



FICHA TÉCNICA

AUTOR: SALANOVA, Marisa.

TÍTULO: Organizaciones saludables, organizaciones resilientes

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 58, pág. 18, marzo 2009.

RESUMEN: Las organizaciones saludables no sólo sobreviven a las crisis, o logran adaptarse a ellas, sino que salen más fortalecidas, convirtiéndose en organizaciones resilientes. ¿Cuáles son sus características?: llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y de carácter proactivo para mejorar la salud de los empleados, con el diseño y rediseño de los puestos, con la creación de canales de comunicación abierta o con estrategias de conciliación entre trabajo y vida personal, por ejemplo. Tres son los aspectos cruciales: poner en marcha prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo influye en el desarrollo de empleados saludables y en resultados organizacionales saludables.

DESCRIPTORES:

- Organizaciones saludables
- Organizaciones resilientes
- Prácticas saludables
- Empleados saludables
- Resultados
- Dossier

Organizaciones saludables, organizaciones resilientes

Aunque existen varias razones que muestran las ventajas de ser una *organización saludable*, una de las principales es que sus beneficios económicos y sociales superan con creces a los de las *organizaciones tóxicas*. Para ello, es indispensable *evolucionar*: dejar de pensar que la salud de los empleados es un medio que permite alcanzar una finalidad, y considerarla como un fin en sí mismo, es decir, como un valor estratégico en los objetivos de la empresa. Más si se tiene en cuenta que este tipo de organización no sólo afronta la crisis con mayores tasas de éxito, sino que sale fortalecida.

Marisa Salanova, *catedrática de Psicología Social de la Universitat Jaume y directora de WONT Prevención Psicosocial.*

Si se reflexiona sobre el concepto de organización saludable, se observa que lleva implícitos dos términos: organización y salud. El término *organización* hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. La adición del término *saludable* deriva de la idea de que es posible distinguir entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Diferenciar, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros¹.

Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos sus componentes, esto es, empleados, y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general. Con el calificativo de *saludable*, se da a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud, tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto, de su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro.

También supone un giro en el desarrollo de los recursos humanos, ya que de considerar la salud de los empleados como un medio para conseguir otros fines se debe pasar a tenerla en cuenta como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Y lo más importante, las organizaciones pueden poner en práctica estrategias desde RR HH para desarrollarse hacia un modelo de organización saludable.

La razón científica es clara: generar conocimiento científico respecto a este constructo psicosocial. La razón práctica también: los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan con creces a los generados por aquellas enfermas o tóxicas. Finalmente, es importante destacar que las organizaciones saludables afrontan las crisis con mayores tasas de éxito que aquellas poco saludables o tóxicas. Y es más, no sólo sobreviven a las crisis o logran

adaptarse a ellas, sino que salen todavía más fortalecidas, siendo organizaciones resilientes².

¿Qué es una organización saludable?

Es un hecho hoy día que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, en donde existen crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general.

A esos temas, entre otros, se dedica la Psicología de la Salud Ocupacional cuyo objetivo es "aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores" (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH). Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas como la psicología, la medicina del trabajo, la ergonomía, la conducta organizacional y el desarrollo de recursos humanos. La meta última es la aplicación de estos conocimientos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

Ahora bien, la realidad es que desde su inicio, la Psicología, y por ende la Psicología de la Salud Ocupacional, se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Este sesgo negativo de la Psicología se ilustra también en la publi-

cación de artículos científicos. En concreto, en el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, este paradigma tradicional se ha focalizado en el lado negativo o el lado *oscuro* del estrés laboral, inspirado en el modelo médico.

Pero sólo cubre la mitad del espectro del fenómeno. Por tanto, existe una necesidad creciente de una aproximación "*positiva*", más novedosa y emergente que se base en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo, que ofrezca respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas.

Es en este contexto donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquellas que "*realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (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). La organización "*tóxica*" sería justo aquella que realiza esfuerzos contrarios, con sus repercusiones nocivas en la salud de los empleados y en la de la organización. Además, estas organizaciones son saludables, porque reúnen una serie de requisitos:

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

¹ Este artículo se basa en un trabajo de investigación dirigido por la autora; investigación que ha sido posible gracias a una ayuda del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y del INSHT (411/UJI/SALUD).

