

# **Bienestar social: organizaciones saludables**

**Coordinadora**

**EVA M. LIRA RODRÍGUEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**tirant humanidades**

Valencia, 2020

Copyright © 2020

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant Humanidades publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com](http://www.tirant.com).

© Eva M. Lira Rodríguez (Coord.)

© TIRANT HUMANIDADES  
EDITA: TIRANT HUMANIDADES  
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia  
TELF.: 96/361 00 48 - 50  
FAX: 96/369 41 51  
Email: [tlb@tirant.com](mailto:tlb@tirant.com)  
[www.tirant.com](http://www.tirant.com)  
Librería virtual: [www.tirant.es](http://www.tirant.es)  
DEPÓSITO LEGAL: V-0000-2020  
ISBN: 978-84-18329-16-6  
IMPRIME:  
MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro procedimiento de quejas.

Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.tirant.net/Docs/RSCtirant.pdf>

# Índice

<b>Bloque I. SEGURIDAD ORGANIZACIONAL. ORGANIZACIONES DE ALTA FIABILIDAD</b> .....	15
<i>Francisco J. Gracia y José M. Peiró</i>	
Capítulo 1. NUEVOS PARADIGMAS EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD: DE LA SEGURIDAD-I A LA SEGURIDAD-II .....	21
<i>Francisco J. Gracia y Mario Martínez Córcoles</i>	
Capítulo 2. LAS ORGANIZACIONES DE ALTA FIABILIDAD: UN EJEMPLO A IMITAR EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD.....	35
<i>Francisco J. Gracia y Mario Martínez Córcoles</i>	
Capítulo 3. LA CULTURA DE SEGURIDAD .....	53
<i>Francisco J. Gracia, José M. Peiró y Inmaculada Silla</i>	
Capítulo 4. LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD .....	73
<i>Francisco J. Gracia, José M. Peiró y Inmaculada Silla</i>	
Capítulo 5. LIDERAZGO POTENCIADOR Y DESEMPEÑO DE SEGURIDAD EN INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS.....	89
<i>Mario Martínez Córcoles y Francisco J. Gracia</i>	
Capítulo 6. LA CONDUCTA DE “VOZ” EN LAS ORGANIZACIONES DE ALTA FIABILIDAD .....	103
<i>Inmaculada Silla, Francisco J. Gracia y José M. Peiró</i>	
Capítulo 7. DESEMPEÑO Y RESULTADOS DE SEGURIDAD EN LA OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS .....	117
<i>Mario Martínez Córcoles y Francisco J. Gracia</i>	
<b>Bloque II. SALUD ORGANIZACIONAL. BIENESTAR LABORAL, EQUIPOS Y ORGANIZACIONES SOSTENIBLES</b> .....	131
<i>Eva M. Lira, Ana Gil, Pilar Martín y Marta Gil</i>	
Capítulo 8. ORGANIZACIONES SALUDABLES: LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RRHH Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORES DEL BIENESTAR LABORAL DE LOS EMPLEADOS .....	137
<i>David Montesa, Esther Villajos, Núria Tordera e Isabel Rodríguez</i>	
Capítulo 9. ORGANIZACIONES SALUDABLES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL.....	153
<i>Ángel Solanes Puchol y Beatriz Martín del Río</i>	

