

**LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES Y SU EVOLUCIÓN.
REVISIÓN TEÓRICA Y ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA
EMPRESA PINOSPORT ELITE**



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TUTORA: EDURNE ZUBIRIA FERRIOLS
AUTOR: ERIC CLARAMONTE QUERAL
CURSO: 2020/2021

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico	6
2.1 Las Organizaciones Saludables	6
2.1.1 Historia y fundamentos de las organizaciones saludables	6
2.1.2 La psicología organizacional positiva	8
2.1.3 ¿Qué son las organizaciones saludables?	9
2.1.4 Organizaciones saludables frente a organizaciones tóxicas	11
2.1.5 Los diferentes modelos de organización saludable.	14
2.2 Cultura organizacional	20
2.2.1 Tipos de cultura organizacional	20
2.2.2 Características principales de la cultura organizacional	21
2.2.3 Cultura organizacional en las organizaciones saludables	23
3. Caso práctico. Análisis de las teorías de organizaciones saludables en la empresa Pinosport Elite SL	25
3.1 Presentación de la empresa	25
3.2 Metodología de trabajo	26
3.3 Entrevistas	27
3.4 Evaluación	28
4. Conclusiones	29
4.1 Limitaciones del trabajo	30
5. Referencias bibliográficas	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva.	8
Figura 2. Requisitos de las organizaciones saludables	10
Figura 3. Diferencias entre las organizaciones saludables y las organizaciones tóxicas.	13
Figura 4. Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations Model).	19
Figura 5. Requisitos de una organización saludable	25

RESUMEN:

Este proyecto es un trabajo de final de Grado de la Universidad Jaume I (UJI) del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar una revisión e investigación bibliográfica centrado en diferentes campos relacionados con la titulación centrándome en las organizaciones saludables y su evolución.

Se empezará el presente trabajo con un breve recorrido histórico sobre las organizaciones saludables y cómo ha ido evolucionando dicho concepto con el paso del tiempo. Seguidamente, se realizará una comparación entre las organizaciones tóxicas y las organizaciones saludables y un repaso de varios modelos de organización saludable. Además, se profundizará en el concepto de cultura organizacional y su relación con las organizaciones saludables. Para finalizar, se realiza una parte práctica en la cual se analiza si la empresa elegida se considera o no una organización saludable.

La motivación de elegir este tema y realizar este trabajo, se debe al interés personal por alcanzar un cambio en el ámbito laboral, considero que, con la actual pandemia que estamos viviendo, es importante proteger la forma en la que conseguimos desarrollar el trabajo realizado, como podemos llegar a mejorarlo y que tipo de prácticas saludables podemos añadir a nuestra vida cotidiana.

ABSTRACT:

This project is an end-of-degree work of Jaume I University (UJI) of the degree of industrial relations and human resources. The main objective of this paper is to carry out a review and bibliographical research focused on different fields related to the degree focusing on healthy organizations and their evolution.

This work will begin with a brief historical tour of healthy organizations and how this concept has evolved over time. Next, there will be a comparison between toxic organizations and healthy organizations and a review of various models of healthy organization. In addition, the concept of organizational culture and its relationship with healthy organizations will be deepened. Finally, a practical part is made in which it is analyzed whether or not the chosen company is considered a healthy organization.

The motivation for choosing this topic and carrying out this work is due to my personal interest in achieving a change in the workplace. I believe that, with the current pandemic we are experiencing, it is important to protect the way in which we manage to develop the work we do, how we can improve it and what kind of healthy practices we can add to our daily lives.

PALABRAS CLAVE: Engagement en el trabajo, autoeficacia, cultura organizacional, organizaciones saludables, psicología positiva

KEY WORDS: Engagement at work, self-efficacy, organizational culture, healthy organizations, positive psychology.

1. Introducción

La cultura organizacional viene siendo una materia de debate para diversos autores, ya que existen bastantes alteraciones teóricas entre su concepto y su importancia. La mayoría de los investigadores, como por ejemplo Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) suelen utilizar este criterio de cultura organizacional para referirse a diferentes conceptos como por ejemplo los valores, la filosofía, entre muchos otros que los miembros de una organización comparten. Una de las características que tiene dicha cultura es que no es algo concreto, sino que sólo puede observarse y ver los efectos y consecuencias que tiene en determinadas organizaciones.

De este modo, la forma en la cual interactúan las personas, el tipo de actitudes que predominan, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes que forman las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. Así pues, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas que se relacionan con la adaptación al entorno y la integración en la organización. Así es como cada persona y las organizaciones crean su propia personalidad y desarrollan una afinidad única designada como cultura organizacional.

En la actualidad, las organizaciones van dirigidas hacia un continuo cambio, en el cual el recurso humano es su mayor fortaleza. Ante esta situación de realidad, las empresas afrontan el desafío de valorar los elementos culturales que limitan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano y así poder obtener una mejoría en los resultados a todos los niveles (individuales, grupales y organizacionales), es decir, que la cultura organizacional, desde el punto de vista del factor humano, es una causa determinante para la satisfacción de los grupos de interés de una organización, incluidos los propios trabajadores. (Martín, Segredo y Perdomo, 2013; Serrate, Portuondo, Sánchez y Suarez, 2014; Grueso, González y Rey, 2014).

Es en este punto donde relacionamos la importancia de la cultura organizacional en las empresas con las organizaciones saludables, ya que desde el punto de vista del factor humano, ambos conceptos buscan el bienestar del trabajador, tanto físico, mental y social para así poder aumentar tanto la eficacia como la eficiencia de las organizaciones y lograr un alto grado de satisfacción en el trabajo.

En la primera parte del presente trabajo, llevaré a cabo una revisión bibliográfica del concepto de Organizaciones Saludables, donde analizaremos diferentes definiciones del concepto relacionándolo con su surgimiento, haré una comparativa entre las Organizaciones Saludables y las Organizaciones Tóxicas y analizaré varios modelos de Organización Saludable, como por ejemplo, el Modelo Hero. En la segunda parte del presente TFG, hablaré sobre la cultura organizacional en la empresa, qué tipos hay, qué características principales tiene y la relación que hay entre la cultura organizacional y las organizaciones saludables.

Finalmente, se desarrollará una parte de aplicación de la teoría, en la que trata sobre la realización de un pequeño análisis para evaluar si la empresa "Pinosport Elite" es una empresa saludable.

2. Marco teórico

2.1 Las Organizaciones Saludables

2.1.1 Historia y fundamentos de las organizaciones saludables

Antiguamente, la psicología se centraba prácticamente en exclusiva en tratar diversos problemas mentales. Al paso del tiempo, la psicología ha ido evolucionando y desviando su atención en los componentes negativos de las personas y la sociedad.

Según Vera (2006), se puede considerar que la psicología trata de concebir a aquellas personas infelices un poco menos infelices, dejando a un lado los aspectos humanos que son positivos. A finales de los años noventa, surge en EEUU una corriente llamada Psicología Positiva, con el propósito de analizar tanto las virtudes del ser humano y sus fortalezas como las emociones positivas, en discrepancia a la corriente anterior, la cual se basa en el análisis de los aspectos psicológicos negativos individuales. Con esta nueva corriente que surgió, se busca combinar el enfoque que se centra en los aspectos psicológicos negativos con un enfoque que busca lo que funciona y es positivo en los seres humanos.

De acuerdo al National Institute of Occupational Safety (NIOSH), la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) surge con la finalidad de mejorar la vida laboral, así como de proteger la seguridad e impulsar la salud y el bienestar del trabajador.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define en 1948 el concepto de salud como: “Un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Por esto, se puede criticar el modelo antiguo de la Psicología ocupacional, ya que solamente engloba el aspecto negativo de la salud.

