

1 ORGANIZACIONES SALUDABLES COMO MODELO EFICAZ PARA LA GESTIÓN HUMANA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Healthy organizations as an effective model for human management and organizational change

*Diego Rivera-Porras¹, Sandra-Milena Carrillo-Sierra²
Jinneth Karina Jaimes-Mendoza³, Gloria Silva-Monsalve⁴*

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura acerca de las organizaciones saludables, los factores y/o elementos que se relacionan con el cambio organizacional, y los beneficios que trae para los empleados y la organización en general. Por medio de un diseño bibliográfico de tipo documental la búsqueda sistemática se realizó en fuentes secundaria de información como revistas indexadas del campo

¹ Psicólogo - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Magíster en Dirección Estratégica con Especialidad en Gerencia. Módulo Optativo: Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento - Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), Puerto Rico. Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo - Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia. Especialista en Estadística Aplicada - Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: die.rivera@mail.udes.edu.co

² Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Magíster en Desarrollo Social y Educativo - Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Colombia. Correo electrónico: sa.carrillo@mail.udes.edu.co

³ Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo - Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: jin.jaimes@mail.udes.edu.co

⁴ Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Especialista en Pedagogía para la Docencia Universitaria - Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: coord.psicologia@cucuta.udes

de la psicología organizacional y bases de datos SCOPUS, PSICODOC y EMERALD. Se encontró que las organizaciones saludables se centran en promover la salud y el bienestar de los empleados; además, que son resilientes y capaces de sobresalir de las crisis; así mismo, que poseen tres pilares, que son: prácticas saludables, recursos y empleados saludables. Se resalta que las organizaciones saludables desarrollan una excelencia organizacional. La psicología positiva organizacional y Modelo Hero son fuente conceptual requerida para iniciar procesos de cambio hacia el desarrollo de organizaciones saludables.

Palabras clave

Organizaciones saludables, cambio organizacional, resiliencia, innovación organizacional, prácticas saludables.

Abstract

This chapter aims to conduct a literature review of healthy organizations, the factors and/or elements that relate to organizational change, the benefits it brings to employees and the organization as a whole. By means of a documentary type bibliographic design, the systematic search was carried out in secondary information sources such as indexed magazines in the field of organizational psychology and SCOPUS, PSICODOC and EMERALD databases. It was found that healthy organizations focus on promoting the health and well-being of their employees, and that they are resilient and able to stand out from crises, as well as having three fundamental pillars: healthy practices, resources and healthy employees. It is important to note that healthy organizations develop organizational excellence. Positive organizational psychology and the Hero model are the required conceptual source to initiate change processes towards the development of healthy organizations.

Key words

Healthy organizations, organizational change, resilience, organizational innovation, healthy practices.

1. Introducción

Las organizaciones modernas han empezado a incluir en la gestión del talento humano, un enfoque positivo, orientadas desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva (POP) y con el propósito de generar organizaciones saludables (Solares, Peñalver-González, Meneghel y Salanova-Soria, 2016), debido a que las organizaciones saludables y positivas son resilientes y son capaces de asumir los cambios (Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo y Meza-Castro, 2015); el paso anterior se debe a que sus trabajadores son proactivos, asumen responsabilidades, son eficaces, y comprometidos con la excelencia laboral (Lupano-Perugini y Castro-Solano, 2016).

Por tanto, las organizaciones han pasado a indagar los rasgos positivos de sus colaboradores, para promover sus fortalezas, tanto en el ámbito laboral como personal (Corcione, 2015; Costa, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016), alcanzando con ello entornos de trabajo positivos, mayor productividad, gozar de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable, que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, especialmente en aquellos periodos de cambios de las organizaciones (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

El desarrollo de organizaciones saludables requiere recursos estructurales y organizacionales (Gómez y Calderón, 2017); en este sentido, la cultura organizacional es un recurso estructural que, relacionado con recursos organizacionales como las prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (Grueso-Hinestroza, 2016), permite potenciar la calidad de vida laboral, organizacional y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rothmann, 2017).

Conocer acerca de las organizaciones saludables, modelos teóricos, factores y/o elementos que se relacionan con el cambio organizacional y características de las organizaciones saludables, es el propósito del presente capítulo; por tanto, en los siguientes apartados se presentan los principales hallazgos de búsqueda sistemática de producción

científica abstrayendo los factores facilitadores de los procesos de cambio hacia modelos de organización saludables.