Capítulo 10. LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO PRECURSORA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	163
<i>Yolanda Estreder Ortí, Alice Maniecki y Carolina Moliner</i>	
Capítulo 11. LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN EL ESTUDIO DEL BIENESTAR LABORAL.....	179
<i>Núria Tordera, Amalia Raquel Pérez-Nebra, Cláudio V. Torres, Esther Villajos y Felisa Latorre</i>	
Capítulo 12. EMPODERAMIENTO EN ORGANIZACIONES SALUDABLES .....	195
<i>Juan Luis Azkue Beteta, Pilar Martín Hernández, Marta Gil Lacruz y Santos Orejudo Hernández</i>	
Capítulo 13. LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS. TEORÍA Y APLICACIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO .....	213
<i>Baltasar González-Anta, Esther Villajos, Victor Valls y José M. Peiró</i>	
Capítulo 14. EL ESTUDIO DE LA COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: DE LOS ÍNDICES DE DIVERSIDAD A LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS.....	227
<i>Victor Valls, Inés Tomás y Vicente González-Romá</i>	
Capítulo 15. LA INFLUENCIA GRUPAL EN LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL .....	241
<i>Nuria Gamero, Carmen Picazo y Inmaculada Silla</i>	
Capítulo 16. EQUIPOS VIRTUALES SOSTENIBLES Y SALUDABLES: NUEVOS DESAFÍOS.....	255
<i>Eva M. Lira</i>	
Capítulo 17. OPTIMISMO DISPOSICIONAL: IMPORTANCIA EN LA SALUD Y LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	273
<i>Sara Puig-Perez, Malgorzata W. Kozusznik y Matias M. Pulopulos</i>	
Capítulo 18. PERSONALIDAD Y SALUD MENTAL: EL ROL MODULADOR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	289
<i>Eva M. Lira, Ana Gil, Pilar Martín y Marta Gil</i>	
Capítulo 19. PATRÓN D, PERSONALIDAD Y ENFERMEDAD CARDIOVASCULAR.....	305
<i>Olga Malas y Antón Aluja</i>	
Capítulo 20. ANÁLISIS DEL USO, RAZONES DE USO E INVESTIGACIÓN DE LAS MEDICINAS ALTERNATIVAS Y COMPLEMENTARIAS..	319
<i>Lorena Latre Navarro</i>	
Capítulo 21. LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	333
<i>Raúl Martínez Mir</i>	

<b>Bloque III. ORGANIZACIONES EDUCATIVAS SALUDABLES.....</b>	<b>341</b>
<i>Eva M. Lira, Pilar Martín, Ana Gil y Marta Gil</i>	
Capítulo 22. EL PAPEL DEL PROFESORADO DE LA ESO EN LA CREA- CIÓN DE ENTORNOS QUE PROMUEVEN SU SALUD PSICOLÓGICA .	345
<i>M. del Sol Álvarez Fernández y Carmen Picazo Lahiguera</i>	
Capítulo 23. UN AULA PARA TODOS: DESAFÍOS PROFESIONALES DE UN DOCENTE INCLUSIVO .....	361
<i>Cecilia Latorre Cosculluela, Marta Liesa Orús y Sandra Vázquez Toledo</i>	
Capítulo 24. INICIACIÓN A UNA PEDAGOGÍA INCLUSIVA LGBT+ EN EL AULA DE INGLÉS DE SECUNDARIA .....	371
<i>José M. Yebra y Ana Puértolas</i>	
Capítulo 25. TRABAJANDO POR LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VI- DA DE LAS PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL Y TRASTORNOS AFINES, LA RAZÓN DE SER DE ASPACE HUESCA.....	381
<i>Amalia Aguilar Bail</i>	
Capítulo 26. LATERALIDAD Y CREATIVIDAD COMO PRECURSORES DEL APRENDIZAJE DE LA LECTO-ESCRITURA EN NIÑOS CON NE- CESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO .....	387
<i>Ana Moreno Pueyo</i>	
Capítulo 27. PATRIMONIO CULTURAL Y BIENESTAR: UNA RE- FLEXIÓN ACERCA DE SU INTEGRACIÓN EN EL CURRÍCULO A TRA- VÉS DE LA MÚSICA Y LAS ARTES .....	393
<i>Carmen M. Zavala Arnal</i>	
Capítulo 28. EL AULA DE MÚSICA EN EL GRADO DE MAGISTERIO: UN ESPACIO PARA IMPLEMENTAR EMOCIONES A TRAVÉS DEL CANTO .....	403
<i>Ana Isabel Serrano Osanz y Roberto Anadón Mamés</i>	
Capítulo 29. RADIO Y BIENESTAR: “MÚSICA CON ESTILO”, DE RADIO CLÁSICA (RNE) .....	419
<i>Marta Vela</i>	
Capítulo 30. UN ARTE SIN ARTISTAS COMO RESPUESTA DE COM- PROMISO SOCIAL ANTE UN FUTURO HIPERVISUAL Y DISTÓPICO .	425
<i>Juan Cruz Resano López</i>	
Capítulo 31. LA MEJORA DEL APRENDIZAJE COMPETENCIAL A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN FRENTE A LA ACTIVIDAD ARTÍSTI- CA POR MEDIO DEL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS .....	435
<i>Nora Ramos Vallecillo y Juan Cruz Resano López</i>	