Por todo esto, según Salanova (2009), el objeto de estudio de la PSO debe incluir ambos aspectos, tanto los positivos (bienestar psicológico) como los negativos (el estrés laboral), pues ambos aspectos afectan al funcionamiento diario de los trabajadores tanto en el trabajo como en su vida personal.

Este punto de vista que nos aporta Salanova debe ofrecer nuevas respuestas a las demandas de las distintas empresas modernas que necesitan un cambio constante debido a su contexto socioeconómico.

Así pues, las Organizaciones Saludables se entienden 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”.

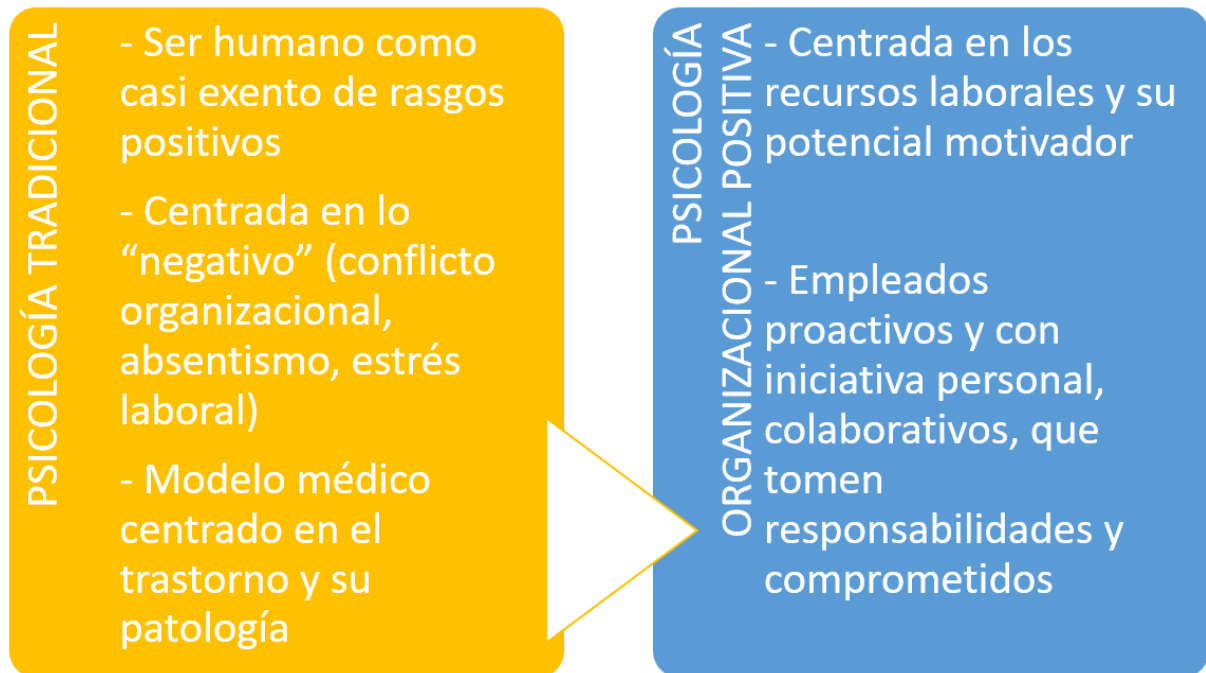
Según Salanova, estas organizaciones son saludables porque cumplen una serie de requisitos, los cuales son:

- La salud tiene un valor estratégico en la organización: la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- 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 energéticos: motivados e implicados en su trabajo.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización y su entorno y con responsabilidad social corporativa.

Los mejores jefes/líderes no son los que ofrecen y dan un trabajo de por vida, sino que son aquellos que facilitan a sus empleados en el ámbito laboral, es decir, les facilitan recursos, les dan oportunidades y son flexibles para su crecimiento, según Bakker.

Por tanto, la Psicología Positiva y la Teoría Organizacional desembocan en el nuevo nacimiento de un marco teórico denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), la cual se centra en estudiar las fortalezas humanas y las condiciones positivas de la persona, las cuales se relacionan con el bienestar de los miembros de una empresa, tal y como expresa Garrosa.

Figura 1. Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva.



Fuente: *Elaboración propia. (Adaptado de Fernández, 2012).*

2.1.2 La psicología organizacional positiva

Martin Seligman, en la década de los años noventa, publicó unos trabajos que hacen referencia a la psicología positiva. Con esto, el autor pretendía ampliar el concepto de salud, no solo como un estado de enfermedad, sino como un estado positivo con el fin de alcanzar una calidad de vida mejor.

El principal objetivo de la psicología organizacional positiva es explicar, describir y predecir el óptimo funcionamiento, así como tener la capacidad de optimizar y potenciar tanto la calidad organizacional como la vida laboral.

Autores como Salanova, Martínez y Llorens (2005) la definen como "el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva". Sin embargo, Donaldson (2010) la entiende como "el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional." Luthans, señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación y habla de estructura organizacional positiva entendida como "el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo hoy." (2002).

Otra de las definiciones más conocidas es la de autores como Salanova y Schaufeli quienes las definen 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 (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009).

Si indagamos en las definiciones de Luthans (2002) y la de Salanova, Martinez y Llorens (2005), podemos apreciar que están más centradas en las fortalezas de las personas y cómo ser capaces de gestionar de una forma eficaz para lograr un buen funcionamiento tanto de la empresa como de la persona. Es aquí donde empieza el estudio de las Organizaciones Saludables.

Por tanto, la psicología organizacional es una disciplina en la que el diseño y la intervención de la misma forman una parte importante del ciclo investigador. No solo se trata de entender, sino de intervenir, anticipar y cambiar los diferentes factores que van ocurriendo alrededor del comportamiento organizacional, por lo que es necesario también intervenir, anticipar y cambiar dentro de la perspectiva positiva.

2.1.3 ¿Qué son las organizaciones saludables?

En cuanto a las primeras definiciones que aparecieron sobre qué son las organizaciones saludables se atendía más a su aspecto básico, con enfrentamientos entre organizaciones saludables y no saludables. Así pues, Cox (1998) define el término de Organización Saludable como “la extensión lógica de una organización, asumiendo que es posible distinguir entre un sistema de trabajo saludable de uno no saludable.”

Este tipo de organizaciones debe de contar con empleados motivados y que estén sanos psicológicamente. Para obtener esta situación, son importantes las políticas utilizadas por recursos humanos, pues deben estar completamente sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan difícil. Teniendo en cuenta esto, otra definición que se puede obtener de las organizaciones saludables es que son “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).

Por tanto, las organizaciones saludables contienen una perspectiva que es global e integradora, no dejando de incluir las perspectivas más tradicionales como la salud y los aspectos nuevos, los cuales son: el estrés y la salud ocupacional, la seguridad, la promoción de la salud laboral y se incluyen la conducta organizacional, tanto la dirección de recursos humanos como la economía.

Figura 2. Requisitos de las organizaciones saludables



Fuente: *Gestión práctica de riesgos laborales (Salanova 2009). Elaboración propia.*

2.1.4 Organizaciones saludables frente a organizaciones tóxicas

La combinación de la promoción de la prevención de riesgos laborales y de la salud, permite elaborar una pequeña lista de cinco tipos de organizaciones, siguiendo como requisito la capacidad que dispongan para potenciar y consolidar la salud en el trabajo. Por tanto, podemos diferenciar hasta 5 tipos de organizaciones:

- Organizaciones tóxicas
- Organizaciones mediocres
- Organizaciones estratégicas
- Organizaciones naifs
- Organizaciones saludables

Una vez mencionados los tipos de organizaciones, nos vamos a centrar en la comparación de las organizaciones saludables y las organizaciones tóxicas para ver así en qué se diferencian unas de otras.

