relación con el compromiso social ayudan a niños y familias para así poder satisfacer las necesidades alimentarias básicas de estos a través de aportaciones a bancos de alimentos. Por otro lado, impulsan el deporte como hábito de vida saludable ayudando al deporte asturiano y promoviendo el fomento de la práctica de deporte entre mujeres (Memoria CAPSA, 2018).

7.2.3 Protección del entorno natural

Como estrategia global medioambiental esta organización incorpora la sostenibilidad como uno de los pilares básicos del futuro en el desarrollo empresarial a lo largo de toda la cadena de suministro. Se compromete a optimizar la productividad reduciendo lo mínimo posible los impactos sobre el entorno y las personas (Memoria CAPSA, 2018).

La política de sostenibilidad que he mencionado antes se concreta en (Memoria CAPSA, 2018):

1. Conocer y cumplir en todo momento la legislación y reglamentación en materia de protección ambiental y energética.
2. A través de la formación, la comunicación interna y la sensibilización se desarrolla la cultura corporativa para que los empleados tengan un respeto hacia el medio ambiente.
3. Implantar un modelo energético y ambiental con la finalidad de prevenir la contaminación y la optimización del consumo de los recursos.
4. Fomentar la innovación a través del diseño de nuevos productos y procesos que reduzcan el impacto medioambiental.
5. Definir un plan para que exista una comunicación y colaboración con los grupos de interés para así promover políticas de sostenibilidad similares a la mencionada.
6. Dar a conocer a los grupos de interés la información sobre aspectos e impactos ambientales y energéticos que se producen en el proceso productivo.

CAPSA FOOD tiene un procedimiento de evaluación de proveedores en el cual se incorpora la variable ambiental. También los animan a que utilicen combustibles menos contaminantes. En 2018 CAPSA FOOD invirtió 1,87 millones de euros en instalaciones y equipos para poder tener una energía mas limpia, es decir, renovable, entre otras cosas y así poder proteger el medio ambiente (Memoria CAPSA, 2018).

7.2.4 Buenas prácticas laborales

CAPSA FOOD se preocupa por sus empleados y por ello realiza una serie de buenas prácticas de diferente clase con la finalidad de formar y entre otras cosas retener a los empleados.

Una de estas prácticas es la formación de sus empleados, para ello elaboran un plan de formación anual y así se garantiza el correcto desempeño en cada puesto de trabajo. Además, forman a los empleados para que le contribuya tanto en su desarrollo profesional como personal (Memoria CAPSA, 2018).

“En 2018, el 84% de la plantilla ha recibido la formación, siendo el ratio de horas por persona formada de 29” (Memoria CAPSA, 2018)

En cuanto al clima laboral, crearon una encuesta de compromiso la cual trataba temas de trabajo en equipo, flexibilidad, desempeño, resultados, cumplimiento, participación, formación e información. Para la mejora del clima laboral realizan encuestas “ad-hoc” sobre temas específicos para la mejora directa e indirecta (Memoria CAPSA, 2018).

En relación con la igualdad y la conciliación, desde el año 2009 CAPSA FOOD está certificada por AENOR como empresa familiarmente responsable. Fomentan un ambiente laboral para que exista la igualdad de oportunidades y la posibilidad de conciliar la vida profesional y personal, y además tratan de que los empleados se vinculen con la marca y tengan orgullo de pertenencia favoreciendo las relaciones interpersonales (Memoria CAPSA, 2018).

De todas las buenas prácticas que realiza CAPSA FOOD, la que más me ha llamado la atención es la comunicación interna, dentro de esta organización desempeña un papel fundamental. Disponen de un portal del empleado "Mi CAPSA", en el cual pueden entrar empleados independientemente de donde se encuentren y pueden realizar gestiones personales, profesionales y pueden dar ideas y así favorecer la innovación ante posibles retos futuros y actuales (Memoria CAPSA, 2018).