Capítulo 32. EL ARTE COMO HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DEL VÍNCULO EN DISCAPACIDAD INTELECTUAL .....	443
<i>Arantxa Urdaniz Escolano</i>	
Capítulo 33. EXPERIENCIAS ARTÍSTICAS CON USUARIOS DE LA ASOCIACIÓN DOWN HUESCA EN LA FORMACIÓN DE MAESTROS CON METODOLOGÍAS APS.....	449
<i>Alfonso Revilla Carrasco, Alexandra Castán, Irene Asencio y Laura Contreras</i>	
Capítulo 34. CAPAS-CITÉ/CAPAS-CIUDAD: PERSONAS ACTIVAS PARA UNA CIUDAD MÁS SALUDABLE.....	457
<i>Javier Zaragoza Casterad, Eduardo Generelo Lanaspá, Alberto Aibar Solana, Sergio Estrada Tenorio, Gemma Bermejo Martínez, Ana Corral Abós, Raquel Pérez Ordás y Javier Rodrigo Sanjoaquín</i>	
Capítulo 35. EL “SIERRA SE MUEVE”: OPTIMIZANDO EL CAPITAL SOCIAL DEL PROFESORADO A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDAD FÍSICA EN GRUPO .....	473
<i>Ángel Abós, Javier Sevil-Serrano, María Sanz-Remacha, José A. Julián y Luis García-González</i>	
Capítulo 36. CONCEPTUALIZACIÓN DE RESILIENCIA Y SU REPERCUSIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO .....	483
<i>Francisco Rodríguez Cifuentes, Raquel Fernández Peña y Felisa Latorre</i>	
Capítulo 37. CUENTOS PARA APRENDER A SENTIR; UN RECURSO TERAPÉUTICO QUE AYUDA A SER FELIZ ANTE LAS ADVERSIDADES DE LA VIDA .....	505
<i>Ana I. Muñoz Egea</i>	
Capítulo 38. PARTICIPACIÓN DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS EN LA CREACIÓN DE UNA GUÍA DE ACOGIDA HOSPITALARIA.....	511
<i>Ester Ayllón, M. Angeles Eito, Azucena Lozano, Annabella Salamanca y Nieves Moyano</i>	
Capítulo 39. VIOLENCIA ESCOLAR Y TRASTORNOS DEL LENGUAJE..	521
<i>Lucía Gracia y Eva M. Lira</i>	
Capítulo 40. LA RELACIÓN ENTRE MINDFULNESS Y SALUD MENTAL EN FUNCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) Y EL SEXO.....	547
<i>Eva M. Lira, Pilar Martín, Ana Gil y Marta Gil</i>	
Capítulo 41. REFLEXIONES EN TORNO A LA CONCILIACIÓN FAMILIAR, PERSONAL Y LABORAL .....	555
<i>Lucía Glez-Mendiondo Carmona</i>	
Capítulo 42. ESTUDIO COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS EDUCATIVAS SEGÚN DOCENTES Y FAMILIAS .....	565
<i>Clara Béjar y Nieves Moyano</i>	

Capítulo 43. ADOPCIÓN, FAMILIAS MONOPARENTALES Y SALUD .....	575
<i>Marta Saavedra y Eva M. Lira</i>	
Capítulo 44. CALIDAD EDUCATIVA SEGÚN LA PERSPECTIVA DO- CENTE EN ARGENTINA: FORTALEZAS Y LIMITACIONES .....	593
<i>Marina Castillo y Nieves Moyano</i>	
Capítulo 45. SEXISMO Y PRÁCTICA DOCENTE BASADA EN COEDU- CACIÓN: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROFESORADO Y ESTU- DIANTES UNIVERSITARIOS .....	603
<i>Nieves Moyano y Lucía Sanagustín</i>	
Capítulo 46. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RECURSOS TECNOLÓ- GICOS UTILIZADOS EN LA INTERVENCIÓN DEL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN EN TEA .....	613
<i>Sergio Coreo Bandrés, Cecilia Latorre Cosculluela, Sandra Vázquez Toledo y Marta Liesa Orús</i>	
Capítulo 47	
Análisis y percepciones personales sobre la competencia lingüística escrita en las redes sociales por parte de los estudiantes de magisterio .....	627
<i>Silvia Anzano Oto y Sandra Vázquez Toledo</i>	
Capítulo 48	
EL RE-ENFOQUE DIDÁCTICO DE LA ARQUITECTURA MDE PARA APLICAR GAMIFICACIÓN EDUCATIVA .....	639
<i>Alejandro Quintas Hijós</i>	