Por un lado, las *organizaciones saludables* tienen como característica principal la combinación de tener en cuenta la salud laboral con la prevención de riesgos laborales, con el fin de erradicar aquello tóxico que se pueda encontrar en un entorno laboral y haciendo hincapié en las prácticas saludables.

En este tipo de organizaciones, se pretende alcanzar el equilibrio entre los trabajadores de la empresa, el entorno que les rodea y la organización y de este modo, que puedan desarrollarse estos tres factores conjuntamente. Los miembros de la organización son un valor muy importante que hay que potenciar y con los que se busca su bienestar dentro de la empresa, sin importar que tipo de actividad desarrollen.

Una organización se considera saludable cuando la misma cuenta con una serie de estrategias y características para hacer más fuertes aspectos como la salud y la seguridad en el espacio físico, el ambiente psicosocial, la cultura de ambiente y el desempeño laboral, la sostenibilidad en el ambiente laboral y la seguridad laboral y las normativas de riesgo.

- La salud y seguridad en el espacio físico

La salud tiene un gran valor dentro de la organización. Es importante imponer dentro de la empresa un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales como por ejemplo contagios o caídas entre otros.

- El ambiente psicosocial

Este punto hace referencia a aquellos componentes que tiene una empresa en su entorno con respecto a las diferentes prácticas que puedan realizar. Esto tiene un efecto directo en el aspecto psicológico del trabajador. En esta característica de la empresa se pretende cuidar los entornos, los cuales por más negativos que sean, hay que evitar que interfieran en los procesos internos, y así, tratar de mejorar estos entornos y convertirlos en un ambiente de trabajo tranquilo para el personal, con el fin de que se encuentren a gusto en sus puestos de trabajo con sus compañeros y jefes.

- La cultura de ambiente y desempeño laboral

Para una empresa saludable, no solo es importante lo que ocurre en su entorno, sino que también es importante conocer la cultura de trabajo que sobresale en el ambiente laboral. Con este conocimiento y en función de las estrategias que se inicien, el objetivo será mejorar las prácticas que no resulten favorables para los empleados.

- La sostenibilidad en el ambiente laboral

Una vez estén solucionados los errores que se encuentren en el clima de trabajo (el punto anterior) la empresa deberá hacer permanentes las soluciones que ha implementado, convirtiendo así la mejora continua en un elemento más de la cultura de la organización. En esta característica, se propone que los trabajadores se sientan indispensables y llenos de energía, lo que se conoce como "engagement", concepto del que hablaremos más adelante.

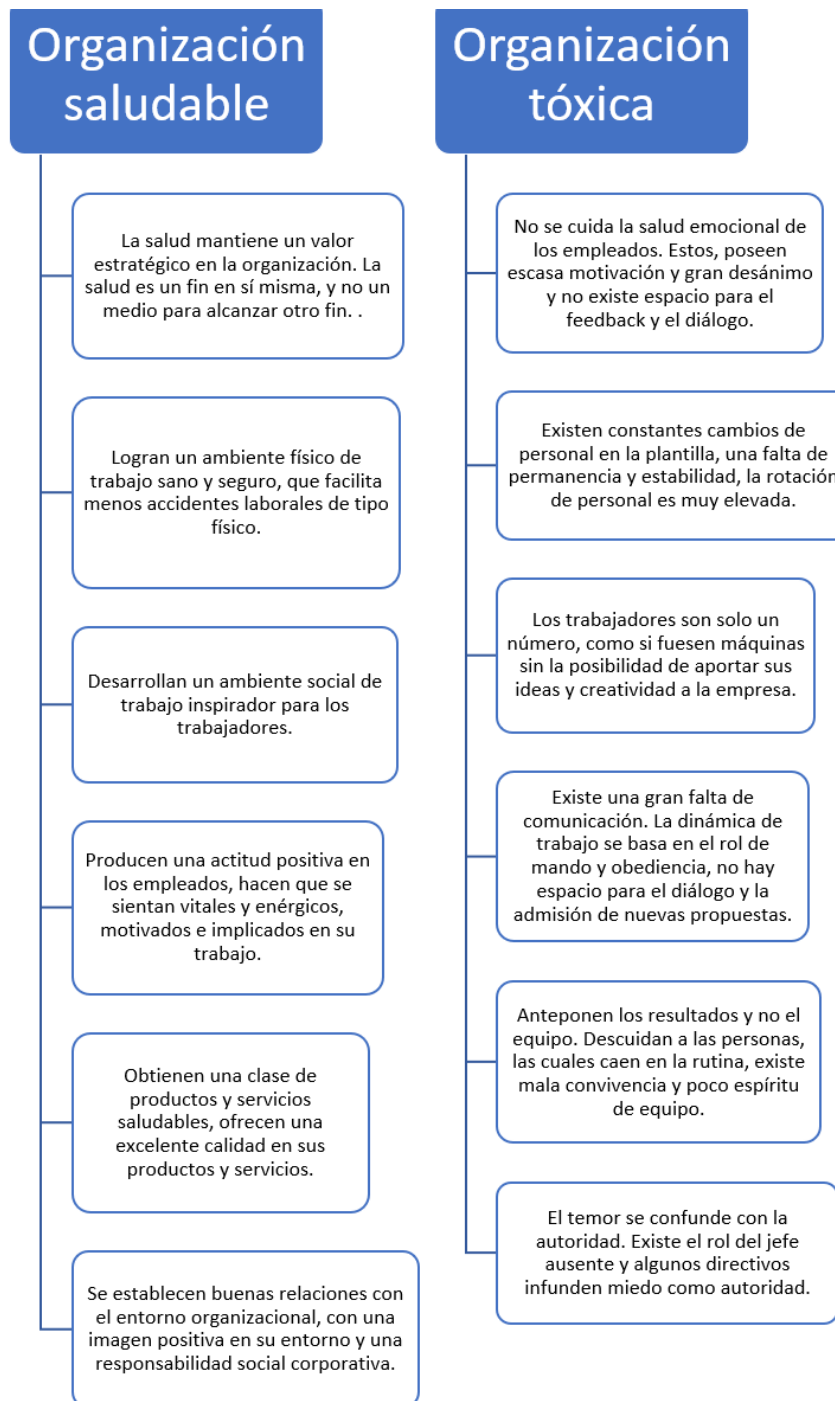
- Las normativas de riesgo y seguridad social

El plan de la organización debe estar vinculado con las normativas que regulen los riesgos laborales de cada país, localidad o región. Esta característica es una de las que definen mejor a las organizaciones saludables, ya que se busca garantizar el bienestar de los trabajadores y buscar que se convierta en una ventaja competitiva.

Con esto se pretende obtener productos y servicios saludables, ofreciendo una calidad excelente en cada uno de sus productos y servicios.

Por otro lado, las *organizaciones tóxicas* tienen como característica dejar de lado la salud laboral. No se llevan a cabo acciones que puedan prevenir daños o que favorezcan la salud del trabajador. El objetivo de estas empresas es sacar la mayor rentabilidad posible a los empleados. Por esto, se considera a la comunidad de trabajadores como una fuente inagotable de recursos, ya que tiene como finalidad explotar a cada uno de ellos porque van a haber más.

