

Tema 2: El bienestar de los colaboradores en las organizaciones



Introducción

Las empresas, en su afán de convertirse en organizaciones positivas, han incrementado el interés en contar con programas de bienestar debido al papel tan importante que juega el empleo en la vida de las personas, tanto para la satisfacción de las necesidades básicas como el incremento de la satisfacción hacia el trabajo a la par de generar importantes beneficios para la organización.

Es así como a través del liderazgo se puede ayudar a una organización a generar ambientes de bienestar para sus colaboradores y, en este sentido, convertirse en una organización positiva que realiza 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, (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012).



2.1 Bienestar y organizaciones positivas

Seligman (2011), define el **bienestar** como el foco de estudio de la psicología positiva, cuya meta es incrementar el **florecimiento humano**. La idea de este nuevo movimiento es realizar un cambio de enfoque que se centra en las cosas que funcionan y funcionan bien en la vida en lugar de centrarse en las que no funcionan. Este nuevo enfoque de estudio de lo positivo aplica no solo a la psicología sino a otras disciplinas, para tener una comprensión más integral de la naturaleza humana.

En 1948, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció una definición de salud que, hoy en día, continúa vigente: "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (OMS, 2006).

Así mismo, desde la década de 1940, las organizaciones comenzaron a implementar acciones y programas orientados a prevenir enfermedades en sus trabajadores o riesgos de seguridad, así como incrementar su bienestar. En el contexto organizacional, la definición de salud propuesta por la OMS puede traducirse en:

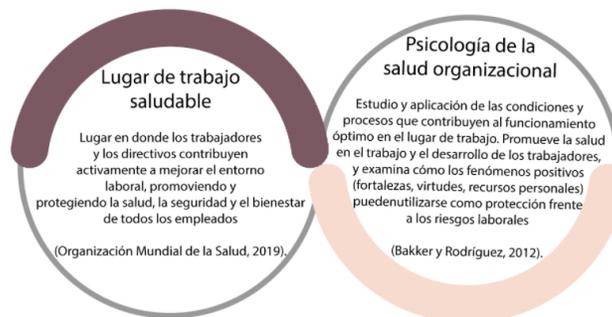


Figura 1.

Estas perspectivas son el punto de partida de toda **organización positiva**, la cual puede definirse como una organización que:

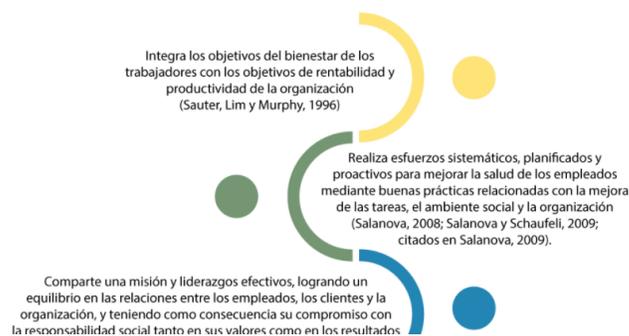


Figura 2.

Una organización positiva se interesa en conocer y desarrollar el bienestar de los trabajadores, principalmente a través de un enfoque positivo sobre las personas (Quinn, 2015):

Enfoque convencional	Enfoque positivo
<ul style="list-style-type: none">• Persiguen intereses personales.• Minimizan los costos personales.• Sienten temor.• Prefieren el confort.• Se mantienen en su rol.• Hablan en un tono correcto y político.• No reconocen oportunidades.• Compiten por recursos.• Experimentan dificultades.• Se sienten alienados.• Niegan la retroalimentación y no aprenden.• Rinden por debajo de lo esperado.• Estancamiento personal.	<ul style="list-style-type: none">• Aceptan el bien común.• Hacen contribuciones espontáneas.• Sienten confianza.• Buscan el crecimiento.• Expanden sus roles.• Expresan sus ideas libremente.• Buscan nuevas oportunidades.• Construyen relaciones sociales.• Superan las limitaciones.• Cultivan conexiones de calidad.• Aceptan la retroalimentación.• Superan las expectativas.• Aprenden y florecen.

Este incremento en el interés de las empresas por proveer de programas de bienestar es debido al papel tan importante que juega el empleo en la vida de las personas, tanto para la satisfacción de las necesidades básicas como el incremento de la satisfacción hacia el trabajo a la par de generar importantes beneficios para la organización.

2.2 Objetivos y resultados de las organizaciones positivas

Las organizaciones requieren mantenerse competitivas en términos de productividad y de bienestar, y para ello, es preciso cambiar el enfoque de carencia (objetivo basado en la solución de problemas) por el **enfoque de abundancia** (objetivo en desarrollar el potencial del trabajador y la organización). Bajo la perspectiva de carencia, la salud y el bienestar de los trabajadores se consideran en términos negativos, como problemas que deben resolverse para reducir costos; mientras que, bajo la perspectiva de abundancia, se integran la organización y los trabajadores para generar beneficios mutuos (Rodríguez, Moreno, Rivas, Álvarez y Sanz, 2010).