2. Desarrollo

La Psicología Organizacional Positiva (POP) y numerosos estudios han configurado los constructos: organizaciones saludables y cambio organizacional, describiendo sus características, logros, alcances y procesos implicados. A continuación, se presentan en la Tabla 1. los principales conceptos de organizaciones saludables.

Tabla 1

Organizaciones saludables

Autor	Definición
Wilson, De Joy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004).	La organización saludable es aquella que se caracteriza por invertir esfuerzos centrados en maximizar el bienestar de los empleados y la productividad con ajustes de ergonomía de desempeño, emocional y de igualdad de oportunidades (Vázquez, 2018).
Salanova (2008).	Las organizaciones saludables son aquellas que elaboran acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante adecuadas prácticas concernientes a la optimización de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).
Graham Lowe (2008).	Las organizaciones saludables son como una cadena de valor, la cual muestra cómo la cultura, las personas, las políticas y programas encajan de tal manera que atraigan y motiven a las personas en su trabajo y que este sea sostenible en el tiempo (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).

Lowry y Hanges (2010).	Las organizaciones saludables buscan un aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).
Jáimez y Bretones (2011).	Una organización saludable promueve en sus empleados el adecuado bienestar físico, mental y social, obteniendo como resultado una alta eficacia y rendimiento laboral (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017).

Fuente: Elaboración propia.

Los constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva y diversos autores coinciden en que las organizaciones saludables llegan a serlo por la suma de acciones o prácticas que buscan favorecer la salud de los colaboradores; entre ellas ergonomía laboral, educación emocional y equiparación de oportunidades, y procesos sostenidos en el tiempo que, paulatinamente van reduciendo el ausentismo y aumentando la satisfacción y productividad de los empleados (Grueso Hinestroza, 2016; Martínez, Ortega y Lozano, 2017; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017; Vázquez, 2018).

El aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados, son un elemento común de las organizaciones saludables (Martínez, Ortega y Lozano, 2017; Cabrera-Gómez, Caldas-Luzeiro, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019), conocido como cambio organizacional. Se presentan en la Tabla 2 los principales aspectos de cambio organizacional.

Tabla 2

Aspectos del cambio organizacional

Autor	Aspectos y/o Factores
Lewin (1947).	El cambio organizacional comprendido como evolución de un estado a otro, a partir de aceptación y voluntad del sistema (García-Solarte, 2009).

Broadbent y Laughlin (2013).	El modelo de cambio organizacional permite precisar los elementos que impulsan el cambio y perfila los procesos para su alcance y sostenibilidad (Martin-Sar-desai, Tooley y Guthrie, 2017). Los principales modelos de cambio organizacional son: Modelo de Kotter, Modelo de los Tres Pasos, de Kurt Lewin, Modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforce-ment); en español conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo) (Garbanzo-Vargas, 2016; Ramírez-Espinosa y Tigreros-Quintero, 2018).
Kotter y Schlesinger (2008).	El cambio organizacional requiere una alineación entre el equipo, la misión y las estrategias de comunicación para el alcance de su éxito (Amin y Servey, 2018).
Kraatz (2009).	El liderazgo como agente de cambio organizacional para conciliar las necesidades de las diferentes partes y asegurar objetivos o propósitos comunes (Howells, Karata-Ozkan, Yavuz y Atiq, 2014).

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Cambio organizacional y organizaciones saludables

El cambio organizacional en función de ser una organización saludable implica transformaciones en cuanto a claridad de los aspectos por focalizar, definición del empleado como ser biopsicosocial, considerar la interacción en la organización y facilitar el desarrollo de una cultura para la promoción y prevención de la salud laboral, en concordancia con las políticas de gestión humana (Grueso-Hinestroza, 2016). Para el cambio organizacional reconocen diferentes aspectos de carácter directivo, psicológico, que a su vez facilitan la adaptación al mismo; el aprendizaje tanto individual como de la organización a partir del seguimiento a los procesos de cambio (Pineda-Escobar y Cortés, 2018).