Figura 3. Diferencias entre las organizaciones saludables y las organizaciones tóxicas.



Fuente: HRTRENDS. Elaboración propia.

2.1.5 Los diferentes modelos de organización saludable.

En cuanto a los modelos que tiene una organización saludable, voy a centrarme en dos modelos principales que pertenecen a diferentes autores y en diferentes épocas para así poder ver cómo han ido evolucionando con el paso del tiempo. Por tanto voy a centrarme en:

- Modelos de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004)

Han surgido varios modelos y estudios que proponen un prototipo integral de organizaciones saludables. Con el tiempo, aparecen una serie de estudios con el objetivo de poner a prueba un modelo heurístico de organizaciones saludables, añadiendo tanto la salud de los trabajadores como las variables en el contexto de la organización y su desempeño. Por parte de estos estudios, se da a conocer una primera aproximación a comprender la relación de las prácticas organizacionales con la salud de los trabajadores.

El modelo de organización saludable de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) distingue entre procesos y resultados. El objetivo principal de este modelo es ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de crear organizaciones saludables. En este mismo modelo, se recogen diversos componentes interrelacionados pero sobre tres de ellos hay un consenso general:

- **El diseño del puesto** (carga laboral, autonomía, condiciones de trabajo...) destaca las percepciones individuales de sus tareas de trabajo.
- **El clima organizacional** (participación, implicación, apoyo organizacional...) resalta los aspectos sociales e interpersonales de la situación laboral.
- **El futuro en el puesto** (seguridad en el puesto, equidad, promoción...) se consolida en la equidad, la seguridad del puesto y el desarrollo de la carrera profesional.

El resto de componentes incorporan el ajuste psicológico al trabajo (satisfacción con el puesto de trabajo, estrés percibido en el lugar de trabajo...), atributos organizacionales centrales, y bienestar y salud de los trabajadores.

Si se quiere alcanzar un cambio en la organización, es imprescindible la solución de problemas, adquirir tanto la participación y participación de los trabajadores y el constante cambio de información. Para conseguir un buen funcionamiento, se debe iniciar con la participación y el apoyo de la dirección y con el estilo de liderazgo adecuado.

En conclusión, si se quiere realizar cualquier tipo de intervención para conseguir una organización saludable, se deben hacer cambios en el diseño del puesto o las demandas dentro de los modelos de recursos, el clima organizacional y las perspectivas futuras.

- Modelo HERO de Salanova, Llorens, Cifre y Martinez (2012)

El modelo HERO (Healthy y Resilient Organizations Model, 2012) es un modelo heurístico y teórico, debido a que posee resultados basados en evidencia teórica y empírica que proviene de diferentes campos de investigación psicológica.

Las empresas que dedican sus inversiones a la salud, motivación de empleados, en su estructura y el control de los procesos a seguir en el trabajo y orienta los resultados saludables al logro de ingresos y excelencia para la sociedad se denominan organizaciones saludables y resilientes (Healthy y Resilient Organizations, HERO; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012).

En 2008, Salanova desarrolla el modelo HERO (Healthy y Resilient Organizations). Este desarrollo del nuevo modelo supone un punto de vista más globalizado, pues se considera que una organización saludable, basándose desde una perspectiva psicosocial, el modelo HERO considera que una organización saludable, además de focalizarse en la salud del trabajador en el ambiente del trabajo, también se centra en el ambiente externo del trabajo, lo cual afecta también a la comunidad (Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Llorens, S. (2015)). El modelo HERO nace con el objetivo de promover la salud de los trabajadores, equipos de trabajo y las organizaciones, fue propuesto por Salanova en el año 2008 y validado en 2012 (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez). Esta validez ha permitido generar avances respecto a las organizaciones resilientes, la relevancia de las prácticas saludables y las intervenciones llevadas a cabo en ellas.

Modelos anteriores como el mencionado anteriormente de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), muestran limitaciones en su validación. Teniendo en cuenta que los datos se recogen a través de los mismos empleados y utilizando los mismos instrumentos de medida y, a la hora de analizar estos resultados, se analizaron de forma individual. Es aquí donde se comete el error, pues el concepto de organización saludable implica la necesidad de hacer un análisis de este modelo a nivel colectivo (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

El modelo HERO trata de superar las limitaciones nombradas anteriormente, sin dejar de lado a los diferentes influenciadores que forman la organización, además de percibir todas las medidas de una forma colectiva (tanto grupales como organizacionales).

Las organizaciones "HERO" constituyen un elemento imprescindible de la psicología organizacional positiva. Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, (2012) las definen como "organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo". Cabe destacar que se incide en que son organizaciones resilientes, ya que se siguen caracterizando por mantener la esencia positiva, fortalecerse en situaciones que no son favorables y obtener buenos resultados ante condiciones laborales bajo presión.

HERO se define como aquellas organizaciones que hacen unos esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de los trabajadores y de las organizaciones. Estos esfuerzos se relacionan con las prácticas y recursos organizacionales y con unas características laborales que se consideran de tres niveles diferentes (Salanova, 2012):

- 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.
- El tercer nivel es el organizacional desarrollando prácticas de conciliación trabajo-familia.

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). Si nos basamos en las citadas premisas de teoría y empíricas, estas nos dan a entender que la organización saludable y resiliente se interrelacionan entre sí los siguiente tres elementos clave:

- 1. Recursos y prácticas organizacionales saludables, como por ejemplo el liderazgo.**
- 2. Empleados saludables.**
- 3. Resultados organizacionales saludables.**

1- Los recursos y prácticas organizacionales saludables.

En cuanto a los recursos y las prácticas organizacionales se hace referencia a las actividades que se realizan dentro de la organización para alcanzar los objetivos que se marcan. Los recursos se dividen en: liderazgo, trabajo en equipo... entre otros y, las tareas, en autonomía y feedback, conjuntamente con las prácticas organizacionales las cuales se dividen en capacitación laboral y desarrollo profesional, creación de canales abiertos de comunicación o programas de equilibrio. El conjunto de recursos, tareas y prácticas organizacionales tienen una influencia notable en los resultados organizacionales, de acuerdo con los resultados obtenidos por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012).

Las prácticas saludables son las más importantes para lograr una buena estructuración y gestión de los procesos de trabajo. Cada empresa debe gestionar sus prácticas teniendo en consideración la cultura propia, los valores y la estrategia y objetivos organizacionales.

Las prácticas organizacionales tienen relación con las prácticas directivas y de recursos humanos. Este tipo de prácticas fomentan la relación entre los trabajadores y la empresa, estableciéndose sentimientos de lealtad, pertenencia, orgullo y compromiso. Adentrándonos un poco más, algunas de las estrategias de este tipo son:

- Selección y socialización de nuevos empleados.
- Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Políticas de empleo estable.
- Estrategias de conciliación de la vida laboral-vida privada.

En lo que se refiere a los recursos de tarea, se caracterizan por ser los más cercanos al empleado. Esto se debe a que las tareas se relacionan con sus características las cuales son: la autonomía, la claridad de las tareas y del rol laboral, la variedad de las tareas, y la

existencia de información y feedback sobre lo que se hace. El objetivo es que el empleado consiga conectar con su trabajo, surja el orgullo por lo que hace y se disfrute de forma inmediata.

La mejor forma de aumentar estos recursos es diseñar y rediseñar los trabajos, pudiendo enriquecerlos de forma que los empleados sientan orgullo por el trabajo que realizan y disfruten con él. Por ejemplo, consiguiendo:

- Combinar tareas para evitar el aburrimiento.
- Diseño de grupos “naturales”.
- Desarrollo de canales de feedback o retroalimentación.
- Tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el “flow” o experiencias positivas extremadamente disfrutadas mientras se trabaja.