² La resiliencia es la capacidad de una persona o grupo –o, como se analiza en este artículo, de una organización– para seguir proyectándose en el futuro a pesar de situaciones desestabilizadoras, de condiciones de vida difíciles y de traumas graves. El concepto de personalidad resistente aparece por primera vez en la literatura científica en 1972, como protección frente a los estresores; son Kobasa y Maddi los autores que desarrollan el concepto, a través del estudio de personas que ante hechos vitales negativos parecían tener unas características de personalidad que les protegían.

- > Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables, en donde existen recursos que tienen el potencial de satisfacer las metas y objetivos de los individuos, y ello hace que se sientan bien. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Desde un punto de vista pragmático, se podría llegar a diferenciar las mejores organizaciones para trabajar de aquellas que no lo son tanto. Pero la cuestión es: ¿qué criterios son cruciales para diferenciar entre uno y otro tipo de organizaciones?

En la práctica profesional, es por ejemplo de destacar el trabajo realizado por Great Place to Work³, a través de *Fortune 100*, que ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y esfuerzos se basan de más de 20 años de investigación sobre la *confianza* entre directivos y empleados –la cual es, por cierto, la principal característica que define a las mejores empresas para trabajar–. La esencia de un *Great place to work* es un lugar donde los empleados “*confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen*”. Todo ello ocurre a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- Buenas relaciones interpersonales entre empleados
- Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

³ En 2003 Great Place to Work Institute Europa elaboró la primera lista de “*Los 100 mejores lugares para trabajar en Europa*” (“*100 Best Workplaces in Europe*”) con la participación de todos los miembros de la UE. Fundada en 1991 en Estados Unidos por Robert Levering (periodista experto en temas laborales que evolucionó como asesor empresarial) y Amy Lyman (consultora empresarial), este instituto-consultoría cuenta con el aval de más de 20 años de investigación: en 1984, Levering –junto con Milton Moskowitz como coautor– publicó el libro “*Los 100 mejores empresas para trabajar*”; en este país, la lista se publica en la revista *Fortune*. Más información en: www.greatplacetowork.com.

FIGURA 1



Por tanto, las relaciones interpersonales y los aspectos sociales del trabajo configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables. Realmente volvemos a la máxima aristotélica de que las personas somos por naturaleza animales sociales...

¿Cómo se pueden desarrollar las organizaciones saludables? Algunas estrategias de optimización

Pero la cuestión fundamental es si estas organizaciones se pueden desarrollar, si es posible potenciarlas y cómo. En la figura 1 se presenta un modelo heurístico de organización saludable entendida como aquella que desarrolla de forma sistemática, interactiva e intencionada: prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (1), que influyen en el desarrollo de empleados *saludables* (2) y resultados organizacionales saludables (3).

> **Las prácticas saludables.** En primer lugar están las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros. Cabe diferenciar tres grandes tipos de recursos:

- **Recursos organizacionales**, relacionados con las prácticas directivas y de RR HH (por ejemplo, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso organizacional. Algunas estrategias concretas serían:
 - Selección y socialización de los nuevos empleados.

- Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias (empleabilidad).
 - Políticas de empleo estable.
 - Estrategias de conciliación vida laboral-vida privada.
- **Recursos sociales**, que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes, y los clientes/usuarios. Fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, y para las que se trabaja. Algunas estrategias concretas son:
 - Creación de canales abiertos para la comunicación organizacional.
 - Desarrollo de equipos de trabajo *cross-functionales*⁴.
 - Potenciar estilos de liderazgo saludable.
 - Fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano, etc.
 - **Recursos de tarea**, son los más próximos al empleado, ya que se relacionan con las características de las tareas en sí mismas: con la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y *feedback* sobre lo que se hace. Fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato. El diseño y rediseño de trabajos, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen, y disfruten haciéndolo, es la mejor estrategia para incrementar estos recursos, por ejemplo a través de:
 - Combinar tareas para evitar 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.

⁴ Formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero procedentes de diferentes áreas de trabajo para llevar a cabo una tarea determinada.

- **Los empleados.** En segundo lugar, la investigación ha puesto de manifiesto que las prácticas organizacionales están relacionadas con los empleados saludables, esto es, están vinculadas con el bienestar de los empleados, que a su vez es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables –ya que se entienden como tales aquellas organizaciones que cuidan de sus empleados–, y ese cuidado tiene que ver con el mantenimiento y la amplificación de su bienestar psicosocial, que es el capital psicológico de la organización, con dos conceptos clave: autoeficacia y *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo.