## Capítulo 9

# ORGANIZACIONES SALUDABLES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Ángel Solanes Puchol

Beatriz Martín del Río

*Universidad Miguel Hernández de Elche*

## 1. Introducción

La aproximación al término organización saludable puede abordarse desde diferentes disciplinas. Es evidente que tenemos que partir del concepto de salud entendido como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 1948). En la actualidad existen investigaciones y experiencias aplicadas que buscan un mayor bienestar físico en las organizaciones (planes de alimentación saludable en las empresas, fomento del ejercicio físico, aplicaciones desde la ergonomía a los puestos de trabajo, etc.) y también, aunque en menor medida, un mayor bienestar desde el punto de vista psicológico o social.

El objetivo del presente capítulo es establecer una delimitación conceptual al concepto de organización saludable desde una aproximación psicosocial. Para ello, se plantean un par de preguntas para una reflexión inicial: de igual forma que definimos a una persona como sana, ¿podemos aplicar este mismo término a una organización? ¿qué caracterizaría a una organización saludable?

## 2. Definición de organización saludable

Para Murphy (1999) una organización laboral saludable es “aquella cuya cultura, clima y prácticas crean un ambiente que promueve tanto la salud de los empleados como la eficacia organizacional”. Es aquella que ofrece un empleo significativo, es decir, un conjunto de valores que los empleados creen que proporcionan la satisfacción y las recompensas que hacen que el trabajo resulte auto-realizador aun comparándolo con los sacrificios que han de realizar. Por tanto, una organización sana es la que facilita a su empleado las oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales con el objetivo de beneficiarse de su plena contribución como trabajador comprometido y entregado.

Para Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013) una parte significativa de los estudios realizados en torno al concepto de organización saludable se han centrado en los procesos de salud y/o enfermedades concernientes a los empleados en el contexto del trabajo (Salanova, 2008) y complementariamente otro grupo de estudios en el entorno de las organizaciones ha tenido también como foco central la salud en términos generales, o el bienestar financiero. Estos autores establecieron una clasificación de los diferentes modelos de organizaciones saludables. En primer lugar estarían los *modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado*, como el Modelo de Organizaciones Saludables (Wilson, De Joy, Vadenberg, Richardson & McGrath, 2004), el del Criterio de Calidad para la Promoción de la Salud (ENWHP, 1999), el de la Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQIa, 2007) y el Modelo de Organizaciones Saludables de Salanova (2008). En segundo lugar, los *modelos de organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés*, como el de la Gestión Integral de la Salud (Zwetsloot & Pot, 2004), el Modelo Iberoamericano de excelencia Fundibeq (2005), el Modelo de excelencia EFQM de Europa, el Programa para la excelencia empresarial de Canadá (NQIb, 2007), el Programa Nacional de Calidad Baldrige de los Estados Unidos, y el Programa para la excelencia de las empresas en Australia. Por último, los *modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida*, como el Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer y el Modelo de Organización Saludable de Tarride, Zamorano, Varela y Gonzáles (2008).

Los modelos explicativos sobre organizaciones saludables evalúan el impacto que tienen las organizaciones como producto de su funcionamiento, pero también ponen de relieve una carencia de modelos en los que se consideren las condiciones externas y su impacto en la organización. La introducción de perspectivas como la responsabilidad social empresarial entre otras, han posicionado el concepto de organización saludable en una óptica más integradora. Así, se habla de las organizaciones saludables en la medida en que estas logran impactos positivos en los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios de negocio y la sociedad en general (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

### 3. Características de las organizaciones saludables

El segundo aspecto a considerar son las características que identifican una organización como saludable. En este sentido, para Bennet, Cook y Pelletier (2002) las principales características de las organizaciones saludables serían:

(a) que consideran el bienestar físico, psicológico y social; además de (b) poseer una visión holística de la salud, a nivel individual, grupal, departamental, organizacional (y social); (c) que la salud forma parte de la cultura organizacional; con (d) políticas organizacionales de fomento del bienestar, (e) existiendo una congruencia interna y externa por parte de la organización.