Por otra parte, los líderes en las organizaciones saludables cumplen un papel fundamental, debido a que estos establecen los propósitos y objetivos claros, que facilitan

la comunicación entre los miembros (Vázquez, 2018; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019). Así mismo, en las organizaciones saludables adoptan prácticas que favorecen el recurso humano, implementando competencias y fortaleciendo las habilidades de los empleados posibilitando la innovación y cambio (González, 2019).

2.2. Factores y elementos de las organizaciones saludables

Tabla 1. Cultura Organizacional

Cultura organizacional (Pérez, Milian, Cabrera y Victoria, 2016).	Nuevas prácticas y perspectivas acerca del bienestar de los implicados en las organizaciones (Reig-Botella, 2019), actitudes positivas frente a la integración de los miembros (Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016).
Recursos y prácticas organizacionales saludables que mejoren el ambiente de trabajo (Gómez y Calderón, 2017).	Como patrón planificado de actividades orientadas a incrementar la salud psicológica y financiera de la organización (Extremera, Bravo y Durán, 2016); así mismo, permite desarrollar experiencias positivas en los trabajadores, fortaleciendo la confianza organizacional (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017; Omar, Salessi y Urteaga, 2016).

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones que realizan procesos saludables y adaptación al cambio, se hacen resilientes debido a que mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias de riesgo, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión (Jiménez-Figueroa, León-González y Poblete-Gajardo, 2019) y además, son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rivera-Porras, Rozo-Sánchez y Flórez-Garay, 2018). Lo anterior, lo realizan a través del adecuado diseño de puesto de trabajo (Lupano Perugini y Castro Solano, 2016), ambientes sociales de apoyo (Martínez, Ortega y Lozano, 2017), y oportunidades equitativas y accesibles para el balance trabajo-vida (Balam, Ortega y Quintal, 2017).

De acuerdo con lo mencionado, se considera que las organizaciones saludables son aquellas que poseen diversas formas de gestionar procesos de trabajo y cambio

organizacional, que permitan que los trabajadores se sientan bien (Flórez-Garay, Rozo-Sánchez y Gutiérrez-Suárez, 2019) y generen resultados favorables, manteniendo adecuada relación con el entorno de trabajo (Reig-Botella, 2019). Así mismo, la Organización Mundial de la Salud (2010) menciona que los ambientes laborales saludables son aquellos en donde todos sus miembros realizan acciones que llevan a mejorar el bienestar de todos y realizan una adecuada promoción de la salud. De igual forma, Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015) describen que las organizaciones saludables dirigen su energía y recursos para mejorar el bienestar y salud de los miembros de la organización, siendo lo anterior un valor estratégico que incrementa la productividad.

3. Materiales y métodos

El estudio investigativo se llevó a cabo a través de un diseño bibliográfico de tipo documental; la búsqueda se realizó a través de palabras clave como organizaciones saludables, resiliencia, gestión humana de forma holística y cambio organizacional (Rivera-Porras, Bonilla-Cruz, Carrillo-Sierra, Forgiony-Santos y Silva-Monsalve, 2019). La muestra fue de tipo teórico o conceptual, y estuvo conformada por 40 estudios o investigaciones publicados en revistas indexadas, con un rango de tiempo no superior a cinco años, es decir, publicadas desde 2014 hasta la actualidad, en fuentes secundarias como revistas indexadas del campo de la psicología organizacional y bases de datos como SCOPUS, PSICODOC y EMERALD. Finalmente, la información de las fuentes fue recolectada, filtrada en razón de los criterios de calidad académica, sistematizada y analizada por modelos teóricos y características de las organizaciones saludables.

4. Resultados

La Psicología Organizacional Positiva propone el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, Modelo HERO, que se describe en este apartado, seguido del Modelo Heurístico de Organización Saludable; cabe resaltar que los anteriores surgen en respuesta a las diferentes demandas del mundo laboral y continuos cambios, pro-

ducto de la globalización, las tecnologías de la información y comunicación (Hernández-González y Gómez-González, 2015), exigiendo competitividad a las empresas, pues su recurso humano es uno de los factores diferenciales, y su bienestar, un aspecto que repercute directamente en los procesos organizacionales (Tripliana y Llorens, 2015; Hernández-González y Gómez-González, 2015; Cota-Yáñez y Navarro-Alvarado, 2015; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019).