La *autoeficacia*, por ejemplo, tiene una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. La autoeficacia se ha definido como las “*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*” (Bandura, 1997, p.3). Las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos:

- > En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquéllas que somos capaces de dominar.
- > En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.
- > En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio.

Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los empleados

que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles.

La investigación empírica en contextos laborales y educativos (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005) ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar psicosocial de los empleados. En este sentido, se considera la autoeficacia como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales, ya que actúa como amortiguador de los estresores y, por otra parte, es una fuente de bienestar.

Pero esta relación posee una doble dirección, ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba o espirales virtuosas. Los altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este éxito incrementa a su vez los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito en su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución.

Por último, el *engagement* con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002; Schaufeli y Salanova, 2007). Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades.

La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción es un estado de alta concentración, sentimientos de placer mientras se realiza la actividad, sensación de que el tiempo *pasa volando*, y percepción de dificultades para desligarse del trabajo, debido a esa alta concentración y disfrute.

Si se analizan los componentes del *engagement* se advierte que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia, y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que lo experimentan en el

trabajo, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia.

De igual modo, estas personas afrontan su jornada laboral llenas de energía y dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente, implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar general de la persona.

- **Los resultados.** Finalmente, el estudio de cuáles son los resultados organizacionales saludables ha sido quizá el menos tratado en la investigación, que ha señalado una relación, no demasiado fuerte pero positiva y significativa, entre determinados indicadores de *bienestar en empleados saludables* y *resultados organizacionales*, como el desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional. Así, la relación entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada por una revisión de Lyubomirsky, King y Diener (2005).

Estos autores identificaron siete estudios publicados en los que se observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores, y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional. Por tanto, en este punto se puede concluir que la investigación científica apoya la relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo, y productividad (resultados organizacionales saludables).

Otro elemento importante de las organizaciones saludables está relacionado con el hecho de que sus *productos y servicios son también "saludables"*. Por una parte, se entiende que desde una perspectiva de *negocio* la salud de los trabajadores está estrechamente ligada a su capacidad para trabajar y ser productivos. Las organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables.

De igual modo, también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción



© Latin Stock

Las organizaciones "resilientes", esto es, aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, son las que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis.

de costes por absentismo, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados, así como de la propia organización se incrementa. Pero también, una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el (re-) diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios.

Finalmente las organizaciones saludables cuidan no sólo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las *relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional*, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de los objetivos de estas organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consiguen mediante la cooperación entre *partners* en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

Un tema muy ligado a este objetivo es la responsabilidad social de la empresa, también denominada responsabilidad social corporativa. Es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Las organizaciones saludables en épocas de crisis: la organización resiliente

Pero qué papel juegan las organizaciones saludables en una situación de crisis mundial, ¿aportan valor añadido? La crisis financiera, que está afectando ya a la economía real y al trabajo en todo el mundo, dispara múltiples interrogantes en las empresas sobre cómo actuar. En este contexto, desde la Psicología de la Salud Ocupacional se mantiene que las organizaciones "*resilientes*", esto es, aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, son las que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis.

Originariamente, el concepto de *“resilience”* (resiliencia) viene de la ingeniería; hace referencia a cuando un material, después de ser presionado, es capaz de volver a tener su forma original e incluso conseguir una forma más adaptada y mejorada. A veces aquellas personas que han pasado por situaciones adversas, enfermedades terminales o una catástrofe, luego se ven fortalecidas. La experiencia les ha servido para aprender y obtener una serie de recursos que le serán útiles para afrontar nuevas situaciones adversas en el futuro.

Este concepto de resiliencia individual también se está estudiando en las empresas. Así una empresa resiliente sería aquella que, después de haber pasado diferentes adversidades o crisis, es capaz de verse fortalecida y salir con más recursos para superar las próximas crisis económicas e incluso las crisis de confianza que suelen venir después. Esto es, comienza el ciclo con crisis financieras, después crisis de la economía real, y finalmente crisis de confianza; entendida dicha confianza como una actitud positiva hacia los demás y hacia las organizaciones y las empresas.

En este punto, es importante, dentro de la psicología, el denominado movimiento de la psicología positiva, que apareció hace unos años y que destaca la importancia de fomentar y desarrollar recursos positivos en las personas, ya que en épocas de crisis y de malestar, aquellas que han podido desarrollar esos recursos han sido capaces de salir de esas situaciones. Recursos como la flexibilidad, la capacidad de ver las cosas desde diferentes perspectivas, la capacidad de diversificar entendiendo que está el trabajo, la familia y el tiempo libre.