Pero ¿cómo se puede identificar una organización saludable? ¿En qué hay que fijarse para saber si una organización es saludable desde el punto de vista psicosocial? En el siguiente apartado se establecerán algunas claves para ello.

#### 4. Hacia la construcción de organizaciones saludables

La construcción de una organización saludable debería contemplar diversos niveles, como se propone desde la psicología del trabajo y las organizaciones. Un primer nivel individual que contemple la organización y sus empleados; un nivel grupal que considere la organización y sus grupos; y por último, un nivel social que contemple la organización y la sociedad. A continuación analizaremos qué aspectos hemos de considerar de cada uno de ellos.

##### 4.1. *La organización y sus empleados*

En primer lugar, tendría que realizarse un análisis de la situación general de los trabajadores y trabajadoras de la organización y reflexionar sobre aspectos como las relaciones laborales que existen en la organización, el trato que se da a los empleados, así como en qué medida la organización fomenta el bienestar en el trabajo, salud laboral (positiva) y la mejora del desempeño.

Hay que tener en cuenta que los trabajadores muestran en el trabajo una gran **complejidad socio-psicológica** ya que en él proyectan necesidades, actitudes, tienen relaciones y motivaciones, buscan desafíos, autonomía, participación efectiva, satisfacción y apoyo social, etc. (Solanes & Martín del Río, 2008). Por tanto, la actitud del individuo, su comportamiento, su compromiso, su satisfacción y la plena utilización de su potencial, son elementos clave para el éxito de una organización (Newell, 2002).

Igualmente, el trabajo es un elemento esencial del desarrollo humano puesto que vincula a la persona con los objetivos y propósitos que trascienden los propios, dando la sensación de estar haciendo algo útil para la sociedad. Además, permite experiencias compartidas regularmente, ayuda a la integración social, permite el contacto con personas ajenas a la familia, incita a la actividad,

evitando estados de apatía y aburrimiento y define la categoría de un individuo dentro de la sociedad (Jahoda, 1982).

En este sentido, la práctica laboral tendría que flexibilizarse mucho más, permitiendo un mayor ajuste con el nivel de vida particular (Newell, 2002). Entre otros, por ejemplo, podrían generarse entornos laborales con trabajadores de diferente sexo, edad, cultura y/o etnia.

Otro aspecto fundamental en este punto es el **trato** que se da a los trabajadores y trabajadoras por parte de los responsables de la organización. Y directamente relacionado con esto estaría el concepto de trato justo. Pero ¿qué significa o en qué consiste el trato justo a los trabajadores de una organización? Trato justo es la relación o comunicación con un trabajador con el objetivo de proporcionar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, bien en función de su derecho, razón o equidad. Sería el proceder bien, de forma justa, con una persona, de obra o de palabra, mediante el manejo, uso o gestión de los medios disponibles en el ámbito laboral (Solanes & Martín del Río, 2008).

Por último, también se ha de dirigir la mirada hacia el fomento y búsqueda del bienestar del trabajo en la organización, la denominada salud laboral (positiva) y la mejora del desempeño de los trabajadores y trabajadoras. En este sentido, la **salud laboral positiva** es aquella que proporciona a los trabajadores (a) un bienestar efectivo que tiene como objetivo hacer sentirse bien en el ámbito laboral el mayor tiempo posible. Además proporciona (b) autonomía, es decir, independencia para decidir un modo de actuación y como consecuencia, la responsabilidad sobre los resultados; (c) competencia, bajo la creencia de que obtendrán resultados satisfactorios en las cosas que hagan (opinión alta y realista de sus propias capacidades); (d) una aspiración continua para satisfacer sus necesidades luchando por superar las limitaciones personales y del entorno, en búsqueda del crecimiento personal; y, por último, (e) un funcionamiento integrado que tenga como resultado una persona equilibrada y en armonía (Solanes & Martín del Río, 2008).