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, más conocido como Modelo HERO, propone que las organizaciones deben ser positivas y que debe existir un adecuado engranaje entre los recursos y prácticas, los empleados y grupos, y los resultados que deben ser saludables en la organización, debido a que al interaccionar entre sí de forma adecuada provocan beneficios positivos (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Ver figura 1.



Figura 1. Modelo HERO de organizaciones positivas. Fuente: Salanova, Llorens y Martínez (2016).

4.1. Recursos y prácticas organizacionales saludables

Estos son la base del Modelo HERO, debido a que influyen en el desarrollo de los empleados saludables, y a su vez, en los resultados saludables esperados (Salcedo-Montoya y Salcedo- Núñez, 2017). Además, estos facilitan gestionar los procesos organizacionales y se estructuran a partir de su cultura y estrategia. Dichas prácticas facilitan el logro de los objetivos y metas planteados (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014).

Cabe resaltar que las prácticas organizacionales están compuestas por los recursos laborales disponibles; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova (2017) mencionan que dichos desusos se dividen en recursos sociales y de la tarea. Por su parte, los recursos sociales son aquellas relaciones interpersonales o redes sociales que se encuentran en el entorno laboral (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015); asimismo, estas redes sociales gestionan elementos necesarios entre sí, que facilitan el desarrollo óptimo de los empleados (Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Rojas-Lázaro, Velandia-Ortiz, Angarita-Soto, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019).

De igual modo, Salcedo Montoya y Salcedo Núñez (2017) plantean algunas estrategias que son eficaces para fomentar los recursos sociales; entre ellas, la creación de canales abiertos para la comunicación, desarrollo de equipos de trabajo, potenciar estilos de liderazgo democrático y fomentar la cultura de calidad de servicio al cliente.

Por otra parte, los recursos de la tarea se relacionan con las características propias de las funciones del empleado (Gómez-Chacón y Fernández-Martínez, 2019), es decir, la claridad de su rol, la autonomía, la retroalimentación de lo realizado, y las estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo, facilitando que la labor sea óptima y el trabajador se sienta satisfecho (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014; Vázquez, 2018). Además, una adecuada estrategia para incrementar estos recursos es que los trabajadores disfruten lo que hacen y este objetivo se logra combinando las tareas y generando canales que faciliten la retroalimentación de las experiencias positivas (Extremera, Bravo y Durán, 2016; Lupano Perugini y Castro Solano, 2016; Vázquez, 2018).

De igual modo, las prácticas organizacionales en sí, van dirigidas a las prácticas con el recurso humano, generando sentimientos de pertenencia (Gómez-Chacón y Fernández-Martínez, 2019), lealtad, orgullo y compromiso organizacional (Martínez, Ortega y Lozano, 2017). De igual forma, estas prácticas son desarrolladas a través de las actividades ejecutadas en los entornos de trabajo, generando percepciones positivas, promoviendo trabajadores y grupos saludables (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

Así mismo, en múltiples estudios (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Grueso-Hinestroza, 2016) se afirma que dentro de las prácticas organizacionales saludables también es necesario tomar en cuenta el equilibrio entre la familia y el trabajo, así como el buen trato, la calidad de vida laboral, la participación, las oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos. Se añade que, al desarrollar recursos laborales favorables, se logra que los empleados se motiven, conduciendo al engagement y bienestar (Balam, Ortega y Quintal, 2017), viéndose reflejados en los elementos que contiene la figura 2.