Desde el área de estudio de la Psicología de la Salud Ocupacional cabe señalar que para paliar situaciones de crisis, o mejor dicho sus consecuencias negativas, no hay recetas mágicas, pero hay que intentar respetar los puestos de trabajo al máximo porque, al final, los talentos son lo que más se valora dentro de la organización. Luego, tomar medidas auxiliares, como cerrar ciertas unidades de negocio que no funcionan, intentar diversificar los productos y, cuando no hay más remedio que reducir personal mediante los EREs (Expedientes de Regulación de Empleo), lo que se quiere es cuidar al máximo que no aparezca el *“síndrome del superviviente”*.

Ese síndrome aparece entre los empleados que en el momento de crisis no les toca des-

vincularse de la empresa y no son despedidos, pero saben que la próxima vez posiblemente les tocará y han observado cómo han sido tratados otros empleados que han sido despedidos, y ese trato recibido no les ha gustado. Si se genera ese síndrome, estas personas están físicamente en el trabajo, parece que trabajan, pero están ausentes mentalmente porque siguen preocupados por la situación que están viviendo. Por tanto, su desempeño disminuye, la calidad del servicio que prestan se ve mermada, sufren lo que se llama el *“absentismo cognitivo o mental”*, que es casi tan perjudicial para los empleados y la empresa como el absentismo real o físico.

Para evitar o en todo caso reducir la dimensionalidad de este síndrome, una de las estrategias más efectivas es la comunicación, permanente y bidireccional, entre la dirección y los trabajadores; comunicación sobre lo que está ocurriendo y sobre lo que va a ocurrir. Las personas en términos generales, siempre preferimos saber qué nos ocurrirá, aunque sea negativo, que no saber.

La incertidumbre tiene consecuencias muy negativas sobre las personas, porque pasamos el tiempo rumiando sobre qué ocurrirá, preocupados, y no *“ocupados”* en las tareas que debemos realizar en el trabajo. Muchas veces, es cierto que las empresas tampoco saben lo que ocurre y más importante, lo que puede suceder, los escenarios futuros que se avecinan. Entonces es mejor decir *“no sabemos qué va a pasar”*, pero al menos comunicarlo, y *“comunicarse”* con los empleados, para que sientan que la dirección se ocupa de ellos y los cuida.

En conclusión...

En realidad, con el concepto de organización saludable y resiliente, me refiero a un cambio de valores y también a un cambio cultural, de ideas y de creencias básicas en relación a la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico. Así, por ejemplo, es necesario:

- > Cambiar, desde un modelo médico, a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico, no sólo como un instrumento para conseguir un fin (incrementar la productividad, por ejemplo), sino también como un fin en sí misma.

- > Cambiar, desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud fragmentadas, esporádicas y aisladas, a una perspectiva más integrada en el conjunto de actividades que se realizan en la dirección de recursos humanos, y en la organización en su conjunto.
- > Cambiar desde un enfoque en la solución de problemas a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos. No sólo se trata de solucionar problemas, sino también de plantear objetivos de mejora y desafíos, de superación y crecimiento personal y organizacional.
- > Cambiar, desde la perspectiva de considerar la salud como coste, a otra que la considere como una inversión. Una inversión en las personas. Las organizaciones saludables invierten en el futuro de la misma organización.
- > Cambiar de prestar sólo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados, los sanos y los no tan sanos. Hablamos de utilizar no solo la prevención que trata con empleados que tienen síntomas y problemas, sino de la *“amplificación”* en donde se considera a la totalidad de la plantilla como grupo diana para mejorar la salud psicosocial realizando las intervenciones oportunas.

Desde mi perspectiva, las organizaciones saludables deberían ser un objetivo estratégico prioritario de muchas organizaciones, tanto privadas, como públicas, en la sociedad actual; todavía más en épocas de crisis como la actual. En este artículo he intentado ofrecer unas pinceladas mínimas que podrían ayudarles a renovar su propio sistema en pos de la innovación, la mejora y la amplificación de un mejor servicio al empleado, al cliente, al ciudadano y a la sociedad en su conjunto. El mejor esquinazo a las crisis es seguir adelante con optimismo y cultivar la creencia colectiva de que *“Si nosotros podemos...”*⁵ ||

⁵ Mas información: Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, Estudios Financieros*, 303, 179-214; Salanova, M. (Dir) (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis; Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.