#### *4.2. La organización y sus grupos*

Un cuestión importante cuando se aborda el análisis de las relaciones entre los diferentes grupos de una organización y su relación con la misma, es el posicionamiento y las acciones concretas de la organización en cuestiones como la **discriminación e igualdad de oportunidades**, es decir, “la concienciación sobre el derecho a la igualdad de trato y a no sufrir discriminación, por razón

de sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual; la estimulación de un debate sobre cómo aumentar la participación en la sociedad; la sensibilización de la sociedad sobre los beneficios de la diversidad; y la promoción de una sociedad más cohesionada” (Solanes & Martín del Río, 2008). En este sentido, se tendría que analizar si existen medidas de igualdad entre hombre y mujeres. Por ejemplo, ¿existen diferencias salariales entre hombres y mujeres? Además, también tendrían que analizarse las medidas sobre la libre circulación de los trabajadores y su residencia, así como la existencia o no de igualdad por motivos de discapacidad y edad.

Otro aspecto que adquiere cada vez más relevancia en este apartado son las políticas de **gestión de la diversidad** que esté llevando a cabo la organización. Se trata de una estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Esto implica, por un lado, adoptar procedimientos y prácticas laborales que optimicen la contribución de cada individuo relacionándolo con los negocios (Henderson, 1994) y también, por otro, lograr una ventaja en los negocios, independientemente de que un grupo determinado esté protegido o no (Newell, 2002)

No obstante, la gestión de la diversidad no está exenta de problemas y contradicciones. Un problema sería su propia ambigüedad, ya que ¿cómo se traduce en términos prácticos el tratar a las personas de forma diferente? Otro problema sería el coste, ya que el trato individualizado en función de circunstancias y necesidades implica un coste añadido para la organización. Además, estaría la cuestión de los conflictos entre grupos, ya que, si bien los grupos homogéneos generan menos conflictos, son menos creativos, mientras que los heterogéneos tienen el potencial de ser más creativos pero los conflictos y otros efectos de la dinámica de grupo podrían acabar con dicha creatividad (Newell & Swan, 2000). Tampoco habría que olvidar la complejidad inherente a la diversidad, por ejemplo, relacionada con el grado de visibilidad de sus integrantes, siendo fácil que se produzcan respuestas estereotipadas o prejuicios (Millike & Martins, 1996). Y como contradicción principal, quedaría en un lugar destacado las implicaciones legales de la diversidad, ya que la mayoría de los países no contemplan en su legislación actual la posibilidad de un trato diferente a las personas en función de sus circunstancias y necesidades.

Por último, también es importante analizar cuál es el **grado de participación** de los empleados en la organización. Participación entendida como el diálogo entre empresarios y trabajadores (Carreira, 1982); como negociación (Crozier, 1970); como el proceso de gestión o dirección con la implicación de

los trabajadores en la toma de decisiones (Vroom & Jago, 1990); como una vinculación de las decisiones con los intereses de los trabajadores (Wilpert, 1984); como una democracia organizativa, círculos de calidad, etc.; como un conjunto de las posibles formas de implicación que se encuentran en la práctica (Cressey, Bolle de Bal & Treu, 1988); o como el tomar parte o intervenir, es decir, desempeñar un papel activo, de modo que una persona participa cuando contribuye a lograr algo (Ferrater, 1984).

Se pueden diferenciar varios tipos o formas de participación en una empresa. En primer lugar, se puede hablar de una participación formal, mediante comités de empresa, cooperativismo, co-gestión, autogestión, democracia industrial, etc. En segundo lugar, una participación informal centrada en grupos autónomos, consultas, fijación de objetivos participativa, diálogo con los superiores, reuniones sobre la situación de la empresa, círculos de calidad, sistemas de sugerencias (p.e. buzón de sugerencias). Y, por último, otras formas de participación, como la financiera, en la que los trabajadores tienen participaciones en la propiedad o en los beneficios de la organización (Solanes & Martín del Río, 2008).