Adoptar un enfoque de abundancia, en sí mismo, también ayuda a resolver las preocupaciones que derivan del enfoque en la carencia, ya que, si se construye sobre los recursos del empleado, se promueve también un mejor desempeño y, por lo tanto, se generan importantes beneficios para su bienestar y para la rentabilidad de la organización.

Las organizaciones con un enfoque en abundancia se plantean objetivos que abarcan el **bienestar de los empleados** (Buck, 2018), como los que se muestran a continuación:



Figura 3. Fuente: Buck. (2018). *Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies*. Recuperado de <https://bit.ly/3hHbRCp>

Autores como Fulmer, Gerhar, Scott, Jaffe y Pfeffer (Grawitch, Gottschalk y Munz, 2006) mencionan que las organizaciones que sí dan prioridad al bienestar de los colaboradores adquieren una mayor ventaja competitiva, mejora la atracción, contratación y retención de empleados y mejora la relación entre la organización y el colaborador.

Una prueba de que las organizaciones procuran cada vez más el bienestar de sus colaboradores son los resultados de la encuesta *Working Well: A global survey of workforce wellbeing strategies* (Trabajar bien: una encuesta global de las estrategias de bienestar de la fuerza laboral), que demuestran que un 40% de los empleadores consideran que han logrado una cultura de bienestar en su organización, solo el 10% de quienes respondieron no considera valioso invertir en el bienestar y del 50% restante, el 81% aspira a crear una cultura de bienestar (Buck, 2018).

Los colaboradores felices son aproximadamente 12% más productivos (Oswald, Proto & Sgroi, 2015); hasta un 67% de los colaboradores cuyos líderes manejan un enfoque en fortalezas reportan mayor involucramiento en sus actividades (Harter v Adkins, 2015). v. no solo eso, sino que, los colaboradores

altamente involucrados generan beneficios importantes para la organización (Gallup, 2017):

Incremento	Reducción
10% en las calificaciones de los clientes	41% en ausentismo
17% en productividad	24% en rotación (organizaciones con alta rotación)
20% en ventas	59% en rotación en organizaciones con baja rotación
21% en ganancias	70% en incidentes de seguridad

Figura 4. Fuente: Gallup (2017). State of the Global Workplace. Estados Unidos: Gallup Press.

2.3 Un modelo de organización positiva

Uno de los modelos de organizaciones positivas que gozan de mayor sustento empírico es el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (**HERO**, Healthy and Resilient Organization), describe las características de organizaciones positivas: cuidan la salud personal e institucional, y saben enfrentar las crisis con una actitud de adaptación y crecimiento, es decir, son resilientes.

Este modelo combina tres elementos clave que interactúan entre sí (ver figura 5).



Figura 5. Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization).

Fuente: Acosta, H., Cruz, V., Salanova, M., y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *International Journal of Social Psychology*, 30(2).

El modelo HERO integra la salud de los empleados y la relaciona con variables del contexto organizacional, por ejemplo, exigencias laborales) y el desempeño (Acosta, Cruz, Salanova y Llorens, 2015), lo cual puede ayudar a los líderes a enfocar sus esfuerzos en favorecer los elementos que tienen un impacto tanto en el bienestar del colaborador como en la productividad de la organización.

• Recursos y prácticas organizacionales saludables

Este elemento incluye las prácticas que la organización tiene para reconocer y desarrollar el talento de sus empleados, así como sus fortalezas. Una organización saludable permite que estos experimenten cierta autonomía para realizar su trabajo, lo que les permite ser más productivos y eficaces, por lo que aumenta el involucramiento o *engagement*. Por ejemplo, los horarios pueden ser flexibles, de tal manera que exista una conciliación entre las necesidades familiares y laborales, ya que la empresa reconoce que el trabajador es una persona integral, no sólo un empleado. El cuidado de los trabajadores también incluye la prevención del *mobbing* u hostilidad laboral, la promoción de una buena comunicación y políticas de equidad.

• Empleados saludables

Las personas son el recurso más importante de una organización. Sin ellas no existe productividad ni se logran las metas. Por ello, una organización *HERO* busca cuidar de la salud física, mental y social de sus empleados. Establece estrategias e intervenciones que prevengan el *burnout* y favorece las actividades que promueven el estar *engaged* o involucrado, absorto y energizado. Reconoce la importancia de emociones positivas como la gratitud, así como el valor que aportan las fortalezas individuales a la organización.