Por último, los recursos sociales tienen por objetivo relacionar las personas que trabajan juntas como por ejemplo los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes. Estos recursos tienen un gran protagonismo en la organización debido a su doble función, por un lado aumentan el bienestar psicosocial creando empleados más saludables y al mismo tiempo, disminuyen el malestar psicosocial como son el estrés y burnout en el trabajo.

Los recursos sociales se caracterizan por fomentar la conexión del trabajador con las personas que trabaja (compañeros de trabajo) y para las que trabaja (Jefes).

Algunas estrategias de este tipo son:

- Creación de canales para una comunicación organizacional fluida y directa.
- Desarrollo de equipos de trabajo cross- funcionales.
- Potenciar estilos de liderazgo saludables.
- Fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano.

2- Empleados saludables

Las prácticas organizacionales, explicadas anteriormente, tienen mucha relación con tener empleados saludables en la organización, es decir, este tipo de prácticas están vinculadas con el bienestar de los trabajadores. Las organizaciones denominadas saludables se distinguen por cuidar a sus empleados. Este tipo de cuidado tiene mucho que ver con el mantenimiento y amplificación del bienestar psicosocial de sus trabajadores, más conocido como “capital psicológico de la organización”.

Luthans (2002), definió el comportamiento organizacional positivo como “el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral.” En este ámbito del comportamiento organizacional positivo, surge la idea del capital psicológico positivo, el cual se define como “un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del

esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad.” (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005).

El capital psicológico positivo, se define como “un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por (Luthans, Youssef y Avolio, 2007):

1- Tener confianza (**autoeficacia**) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles. La *autoeficacia* fue definida por Bandura (1997) como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados.”

2- Hacer atribuciones positivas (**optimismo**) sobre el éxito actual y futuro. El *optimismo* fue definido por Carver y Scheier (2002) como una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. Tener una plantilla optimista aumenta la posibilidad de obtener mejores resultados del equipo.

3- Perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, re-direccionar los caminos hacia dichas metas (**esperanza**) para tener éxito. Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams (2000) entienden la *esperanza* como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: Objetivos, Agencia y Planes de acción.

4- Cuando uno se vea acosado por problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (**resiliencia**) para alcanzar el éxito”. El concepto de *resiliencia* es el más importante dentro del modelo HERO que propone Salanova, pues con este concepto se llega a entender concepto organizacional y holístico dentro del modelo.

La investigación de Luthans, Youssef y Avolio (2007) muestra que cuando se logra la unión de los cuatro componentes del capital psicológico mencionados anteriormente, se forma un factor principal que predice tanto el rendimiento como la satisfacción que cada uno de los cuatro factores que lo componen por separado.

3- Resultados organizacionales saludables

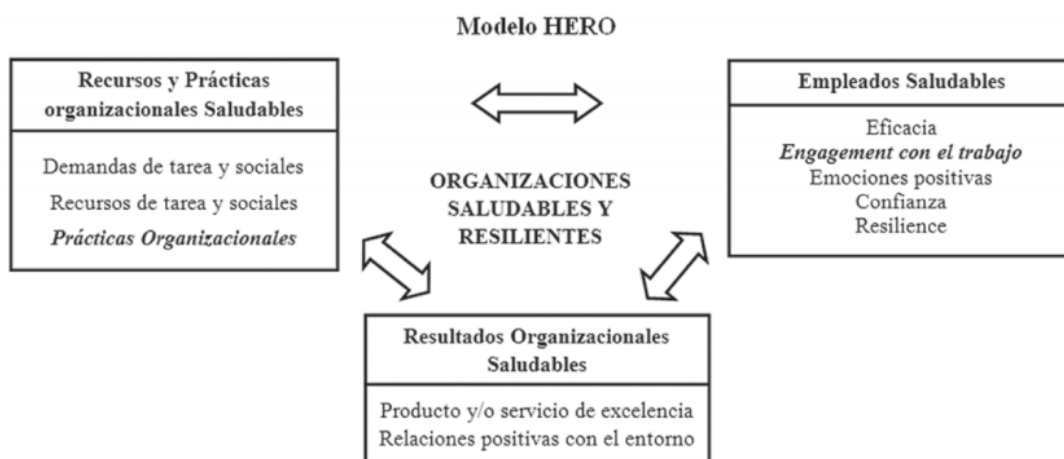
Se definen como “una característica de una HERO que hace referencia a los resultados organizacionales que se relacionan con el nivel de excelencia de productos/servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad”. (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013).

En estudios publicados por autores como Lyubomirsky, King y Diener (2005) se observa una relación entre la conducta organizacional y el bienestar del trabajador, y el bienestar del trabajador y la evaluación del desempeño de sus supervisores, las cuales se consideran unas relaciones positivas. Es por este motivo que se completa la investigación sosteniendo la relación entre diversos indicadores de bienestar psicológico y la mejora del desempeño, calidad del trabajo y productividad.

Una de las características a destacar en las organizaciones saludables es que sus productos o servicios también son “saludables”, es decir, la salud de los trabajadores está ligada a su capacidad productiva y de trabajo. Conseguir una aproximación a la salud organizacional es el principal objetivo que las organizaciones tienen en cuenta para poder obtener empleados saludables.

Las organizaciones saludables tratan de mantener el nexo entre trabajadores y altos cargos en la organización de forma adecuada. No obstante, tratan de dar un paso más cuidando las relaciones que existen en la organización con su entorno. Uno de sus principales objetivos a alcanzar es obtener un impacto positivo en el ambiente local externo a la empresa, además de aportar una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior.

Figura 4. Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations Model).



Fuente: Adaptado de Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una idea más bien abstracta, pues no existe aún acuerdo en afinidad a su significado y definición. Harris y Ogbonna hablan de dos tendencias en la definición del mismo; por un lado están “aquellos estudios que definen la cultura en términos de su utilidad como una variable organizacional o el propósito que sirve en ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su mundo social y a enfrentar los problemas de adaptación...” y por otro lado “están aquellos estudios que describen la cultura primordialmente en término de su mérito como una herramienta de investigación social”.

La mayoría de los autores utilizan el concepto de cultura organizacional para hacer referencia a los mitos, filosofía, valores y otros conceptos que comparten los miembros de una organización.

La cultura organizacional se ha visto en los últimos años como una herramienta de análisis con el fin de identificar cual es el cambio que las organizaciones precisan y, al mismo tiempo, para concentrar los esfuerzos con el fin de lograr los objetivos.

2.2.1 Tipos de cultura organizacional

El tipo de gestión que se emplea en las organizaciones nunca es igual, normalmente, se incluyen funciones diferentes, concordando las funciones con las condiciones externas e internas que tenga la organización (Chiavenato 2009).