Con respecto a los beneficios de la participación de los empleados en las organizaciones españolas, Aragón Sánchez (1998) los clasifica en tangibles e intangibles. Los beneficios tangibles estarían relacionados con una mayor calidad del producto y del servicio; un aumento de la tasa productividad y clientes; una reducción de los costes producción y mermas; una reducción de las quejas; un mayor número de innovaciones de producto, procesos y servicios; una disminución en el número conflictos laborales y absentismo; una mayor valoración por parte de los directivos; una mayor satisfacción en el trabajo; una mayor disposición a afrontar y aceptar cambios, una mayor comprensión y aceptación de decisiones; y una mayor identidad, cooperación e integración de los trabajadores. Sobre los beneficios intangibles, destaca el crecimiento de la motivación y el compromiso de los empleados; una mejor comunicación y cooperación (los objetivos se clarifican y mejoran); así como unas mayores competencias de los empleados (mayor capacidad para la solución de problemas).

#### *4.3. La organización y la sociedad*

Al abordar este apartado, algunos de los aspectos sobre los que se ha de reflexionar es el comportamiento y toma de decisiones éticas en la organización. Para ello puede ser de ayuda analizar si los directivos de la organización se

plantean las siguientes preguntas antes de tomar la decisión: ¿la acción deseada produce la mayor felicidad para el mayor número de personas? ¿la acción deseada cumple las normas de justicia para el individuo?

Los factores de la **conducta poco ética** que influyen en el comportamiento de un trabajador frente a los dilemas éticos, se pueden dividir en tres subgrupos. En primer lugar, los factores individuales, como la madurez moral del individuo (Kohlberg, 1973), que podría estar en un nivel preconventional (concepto de bueno/malo de la sociedad, identificados por premios y castigos), convencional (buena o mala imagen) o postconventional (valores éticos); o la sensibilidad a la equidad (Husenman, Hatfield & Miles, 1987), con trabajadores sensibles a la equidad, benévolos o interesados. En segundo lugar los factores grupales como los aprendizajes previos en la organización, de modo que las conductas poco éticas reforzadas positivamente tendrán mayor probabilidad de repetirse; o la conformidad (Whyte, 1956), con el concepto de “hombre organización” (la persona sigue adelante comportándose como el resto del grupo, a cualquier precio, para garantizar su aceptación y evitar problemas), de modo que surge la necesidad de cumplimiento de las normas del grupo para sentirse aceptado y querido (Newell, 2002); o como el pensamiento grupal o Groupthinking (Janis, 1972), en el que el grupo presiona al individuo hacia la uniformidad. Por último, estarían los factores organizacionales, relacionados con el clima o la cultura de la propia organización, de modo que en algunas organizaciones se recompensan las conductas poco éticas, y a menos que el trabajador esté dispuesto a sacrificar su proyección profesional en ellas, le resultará difícil resistirse a desarrollar este tipo de conductas.

Otro aspecto de análisis en este apartado es el nivel de **responsabilidad social corporativa** y el grado de compromiso de la organización con la misma, entendida esta como la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. Para la Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa (2007) se trata del conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que las actividades de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Para la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se pueden establecer dos dimensiones, una interna, mediante la inversión en recursos humanos, salud y seguridad, gestión del cambio y gestión de los recursos naturales utilizados en la producción etc.; y otra externa, mediante socios comerciales y provee-

dores, consumidores, autoridades públicas y ONGs defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente, los derechos humanos, y los problemas ecológicos mundiales, etc.

Por último, también es importante analizar el **impacto de la organización en la sociedad**. Para ello puede ser de utilidad la Escala de Responsabilidad Graduada para medir el impacto que la organización produce en la sociedad (Mattheus, 1988) diferenciando tres niveles: (a) las acciones de nivel 1, las más graves, puesto que causan daño directamente sobre las personas, como la fabricación de productos perjudiciales, sustancias peligrosas, contaminación del aire, agua, o falta de interés por la salud y seguridad de los trabajadores, etc.; (b) las acciones de nivel 2 que producen un impacto intermedio y pueden afectar a un gran número de personas, como los sobornos, publicidad engañosa, etc.; y (c) las acciones de nivel 3, que no suelen ser peligrosas para la vida humana, pero tienen consecuencias sociales, como la ausencia de conciencia social, escasez o negativa a facilitar donaciones a entidades benéficas, poca o nula implicación en problemas sociales, etc.