• Resultados organizacionales saludables

Una organización *HERO* cuida el retorno de la inversión y la productividad, pero también toma en cuenta que está inserta en una comunidad. Por tanto, además de buscar resultados financieros óptimos, está consciente del impacto que tiene en la sociedad y realiza acciones para su beneficio. Esto tiene un impacto favorable en su reputación, que es también un recurso que debe cuidar.

Las organizaciones que cuidan los tres elementos tienen mayores recursos para enfrentar las crisis y las demandas de un mundo cambiante; son, por tanto, saludables, resilientes y producen resultados extraordinarios.

Además de este modelo de organizaciones positivas también pueden encontrarse múltiples iniciativas a través del diseño de programas de bienestar y del establecimiento de objetivos de bienestar en la organización, además de modelos teóricos basados en evidencia empírica, los cuales integran diversos elementos que ayudan a potenciar el bienestar de los colaboradores y la productividad de la organización.

Cierre

El bienestar en las organizaciones no es una moda, sino una necesidad básica del colaborador y una vía de desarrollo personal y profesional que toda organización debe facilitar a sus empleados (Agarwal et al., 2018).

Investigaciones recientes (Buck, 2018) muestran que, aunque las organizaciones han incrementado



la inversión por desarrollar culturas y programas orientados a prevenir la incidencia de estrés laboral u otros riesgos psicosociales, así como habilitar espacios que promueven el bienestar de los trabajadores, aún hay camino por recorrer (Agarwal et al., 2018). El enfoque de la psicología positiva, a través de herramientas aplicadas en las organizaciones, puede ayudar a disminuir los riesgos psicosociales de los trabajadores y a incrementar su bienestar y productividad en la organización, principalmente a través de un enfoque en abundancia que ayuda a construir los recursos del trabajador, de modo que esté empoderado para afrontar las demandas cada vez más complejas en un mundo cada vez más dinámico.



Más allá de estos resultados, la organización proporciona una experiencia de vida, que es el empleo. Esta experiencia es muy valiosa, pues proporciona una vía para la satisfacción de necesidades, para tener experiencias placenteras, conocer personas y formar relaciones, generar oportunidades para involucrarse en tareas, pero, sobre todo, la posibilidad de generar un significado de vida.

Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Cruz, V., Salanova, M., y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2).
- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., y Volini, E. (2018). *Well-being: A strategy and a responsibility*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>
- Buck. (2018). *Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies*. Recuperado de <https://buck.com/working-well-a-global-survey-of-workforce-wellbeing-strategies/>
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. Recuperado de <https://cutt.ly/Wy450av>
- Harter, J. & Adkins, A. (2015). *Employees Want a Lot More From Their Managers*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Salud mental en el lugar de trabajo*. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Stress at the workplace*. Recuperado de https://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Quinn, R. (2015). *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Berrett-Koehler Publishers.
- Rodríguez, R., Moreno, B., Rivas, S., Álvarez, A., y Sanz Vergel, A. (2010). Psicología Positiva en el Trabajo: Ganancias Mutuas para Individuos y Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3).
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37.
- Sauter, S., Lim, S., y Murphy, L. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and well-being*. EE. UU: Free Press.

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **organizaciones saludables**, te sugerimos revisar el siguiente video: ICF. (2020, 26 de octubre). *MARISA SALANOVA ORGANIZACIONES SALUDABLES UNA MIRADA DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA* [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/489170664>
- Para conocer más acerca de **organizaciones positivas**, te sugerimos revisar el siguiente video: Universidad Tecmilenio. (2017, 24 de octubre). #5FICF - *Panel Organizaciones Positivas (Subtitulada al inglés)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vl92VcTswSY>
- Para conocer más acerca de **organizaciones positivas**, te sugerimos revisar el siguiente video: Universidad Tecmilenio. (2017, 30 de octubre). #5FICF - *Ilona Boniwel "Organizaciones positivas, manos a la obra"* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LyuOQLNV6Q8>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **organizaciones saludables y resilientes**, te sugerimos leer lo siguiente: Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). *Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>
- Para conocer más acerca de **felicidad en el trabajo**, te sugerimos leer lo siguiente: Moccia, S. (2016). *Felicidad en el trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 37(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77846055007>
- Para conocer más acerca de **psicología positiva en el trabajo**, te sugerimos leer lo siguiente: Rodríguez, R., Moreno, B., Rivas, S., Álvarez, A., y Sanz, A. (2010). *Psicología Positiva en el Trabajo: Ganancias Mutuas para Individuos y Organizaciones*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3). Recuperado de <https://bit.ly/3xBGbDW>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender la definición de lugar de trabajo saludable y psicología de la salud organizacional.
- Comprender la definición y las características de las organizaciones positivas.
- Comprender los resultados de las organizaciones positivas.
- Conocer el modelo HERO.