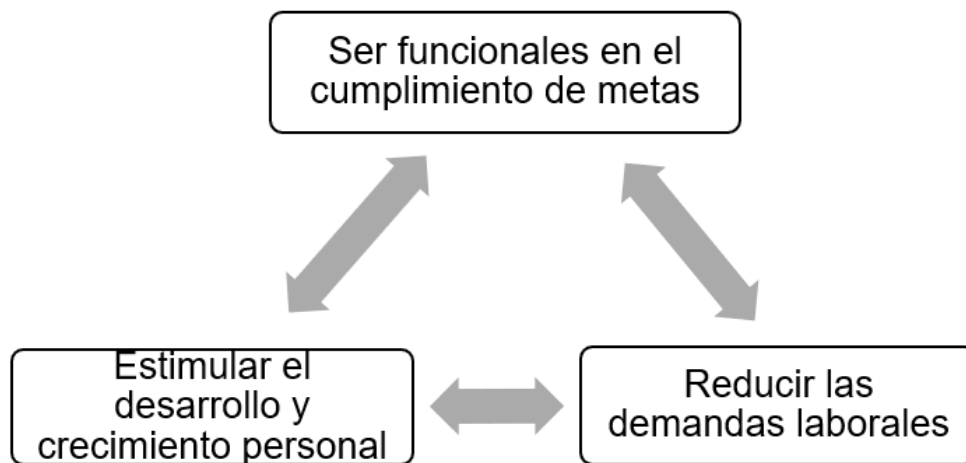


Figura 2. Elementos de los recursos laborales. Fuente: Hernández-González y Gómez-González (2015).

Otras investigaciones identifican que los recursos también son claves para el desempeño (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rivera-Porras, Carrillo-Sierra, Forgiony-Santos, Nuván y Rozo-Sánchez, 2018), el cambio y la adaptación, debido a que dichos recursos

facilitan que los trabajadores se regulen a sí mismos y regulen sus relaciones interpersonales (Grueso-Hinestroza, 2016), mejorando en gran medida su comportamiento en el contexto laboral, generando organizaciones saludables (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).

4.1.1. Empleados saludables

Múltiples investigaciones han resaltado la importancia del recurso humano, siendo este determinante en la productividad de la organización; de acuerdo con lo anterior, dentro del Modelo HERO se resalta la importancia de los empleados; así mismo, dicho Modelo refiere que es clave que estos posean un adecuado bienestar psicosocial, es decir, que los trabajadores tengan recursos psicológicos propios que faciliten identificar en el trabajo aspectos positivos que les permitan crecer (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015); cuando los empleados son saludables, desarrollan autoeficacia, son resilientes (Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016), tienen engagement en el trabajo, disminuyen notablemente los accidentes y ausencias laborales, existe claridad del rol y, principalmente, los empleados saludables mejoran el desempeño de los equipos de trabajo (Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019).

4.1.2. Resultados organizacionales saludables

Los resultados organizacionales saludables solo se logran si se llevan a cabo a calidad los dos primeros elementos del Modelo HERO (Salcedo Montoya y Salcedo Núñez, 2017), es decir, que se promuevan adecuadas prácticas saludables y además provean recursos a los trabajadores, promocionando su salud y bienestar (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Dichos resultados se ven reflejados a través del alto desempeño, la excelencia, la adecuada responsabilidad social y las buenas relaciones en el entorno laboral (Balam, Ortega y Quintal, 2017).

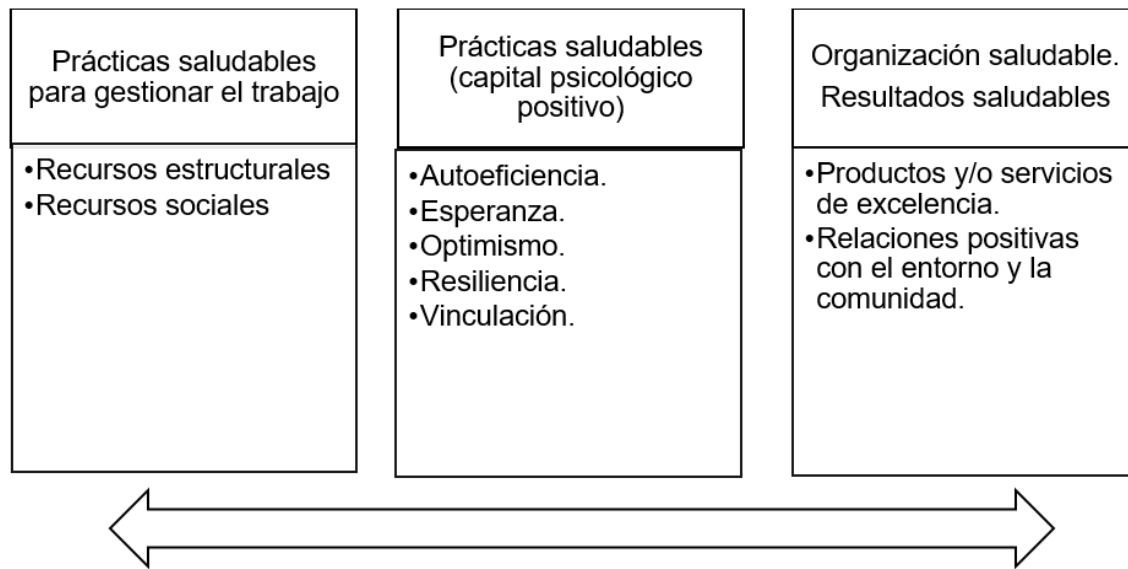


Figura 3. Modelo Heurístico de Organización Saludable. Fuente: Gómez-Chacón y Fernández-Martínez (2019).