Según las características que presenten se diferencian hasta cuatro tipos de cultura organizacional:

- La primera se define como el sistema **autoritario coercitivo**. La principal característica de este sistema es que los gerentes depositan poca confianza a sus subordinados y es muy poco probable que los involucren en la toma de decisiones (Vásquez y Guadamarra, 2001), por consiguiente, la gerencia es la encargada de tomar las decisiones y es la que transmite en línea descendente empleando un sistema de amenazas y coacción (Contretas, Vesga y Barbosa, 2006).
- El segundo sistema se denomina **autoritario benevolente**. Su principal característica es que la gerencia da órdenes (Pingo, 2017), no obstante, los empleados disponen de alguna libertad para poder comentar esas órdenes, tienen un poco de flexibilidad, dentro de unos límites previamente establecidos. Obtienen recompensas según los logros que consigan (Vásquez y Guadamarra, 2001). En este segundo sistema, la actitud de los gerentes hacia sus empleados es condescendiente y, a su vez, la actitud de los empleados es cautelosa a la hora de dirigirse a los gerentes (Ruiz, 2016).
- El tercer sistema se denomina **sistema consultivo**, en el cual se fijan metas desde la dirección y estas son discutidas con los trabajadores (Pérez, Ocampo y Lozano, 2015). En este tipo de sistema, los empleados si tienen autorización para tomar sus

decisiones sobre la forma en la que desarrollar sus tareas (Vásquez y Guadamarra, 2001), dicho de otra forma, que las decisiones fundamentales son tomadas en la directiva.

- El último sistema se denomina **sistema participativo**, es el sistema más flexible de todos. Su principal característica es que los directivos tienen la confianza total sobre los empleados (Contreras, Vesga y Barbosa, 2016). La toma de decisiones se puede dar tanto desde la dirigencia como de los empleados, el ambiente de trabajo es amigable entre la jerarquía y se caracteriza por la confianza mutua (Vásquez y Guadamarra, 2001).

2.2.2 Características principales de la cultura organizacional

La cultura organizacional plantea que la persona y los diferentes grupos de una organización desarrollan y fortalecen los signos, valores y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional (García, 2007); en otras palabras, que estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden estimar como producto de determinados sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias, y ceremonias que se declaran con frecuencia en la empresa y que los seres humanos lo toman con ciertos significados específicos.

Se pueden considerar seis características principales de la cultura organizacional, las cuales son:

1. *Regularidad de los comportamientos observados*

Esta característica se considera clave para comprender el comportamiento es el lenguaje, de la misma forma, se pueden diferenciar comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la organización (Minsal y Pérez, 2007). Estas acciones repetidas que están en el día a día de la organización, ratifica lo que es importante para la misma, así como lo que se espera por sus miembros (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

Así pues, dentro de las empresas, el tipo de lenguaje incluye el vocabulario único, el cual incluye dichos, expresiones particulares y, de igual forma, el lenguaje no verbal o las actitudes se identifican a través de los gestos, señas o posturas de los miembros de la organización (Toca y Carrillo, 2009).

2. *Normas*

Esta característica defiende a la persona, como debe ser y, a su vez, es la aplicación práctica de los valores (Minsal y Pérez, 2007). Esos aspectos son como códigos de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de la organización (Trillo y Sánchez, 2006).

3. *Valores dominantes*

Estos valores son las certezas que se tiene como empresa para cumplir los objetivos marcados, su soporte es moral y es un pilar de la cultura corporativa (Minsal y Pérez, 2007). Estas percepciones que los integrantes de la organización construyen con relación a las situaciones, acciones y objetivos de la empresa (Domínguez, 2002).

4. *Filosofía*

Esta cuarta característica dentro de las organizaciones se refiere al conjunto de creencias y valores que comprenden su esencia y que sus miembros se guían bajo ella (Münch, 2005). Así pues, la filosofía orienta a los componentes de la organización y les da una identidad, como miembros de una organización (Charón, 2007).

5. *Reglas*

Según Arellano (2008), las reglas en las organizaciones son básicas, ya que, su función es guiar el comportamiento de los miembros en el interior de la organización. El reglamento permite que la empresa funcione sin ningún tipo de impedimento (Gómez y Prowesk, 2011), y, a su vez, los nuevos integrantes de la organización deben adaptarse a estas normas (Leyva, 2007).

6. *Clima organizacional*

Esta característica definida por Schneider y Hall (1972, citada por Sánchez, 2014) como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo, dicho de otra forma, el clima organizacional tiene como objetivo evidenciar la integración de las personas en combinación con la empresa.

No se puede negar que el clima organizacional está presente en todas las organizaciones y surge de las diferentes relaciones que existen entre los diversos subsistemas y las relaciones entre los individuos que componen la organización y el ambiente que se forma (Mondragón, 2008).

2.2.3 Cultura organizacional en las organizaciones saludables

En estos últimos años, el interés por el bienestar y la salud en referencia a las organizaciones, ha ido cambiando constantemente. Para las empresas es una necesidad promover la salud y el bienestar de sus empleados, tanto a nivel empresarial como a nivel del individuo. Este modelo de organización positiva es una necesidad para las empresas (Grueso, González y Rey, 2014) y dan origen a este nuevo concepto.

Salanova, Bernate y Santa, (2014) definen una organización positiva como aquella que no solo se caracteriza por su éxito financiero, organizacional y por su excelencia, sino que también por tener una fuerza laboral, física y psicológica "saludable", que es capaz de tener un ambiente de trabajo y una cultura organizacionalmente positiva, sobretodo en los momentos en los que se presentan cambios económicos y sociales.

Estas organizaciones tienen elementos fundamentales que se relacionan entre sí como las prácticas saludables y los recursos, los empleados saludables y los resultados de excelencia organizacional. Por lo tanto, se puede decir que una organización positiva puede ser una organización saludable puesto que disfruta de un estado de bienestar en función de sus factores estructurales y relacionales, tanto de forma externa como interna (Grueso y Rey, 2013).

En las organizaciones saludables el clima, las prácticas y la cultura, promueven la seguridad y la salud, tanto a nivel organizacional como a nivel individual (Grueso González y Rey 2014). Autores como Acosta, Salanova y Llorens (2012) indican que las organizaciones saludables tienen tres componentes que interactúan entre sí: los recursos y las prácticas organizacionales saludables, los empleados saludables y los resultados organizacionales saludables (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

La cultura organizacional influye directamente en el bienestar de los diferentes grupos de interés, incluidos los empleados (Salanova, 2009). Es por esto que diversos autores (Grueso, González y Rey, 2014; Nader, Bernate y Santa, 2014; Gómez, 2007) anexan la cultura organizacional con el fomento de la salud y la seguridad laboral, indicando así que las organizaciones saludables cuentan con recursos estructurales y organizacionales en los que se incluye la tarea, la cual determina la generación de resultados organizacionales saludables.

Por tanto, la cultura organizacional se involucra en la creación de las organizaciones saludables (Grueso, González y Rey, 2014; Nader, Bernate y Santa, 2014), pues este tipo de organizaciones tienen como característica ser capaces de mantener un ambiente de trabajo positivo, en especial ante la presencia de cambios sociales y económicos (Grueso y Rey, 2013). En las organizaciones saludables la cultura, el clima y las prácticas, promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Grueso, González y Rey, 2014; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013; Acosta, Salanova y Llorens, 2012).

3. Caso práctico. Análisis de las teorías de organizaciones saludables en la empresa Pinosport Elite SL



3.1 Presentación de la empresa

En esta aplicación práctica de la teoría analizada anteriormente, voy a centrarme en la empresa “Pinosport Elite”, ya que es la empresa donde he realizado mis prácticas del grado de RRLIRRH y tengo fácil accesibilidad para obtener información más completa.

Pinosport Elite es una empresa ubicada en Vila-real. Nace de un grupo de entrenadores y exjugadores profesionales con más de catorce años de experiencia y tiene la intención de integrar el fútbol más allá de un deporte.

Pinosport Elite es una empresa que cuenta con más de 10 años de experiencia en el mundo futbolístico profesional y, principalmente, se dedican a la organización de diferentes eventos deportivos como por ejemplo: realizar stages deportivos, organización de congresos, asesoramiento profesional y realización de eventos deportivos como pueden ser diferentes torneos.