## 5. Conclusiones

Una organización sana es la que facilita a su empleado las oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales con el objetivo de beneficiarse de su plena contribución como trabajador comprometido y entregado, promoviendo tanto la salud de los empleados como la eficacia organizacional.

Los modelos explicativos sobre organizaciones saludables evalúan el impacto que tienen las organizaciones como producto de su funcionamiento, pero pocos adoptan planteamientos más integradores en los que se aborden, por ejemplo, aspectos como los impactos positivos que genera en los empleados, clientes, accionistas, proveedores, socios de negocio, considerados individualmente, en los grupos o en la sociedad en general.

Así pues, la construcción de una organización saludable debería contemporar diversos niveles como son: un primer nivel individual (la organización y sus empleados); grupal (grupos que configuran la organización); organizacional (políticas y conducta de organización) y, por último, el social (impacto que genera en la sociedad).

## REFERENCIAS

- Aragón Sánchez, A. (1998). *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados*. Madrid: CES. Colección Estudios
- Bennett, J. B., Cook, R. F. y Pelletier, K. R. (2002). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness: concepts, practitioners, and research in workplace health promotion. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 95-118). Washington, DC: American Psychological Association.
- Carreira, J. A. (1982). La participación en la empresa. *Alta Dirección*, 106, 69-76.
- Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa (2007). *El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa*. Documento obtenido el 10 de enero de 2020 desde <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm#concepto>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001. COM (2001) 366 final.
- Cressey, P., Bolle de Bal, M. y Treu, T. (1988). *Análisis de la participación*. Luxemburgo: Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo.
- Crozner, M. (1970). *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- ENWHIP (1999). *European Network for Workplace Health Promotion*. Documento disponible en: <http://www.enwhp.org>. Consulta realizada el 4 de diciembre de 2019.
- Ferrater, J. (1984). *Diccionario de filosofía*. Madrid: Alianza.
- FUNDIBEQ (2005). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Documento consultado el 22 de diciembre de 2019 desde [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_guia\\_de\\_autoevaluacion.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_guia_de_autoevaluacion.pdf).
- Grueso-Hinestroza, M. P. y Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(4), 625-638.
- Henderson, G. (1994). *Cultural diversity in the workplace: Issues and Strategies*. Westport, CT: Quorum Books
- Husenman, R., Hatfield, J. y Miles, E. (1987). A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. A social-psychological analysis. Cambridge: Cambridge University Press
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kohlberg, L. (1973). Continuities in childhood and adult moral development revisited. En P. B. Baltes & K. W. Schaie (Eds.), *Life Span Developmental Psychology: Personality and Socialisation*. Nueva York: Academic Press.
- Mattheus, M. C. (1988). *Strategic Intervention in Organizations*. California: Sage.
- Milliken E. y Martins, L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Murphy, L. R. (1999). Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 223-235.
- Newell, S. (2002). *Creando organizaciones saludables. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo.

- Newell, S. y Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- NQI (2007a). *Canadian Framework for Business Excellence*. Documento obtenido desde [http://www.nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=61](http://www.nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=61)
- NQI (2007b). *Canadian Healthy Workplace Criteria*. Documento obtenido desde [http://www.Nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=63](http://www.Nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=63)
- OMS (1948). *¿Cómo define la OMS la salud?* Obtenido el 2 de enero de 2020 desde <http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vásques y G. Hervás (Ed.), *Psicología Positiva: bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403-428). Madrid: Alianza Editorial.
- Solanes, A. y Martín del Río, B. (2008). Organizaciones Saludables. En J. Tous (Coord.), *Promoción de la Salud Ocupacional* (pp. 6-51). Colección Psicología de la Salud Ocupacional, nº 2. Barcelona: AEPA-Publidisa.
- Tarride, M., Zamorano, A., Varela, N. y González, M. J. (2008). Healthy organizations: toward a diagnostic method. *Kybernetes*, 37(8), 1120-1150.
- Vroom, V. H. y Jago, A. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Whyte, W. (1956). *The organisation Man*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Wilpert, B. (1984). La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 36(2), 373-386.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. y McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Zwetsloot, G. y Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethic*, 55, 115-124.