Así mismo, Salanova (2012, citado por Grueso-Hinestroza, 2016) presenta un modelo heurístico de organización saludable (figura 3); señala que en la organización deben existir adecuadas prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de los empleados saludables y además, en los resultados organizacionales saludables (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014; Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016; Balam, Ortega y Quintal, 2017); cabe resaltar que dichas dimensiones permiten que las formas de organizar los procesos mejoren.

Por otra parte, existe una relación significativa entre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida de los empleados; dicha relación facilita que se puedan crear estrategias favorables en pro de las prácticas y recursos organizacionales (Sena de Haro, 2017); lo mencionado anteriormente, se debe a que el aumento del bienestar psicosocial en los empleados facilita que se adapten ante los cambios (Extremera, Bravo y Durán, 2016; Zanfrillo, Artola y de Vega, 2018; Rivera-Porras, Roza-Sánchez y Flórez-Garay, 2018); además, que adquieran habilidades a nivel personal y grupos, aportando elementos favorables para que la organización sea saludable (Corcione, 2015).

Por ende, una organización saludable es aquella en la que los empleados pueden desarrollar su funcionamiento óptimo (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015), donde poseen un bienestar psicológico adecuado (Grueso-Hinestroza, 2016); vale enfatizar que uno de los recursos laborales claves en el Modelo HERO es la empatía (Salcedo-Montoya y Salcedo-Núñez, 2017), debido a que la presencia de esta característica lleva efectos positivos a las actitudes y comportamientos de los empleados (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Schein (1965, citado por Salcedo-Montoya y Salcedo-Núñez, 2017) describe cinco características que posee una organización saludable; a continuación se relacionan en la figura 4:

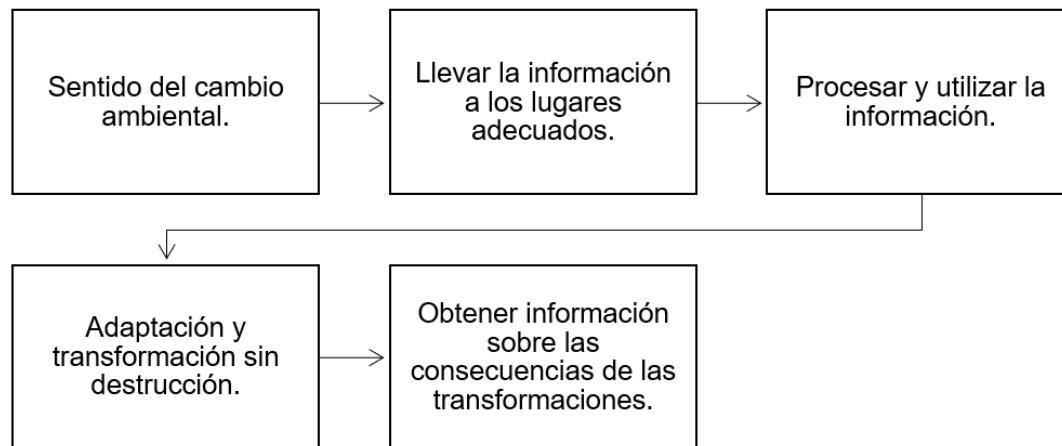


Figura 4. Características de las organizaciones saludables. Fuente: Schein (1965, citado por Salcedo Montoya y Salcedo Núñez, 2017).

Por su parte, Moreno-Jiménez y Garrosa (2013, citados por Vázquez, 2018) han mencionado que el Modelo de las Organizaciones Saludables posee dos núcleos (figura 5); el primero corresponde a la estrategia proactiva basada en el desarrollo y el crecimiento; este núcleo busca desarrollar el máximo potencial tanto de los empleados como de la organización; el segundo núcleo hace referencia a la salud y el bienestar de los trabajadores, buscando propiciar el crecimiento y desarrollo personal (Vázquez, 2018).