3.2 Metodología de trabajo

El objetivo de realizar esta aplicación práctica es ver si esta empresa es una organización saludable según los siguiente requisitos:

Figura 5. Requisitos de una organización saludable

Organización saludable
1. La salud mantiene un valor estratégico en la organización. La salud es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
2. Logran un ambiente físico de trabajo sano y seguro, que facilita menos accidentes laborales de tipo físico.
3. Desarrollan un ambiente social de trabajo inspirador para los trabajadores.
4. Producen una actitud positiva en los empleados, hacen que se sientan vitales y enérgicos, motivados e implicados en su trabajo.
5. Obtienen una clase de productos y servicios saludables, ofrecen una excelente calidad en sus productos y servicios.
6. Se establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva en su entorno y una responsabilidad social corporativa.

Fuente: *HRTRENDS. Elaboración propia.*

Para realizar esta comprobación, voy a realizar una entrevista con la gerente de la empresa y con un trabajador de la misma. Según qué tipo de respuestas reciba, se realizará una comparación con los requisitos nombrados en la *figura 5*, y así, determinar si Pinosport Elite cumple con los requisitos y se considera una organización saludable o no. Las entrevistas se realizan de forma presencial con la gerente de la empresa y un trabajador de la misma. Soy consciente de que realizar solamente 2 entrevistas para sacar conclusiones no es algo significativo, ya que se debería de entrevistar a todos los empleados, cosa que no he podido realizar por motivos de tiempo para llevar a cabo el estudio.

3.3 Entrevistas

En este apartado, he aportado una entrevista con la gerente de la empresa Pinosport Elite y un trabajador suyo, tratando de analizar con estas preguntas si la organización cumple con los requisitos de la *figura 5*.

Pregunta 1: ¿Por qué crees que los consumidores eligen Pinosport?

Respuesta gerente:

En mi opinión, es por el trato que reciben los clientes cuando contratan un servicio con nosotros. A nuestros empleados les apasiona el trabajo que hacen y se sienten muy involucrados en todas las actividades que realizamos. Realizan un trato cercano con nuestros clientes y este creo que es el secreto. Por poner varios ejemplos, los clubes que quieren realizar un stage deportivo con nosotros nos llama porque nos han recomendado otros clubes y, por supuesto, los clubes que hemos atendido nosotros siempre repiten, ahora con la situación de pandemia es más complicado pero aún así nos tienen en cuenta. Otro ejemplo puede ser los congresos internacionales que realizamos para formación. En definitiva, tratamos que nuestros servicios sean de calidad para obtener una satisfacción de los clientes, sin dejar de lado a nuestros empleados. Evidentemente, nuestros empleados obtienen esta formación que ofrecemos de forma gratuita para que puedan seguir creciendo y mejorando.

Respuesta empleado:

Cuando realizamos un servicio, la mayoría de los clientes quedan satisfechos con el mismo, bien sea un servicio de formación o un stage que se realice a un equipo. Es más, la formación que ofrece Pinosport, los empleados la obtenemos de forma gratuita para nuestro crecimiento tanto personal como laboral.

Pregunta 2: ¿Desde la creación de la empresa se conoce algún tipo de accidente laboral?

Respuesta gerente:

No, nunca hemos tenido ningún tipo de accidente laboral en la empresa, ni contagios, ni accidentes de trabajo...

Respuesta empleado:

Desde que estoy aquí, nunca he tenido constancia de que se haya dado. La empresa es muy cuidadosa con el tema de la salud de los trabajadores.

Pregunta 3: ¿Qué tipos de prácticas saludables se llegan a desarrollar en la empresa?

Respuesta gerente:

Algunas de las prácticas que implementamos en la empresa son el trabajo en equipo y el liderazgo. Por ejemplo, este año estamos gestionando un club de fútbol y cada mes se cambia el coordinador de la escuela, el cual actúa como líder del resto de entrenadores, y también fomentamos el trabajo en equipo, ya que cada cuerpo técnico cuenta con 2 o 3

entrenadores que deben coordinarse cada semana para preparar nuevos entrenamientos y tener en cuenta varios aspectos de su equipo.

Respuesta empleado:

La práctica que más se tiene en cuenta es trabajar en equipo. Por ejemplo, cuando se va a realizar un proyecto nuevo o se va a organizar un nuevo evento, se forman grupos de trabajo para poder realizar estudios de mercado, aspectos de mejora (en caso de que el evento se haya organizado anteriormente)... entre otras cosas y, una vez tengamos una propuesta hecha, presentarla ante todos. Estas presentaciones se tienen en cuenta para realizar el proyecto final. También una de las cosas por la cual destaca esta empresa es por la comunicación e información horizontal, la cual nos facilita mucho las cosas.

Pregunta 4: ¿Cuándo se desarrolla un nuevo proyecto, se cuenta con la opinión de los trabajadores?

Respuesta gerente:

Cuando vamos a desarrollar un nuevo proyecto o incluso cuando estamos dirigiendo alguno siempre contamos con la opinión de todos. Nos reunimos semanalmente para valorar cómo están yendo los diferentes proyectos que tenemos en marcha y les preguntamos a los trabajadores cómo están funcionando las cosas y si necesitan algo para poder trabajar de forma más eficiente y agusto en sus puestos.

Respuesta empleado:

Siempre que se va a desarrollar un nuevo proyecto, bien sea gestión de algún club o organización de algún eventos, nos tienen en cuenta a todos los trabajadores para preguntarnos opinión. Por ejemplo, en el último congreso que realizamos, nos reunimos todos para ver qué aspectos de mejora teníamos que tener en cuenta y se nos preguntó qué fecha convenía más para hacerlo y si necesitábamos alguna cosa con la que no contábamos años anteriores para realizar mejor nuestro trabajo.

Pregunta 5: ¿Se dan posibilidades en la empresa para que los trabajadores puedan conciliar la vida laboral y personal?

Respuesta gerente:

Sí, este aspecto se tiene muy en cuenta en la empresa ya que pensamos que el trabajador debe de poder conciliar ambas cosas y esto puede llegar a aumentar su rendimiento.

Respuesta empleado:

Sí, tenemos un horario de trabajo flexible que nos permite conciliar ambas cosas. Además, se tiene en cuenta nuestra opinión para fechas de realizaciones de eventos, como he dicho antes.

3.4 Evaluación

Después de esta pequeña entrevista con 2 miembros de la empresa Pinosport Elite, se puede ver con las respuestas que me han transmitidos que guardan cierta relación con las características de una organización saludable, como por ejemplo que le dan autonomía a los empleados para que se sientan parte de la empresa, tienen buenas relaciones con el entorno organizacional, un ambiente físico de trabajo sano y seguro...

Como hemos podido observar, muchas de las respuestas guardan relación con las características expuestas en la *figura 5*.

Si analizamos las respuestas de la pregunta 1, tiene mucha relación con el requisito número 6, pues la empresa cuida muy bien las relaciones con el entorno y es por eso que creen que eligen sus servicios antes que contratar los de otra organización.

En cuanto a la pregunta 2, al no haber sufrido ningún tipo de accidente laboral, se puede observar cómo la empresa ha logrado un ambiente de físico de trabajo sano y seguro, lo cual facilita tener menos accidentes laborales.