CAPSA FOOD genera entornos de trabajo que favorecen la eficiencia y la comunicación, como por ejemplo la sala 45. El objetivo de esta sala es realizar reuniones productivas y eficientes gestionando el tiempo ya que solo se dispone de la sala 45 minutos como el nombre bien indica (Memoria CAPSA, 2018).

Los empleados de CAPSA FOOD disponen de una serie de beneficios sociales a los cuales pueden acceder tanto estos como sus familiares directos. Disponen de seguro médico, gimnasios, hoteles, spa, viajes, campamentos, idiomas, postgrados... (Memoria CAPSA, 2018).

Como he mencionado anteriormente en el punto 7.2.2 CAPSA tiene como objetivo la promoción de la salud, y por ello diseñaron una plataforma llamada CAPSA LIFE en la cual a los empleados se les fomenta hábitos de vida saludables difundiendo todo tipo de contenidos y eventos deportivos. También organizan retos y desafíos deportivos para promocionar una vida saludable, para ello hacen quedadas y salidas con miembros de la organización. Otra cosa que destacar es que, en una de sus factorías, concretamente en la de Granada, construyeron un circuito de 400 metros de distancia donde se puede practicar deporte, caminar, relajarse... y en el existen paneles con información acerca de las actividades y de hábitos saludables (Memoria CAPSA, 2018).

7.3 Resultados CAPSA FOOD

CAPSA en 2018 incrementó su volumen de ventas en un 5% en el ejercicio, creciendo en volumen y en cuota de mercado. Se produjo un incremento en el EBITDA (se calcula a partir del resultado de explotación sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones ni otros resultados), situándose en 45.057 miles de euros y en 2017 obtuvieron 37.386 miles de euros. En el resultado de ejercicio en 2018 alcanzó los 22.831 miles de euros (2017:15.120 miles de euros) (Memoria CAPSA, 2018).

En cuanto a la posición financiera de CAPSA FOOD se mantiene firme con un importe de deuda financiera neta a favor de la sociedad de 32.510 miles de euros y con un fondo de maniobra de 87.693 miles de euros (Memoria CAPSA, 2018).

	2016	2017	2018
Importe neto de la cifra de negocios	645.254	695.457	737.690
Patrimonio neto	193.575	198.475	214.279
Resultado de la explotación	17.711	16.701	29.653
EBITDA	35.020	37.386	45.057
Resultados antes de impuestos	17.645	19.196	28.317
BENEFICIO NETO	13.647	15.120	22.831

Tabla 2. Elaboración propia en base a memoria CAPSA 2018

En el balance de 2018 el total de activo pasas de ser 348.802 miles de euros en 2017 a 365.425 miles de euros, dividiéndose en activo no corriente 144.175 miles de euros y activo corriente 221.250 miles de euros. Con un total de patrimonio neto y pasivo de 365.425 miles de euros. El importe neto de la cifra de negocios en 2018 fue de 737.690 miles de euros con un resultado del ejercicio de 22.831 miles de euros (Memoria CAPSA, 2018).

8. CONCLUSIONES

Tras esta gran y profunda investigación acerca de las empresas saludables y como afecta la calidad en su desarrollo, he observado que las empresas saludables van emergiendo cada vez más y es la nueva revolución dentro del contexto de las empresas. El objetivo de este tipo de organizaciones es que los empleados se sientan valorados y autorrealizados y con ello se conseguirá un beneficio tanto para la empresa como para

el trabajador, es decir es un estilo de organización que ganan todas las personas involucradas en ella.

Como he mencionado en la justificación, el interés acerca de este tema me surgió por dos asignaturas. Mientras las cursaba no me quedaba claro lo que era una empresa saludable ya que no se entraba al fondo del asunto y siempre creía que este tipo de empresas solo respondían acerca del rendimiento de los empleados, pero estaba muy equivocado. En estas organizaciones se le da importancia a la protección de los empleados ante cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o psicológico. Se crea un ambiente de trabajo agradable con un clima propenso para la innovación y la relación entre los empleados.