4.2. Organizaciones saludables vs organizaciones tóxicas

A lo largo del documento se ha resaltado qué son las organizaciones saludables y

los beneficios que traen consigo (Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016); sin embargo, también existen las organizaciones tóxicas (Sena de Haro, 2017); estas cuentan con ambientes nocivos para la salud y bienestar de los trabajadores (Vázquez, 2018; Cabrera-Gómez, Caldas-Luzeiro, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019); además, poseen factores psicosociales negativos que afectan directamente los procesos y la efectividad de la organización (Cortés-Valiente, 2018).

A continuación, se realiza una comparación entre estos dos tipos de empresas (Tabla 3):

Tabla 2: Organizaciones saludables vs organizaciones tóxicas

Organizaciones saludables	Organizaciones tóxicas
Desarrolla prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar adecuadamente los procesos que influyen en el desarrollo de los empleados, buscando obtener resultados saludables.	Medio de trabajo tóxico donde las prácticas de la organización, actitudes y acciones son insensibles.
Adecuados canales de comunicación.	Comunicación pobre y obstaculizada.
Redes sociales sólidas.	Relaciones interpersonales frías y conflictivas.
	Conflicto y ambigüedad del rol.
Adecuada retroalimentación del rol, resaltando los aspectos positivos.	Inadecuada retroalimentación del trabajo realizado.
Alto compromiso organizacional y sentido de pertenencia.	Falta de sentido de pertenencia.
Claridad del rol, bajo nivel de estrés.	Alto grado de estrés.

Fuente: Sena de Haro, 2017.

5. Conclusiones

Por tanto, el cambio organizacional hacia organizaciones saludables es un proceso favorecedor que implica la sensibilización de los líderes directivos, la comprensión de los lineamientos legales o marco de la salud laboral y bienestar, por parte de los colaboradores o empleados; la alineación de las políticas de gestión humana con la legislación, la misión de la empresa y las expectativas de los miembros de la organización, para garantizar la comunicación efectiva de los propósitos, que posibiliten acogida y proactividad en las acciones de cambio o intervención, siempre considerando la organización como un sistema (Bolaño, Gutiérrez-Bolaño, Moreno-Chaparro y Guzmán-Suárez, 2019).

Comprender el cambio organizacional y las prácticas organizaciones saludables, tiene implicaciones teóricas y prácticas, al compilar información de las categorías y los modelos que explican las mismas, permitiendo el uso de la información por las organizaciones que apuestan a conciliar el trabajo con el bienestar, el trabajo con la familia, confianza organizacional – compromiso laboral (Acosta-Antognoni, Torrente-Barberá, Llorens-Gumbau y Salanova, 2013). Los estudios reafirman la comunicación empresarial y la transparencia en los procesos de cambio organizacional; influyen positivamente en las actitudes de los empleados hacia cambios organizacionales y de esta manera, posibilitan la estabilidad de los cambios (Parra-Fernández, Visbal-Franco, Durán y Badde, 2019).

Se identificó que las organizaciones positivas permiten obtener resultados satisfactorios; de forma similar, facilitan aumentar el bienestar de los empleados y, por consiguiente, crean organizaciones saludables; por ende, dichas organizaciones atraen y retienen a personas productivas y con gran cantidad de capacidades que conllevan éxito de la organización, haciéndolas competitivas. Así mismo, estas empresas se centran en fortalecer a los trabajadores a través de los recursos saludables, generando un aprendizaje organizacional, facilitando que ante una crisis estas sean resilientes y logren generar estrategias para posicionarse nuevamente (Salcedo- Montoya y Salcedo Núñez, 2017).

Finalmente, la literatura menciona que, así como existen las organizaciones salu-

dables, de igual forma existen las organizaciones tóxicas, que podrían iniciar proceso de cambio con miras a promover la salud y bienestar a través de prácticas saludables, generando de este modo, empleados saludables con un funcionamiento óptimo. Sumado a lo anterior, deben generar ambiente físico de trabajo seguro y sano para la disminución de los accidentes laborales (Pérez, 2016). La Psicología Positiva Organizacional y Modelo Hero son fuente conceptual requerida para iniciar procesos de cambio hacia el desarrollo de organizaciones saludables.