Por lo que respecta a las preguntas 3 y 4, tienen relación entre sí, ya que hablan de prácticas saludables y de cómo afrontan tanto la empresa como los trabajadores un nuevo proyecto, pues en este afrontamiento del proyecto también se pueden realizar algunas prácticas saludables. Según las respuestas obtenidas a ambas preguntas, podemos sacar de conclusiones que la empresa Pinosport Elite producen una actitud positiva en los empleados, ya que estos se sienten implicados la empresa y sus proyectos, desarrollan un ambiente de trabajo inspirador, pues los trabajadores pueden aportar ideas a los proyectos y todo este conjunto hace que el producto o servicio final sea saludable, por la calidad final y la implicación con el trabajo que tienen los empleados.

Por último, en relación a la pregunta 5, tiene relación con el primer requisito, pues conciliar vida laboral con personal hace que la salud del trabajador sea importante, tomando decisiones en cuanto a acudir al trabajo para que sea posible esta conciliación.

Por tanto, desde mi punto de vista, se considera que Pinosport Elite es una empresa saludable, pues las respuestas que hemos obtenido y analizado anteriormente tienen relación con los requisitos de una organización saludable (*figura 5*).

4. Conclusiones

Una vez desarrollados diferentes conceptos y realizar una revisión sobre las organizaciones saludables, las cuales tienen como principal característica tener como preocupación principal en la empresa, el bienestar de los trabajadores he podido llegar a determinadas conclusiones:

En lo referido a nivel organizacional, las empresas saludables producen resultados que se llegan a relacionar con la excelencia organizacional y la salud, del mismo modo, lograr mantener relaciones buenas con la comunidad y el entorno organizacional, en los que pueden producirse efectos positivos.

En cuanto al nivel individual, este tipo de organizaciones generan trabajadores saludables, los cuales presentan características como el optimismo, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el work engagement, los cuales conforman el “Capital Psicológico” ya mencionado anteriormente.

Así pues, una empresa saludable es más sana, productiva y está integrada en su entorno social, cultural y puede lograr un mayor rendimiento económico como consecuencia de ello. El entorno, tanto social como cultural de la organización, busca su beneficio en la relación con una entidad que les aporta beneficios tanto económicos como sociales, e incluso culturales, mediante las interacciones de sus trabajadores saludables en el entorno o bien mediante políticas medioambientales, económicas, sociales y culturales que la empresa probablemente realizará. Por lo que sus empleados, suelen experimentar menos patologías relacionadas con el trabajo, menos estrés aumentando así su motivación, implicación y satisfacción laboral potenciando su rendimiento y producción.

Personalmente, me ha resultado satisfactorio la realización de este trabajo, ya que es un tema que me gusta y, además, no he tenido muchos problemas a la hora de buscar la información que necesitaba para la realización del mismo. Considero que he logrado reflejar los objetivos propuestos y aportar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado, además de aprender otros nuevos durante la realización del trabajo.

En cuanto al caso práctico del trabajo, después de analizar los resultados obtenidos, se considera a la empresa Pinosport como una empresa saludable, ya que cumple con los requisitos establecidos en la *figura 5*.

Personalmente, no me ha supuesto ningún problema realizar las entrevistas oportunas con los miembros de la organización, puesto que he realizado las prácticas allí y han sido muy amables al expresarme esta información de funcionamiento más interno sin dar ningún tipo de problema.

4.1 Limitaciones del trabajo

En la aplicación del caso, las entrevistas que he podido realizar son muy limitadas, pues para poder hacerlo correctamente debería haber analizado más opiniones de diferentes trabajadores de la empresa y así poder obtener mejores resultados y ser más próximos a la afirmación sobre si Pinosport Elite es una organización saludable.

5. Referencias bibliográficas

1. Acosta, H., Salanova, S. & Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134.
2. Administración, Licenciatura E. N. (2015). "Trabajo de Investigación ORGANIZACIONES SALUDABLES : Estudio de Un Caso En Mendoza." Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/75997446.pdf>
3. Azanza, Garazi, África J. Domínguez, Juan A. Moriano, and Fernando J. Molero.(2014). "Positive Psychological Capital. Validation of the Spanish Version of the Pcq Questionnaire." *Anales de Psicología* 30(1):294–301. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.30.1.153631/156551>
4. Bakker, A.B., Rodriguez-Muñoz, A. y Derks, D. La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema* [Internet] 2012; 24 (1): pp 66-72. Disponible desde: [Bakker Rodriguez Munoz y Derks Psicothema 2012 \(slideshare.net\)](#)
5. Contreras Pacheco, O. E., Vesga Morales, A. C., & Barbosa Calderón, A. E. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 39-55.
6. Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*. Disponible en: [Importancia de La Cultura Organizacional para El Desarrollo Del Sistema de Gestion de Calidad | Toma de decisiones | Liderazgo \(scribd.com\)](#)
7. Forbes, R.(2013). "La Psicología Organizacional Positiva y La Mejora Organizacional." *Éxito Empresarial* 1(227):1–3. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf
8. Garros, E., Blanco-Donoso, L.M, Morenos-Jimenes, Bernardo, González, A., Fraca, M. y Meniz, M.J. Evaluación y predicción del work engagement en voluntarios: el papel del sentido de la coherencia y la reevaluación cognitiva. *Anales de Psicología*. [Internet] 2014; 30 (2): pp. 530-540. Disponible desde: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16731188016.pdf>
9. 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. *Invest. Pens. Criti*, 2(3), 77-91.
10. 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.

11. 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.
12. Luthans, F. Youssefm CM., y Avolio, BJ (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford university Press.
13. 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.
14. Monsálvez, S. (2018). ¿Cómo detectar empresas tóxicas? Recuperado de: [¿Cómo detectar empresas tóxicas? Todos los tips necesarios \(infoempleo.com\)](http://infoempleo.com)
15. Navarro Gimeno, Miguel Angel.(2012). “El Modelo Emergente De La Organización Saludable : Factores Para Su Construcción Y.” 368. Recuperado de: [El modelo emergente de la organización saludable: factores para su construcción y desarrollo evolutivo \(uji.es\)](http://uji.es)
16. Oliveras Francesc, E. (2016). Organizaciones saludables: empleados más sanos y productivos. Recuperado de: [Organizaciones saludables: empleados más sanos y productivos | Capital Humano \(grupo-pya.com\)](http://grupo-pya.com)
17. Salanova. M (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
18. Salanova, M., Martinez, I. M., y Llorens, S. *Psicología Organizacional Positiva*. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall [Internet] 2005; pp. 349-376. Disponible desde: [Página no encontrada – WANT – Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables \(uji.es\)](http://uji.es)
19. Salanova, M., Martinez, I. y Llorens, S. 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*. [Internet] 2014; 35 (1): pp. 22-30. Disponible desde: [UNA MIRADA MÁS “POSITIVA” A LA SALUD OCUPACIONAL DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: APORTACIONES DESDE EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WoNT \(papelesdelpsicologo.es\)](http://papelesdelpsicologo.es)
20. Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial

21. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. We need a HERO! Towards.
Recuperado de:
http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_SalanovaLlorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf
22. Saludable, empresa feliz. Recuperado de: <https://wellandco.es/>
23. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
24. Steward I. Donaldson y la Ko (2010): Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base, *The Journal of Positive Psychology*, [Internet] 2010; 5:3, 177-191. Disponible desde:
[404 Not Found \(cgu.edu\)](#)
25. Vera, P.B. Acercarse a la psicología positiva a través de una bibliografía comentada. *Clinica y salud* [Internet]. 2006, Nov. 17 (3): pp. 259-276. Disponible desde:
[\(M\) 4. Acercarse a la Psicología Positiva \(isciii.es\)](#)
26. Wellando.es/empresa saludable, empresa feliz. Recuperado de:
<https://wellandco.es/portfolio-item/empresa-saludable-empresa-feliz/>