En estas organizaciones se trabaja en equipo, toda la organización va a una hacia la misma meta, por ello existe un alto compromiso con la organización y además se promueven una serie de practicas acerca del trabajo en equipo. No existen jerarquías y entre se tiene que escuchar a todas las personas ya que te pueden enseñar algo valioso y tu a alguna de ellas. Hay espacios y guías especiales para realizar de la forma más optima y mas eficiente la actividad que vayas a realizar con tu grupo de trabajo, ya sea una reunión o una salida deportiva.

Una vez ya tenía claro lo que es una empresa saludable, quise profundizar a cerca de un tema que tiene relación con este tipo de organizaciones y que creía que no estaba tan estrechamente relacionado. Es el tema de la calidad y me sorprendió como afectan tan positivamente a la organización y a los trabajadores.

La gestión de la calidad además de favorecer a la producción para que salgan productos que puedan competir contra diversas empresas, favorece a los empleados creando puestos de trabajo limpios y ordenados aplicando las 5s y todo esto hace que se eviten accidentes laborales y favorece a la producción.

Las empresas excelentes con un certificado EFQM +500 o inferiores pretenden conseguir una mayor implicación y compromiso de los empleados, para que estos se sientan parte de ella. Para eso utilizan diversas metodologías, pero lo que más me llamó la atención fue como los sistemas de participación hace que los empleados se impliquen un alto porcentaje en la organización aportando sugerencias de mejoras y nuevas ideas para la innovación. Además, se consigue lograr un incremento de la competitividad empresarial.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323–350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- AENOR (2015). ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Madrid: AENOR
- Aeval. (2013). Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias.
- CAPSA. (2019). Memoria anual 2018. *Memoria Anual 2018*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- CAPSA. (n.d.). Historia | Capsa Food | Corporación Alimentaria Peñasanta S.L. Retrieved May 4, 2020, from <https://www.capsafood.com/es/compania/historia/>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova Soria, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros * Transformational leadership: Current research and future challenges pesquisa atual e retos futuros. *Universidad and Empresa*, (25), 13–32. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>
- Escrig, A.B. (2005). Un modelo de dirección de la calidad basado en su caracterización como un constructo multidimensional. *Dirección y Organización*, 31, 125-137.
- Excelencia, Escuela. Europea. de. (2016). Los 7 Principios de Gestión de Calidad. <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2017/12/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-calidad/>
- Grueso, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos. In *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. <https://doi.org/10.12804/ta9789587387841>
- James, L., & McIntyre, M. (1996). Perceptions of organizational climate. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnson, C. N. (2016). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, Vol. 49, p. 45.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. doi:10.5465/AME.2002.6640181.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003.
- Miguel Ángel Gimeno Navarro, Antonio Grandío, A. I. M. (2013). Vista de El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable | Revista Internacional de Organizaciones. https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/122/pdf
- Miguel Ángel, G. N. (2014). *Organizaciones Saludables*.
- Privada Rafael Belloso Chacín, U. (2008). *Calidad de gestión en las unidades de información de la Universidad del Zulia: paradigma de innovación en la sociedad del conocimiento*. 219. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318157002>
- Rivera Lirio, J. M. (2010). *Gestión de la RSC*,84. http://cataleg.uji.es/record=b1295466~S1*cat
- Rosas, J. (2014). *Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida* (pp. 1-7). pp. 1-7. https://www.paritarios.cl/especial/las_5s.htm
- Salanova, M. (n.d.). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Revista Direito e Liberdade*, 18(2). <https://doi.org/10.14210/nej.v21n1.p>
- 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. <http://www.papelesdelpsicologo.eshttp://www.psychologistpapers.com>

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Smith, K.K., Kaminstein, D.S., & Makadok, R.J. (1995). The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 328- 351.

Yenque D, J., García P, M., & Raez G, L. (2002). *Kaizen o la mejora continua*, 62-65.