6. Referencias bibliográficas

- Acosta Antognoni, H., Torrente Barberá, P., Llorens Gumbau, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Ciencia & Trabajo*.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350.
- Amin, R., & Servey, J. (2018). Lessons of Leading Organizational Change in Quality and Process Improvement Training. *Military Medicine*, 183(11-12), 249-251. doi:doi:10.1093/milmed/usy204
- Balam, S. C., Ortega, C. A., & Quintal, M. J. (2017). Gestión de conductas saludables en trabajadores de una organización educativa: salud y jornada de trabajo. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 7(14), 42-50.
- Bolaño, E. N., Gutiérrez-Bolaño, M. B.-L., Moreno-Chaparro, & Guzmán-Suárez, O. (2019). Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira Medicina del Trabajo*, 17(3), 394-401. doi:DOI: 10.5327/Z1679443520190388
- Cabrera-Gómez, C. C., Caldas-Luzeiro, J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Diseño del programa de bienestar psicológico de educación en salud online "Florece" para contextos universitarios. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 533-539. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/6836ef0efdd921c7c7308c609d2a5a22/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Cabrera-Gómez, C. C., Caldas-Luzeiro, J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Influencia del programa "Florece" en el bienestar psicológico de jóvenes universitarios. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 553-562. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8b35dcdd876750403461ad72fc0cae73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Corcione, A. C. (2015). Capital psicológico: un constructo fundacional dentro de la psicología organizacional positiva. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 8(2), 50-55.
- Cortés-Valiente, J. A. (2018). Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. *Memorias*, 15, 28.
- Depine, S. Á., Cámpora, J., Cattarossi, M., & Rago, M. M. (2016). Organizaciones salu-

- dables y eficiencia laboral. *Anuario de Investigación USAL*, (2).
- Extremera, N., Bravo, M., & Durán, A. (2016). De los riesgos psicosociales a la Psicología Organizacional Positiva: hacia un enfoque más integrador en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*, 6, 152-170.
- Flórez-Garay, A., Roza-Sánchez, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Beneficios de los Programas de Ayuda al Empleado (EAP) en el contexto organizacional. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 76-80.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gómez, M. A., & Calderón, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23, 189-217.
- Gómez-Chacón, R., & Fernández-Martínez, N. (2019). Organizaciones saludables: relación entre la práctica de actividad física y los empleados saludables de un club social-deportivo de Sevilla. In *Sport Business Symposium. Deporte y empresa, una relación de éxito*. Wanceulen Editorial, SL.
- González, M. F. (2019). Liderazgo caórdico para organizaciones líquidas. Innovación estratégica ante la incertidumbre para la construcción de futuros deseables. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1).
- Grueso Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: comprensión y retos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández Vargas, C. I., Llorens Gumbau, S., Rodríguez Sánchez, A. M., & Dickinson Bannack, M. E. (2016). Validation of the UWES-9 Scale in Mexican Health Professionals. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89-100.
- Hernández, I., Llorens, S., & Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (2015). Proceso de gestión de recursos humanos en un ámbito universitario. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 175-186.
- Howells, J. R., Karata-Ozkan, M., Yavuz, C., & Atiq, M. (2014). University management and organisational change: A dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2), Economy and Society. doi:doi:10.1093/cjres/rsu005
- Jiménez-Figueroa, A., León-González, B., & Poblete-Gajardo, M. (2019). Work-family

- culture and perceived performance. *Dimensión Empresarial*, 17(2).
- Kraatz, M. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. Lawrence and R. Suddaby (eds.). En *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (págs. 59–92). Cambridge: Cambridge University.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas: análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(2), 1-11.
- Martínez, L. Y., Ortega, M. V., & Lozano, J. J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la Región Caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(1), 179-196.
- Martin-Sardesai, A., I. H., Tooley, S., & Guthrie, J. (2017). Organizational change in an Australian university: Responses to a research assessment exercise. *The British Accounting Review*, 49(4), 399-412. doi:doi:10.1016/j.bar.2017.05.002
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Obtenido de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Durán, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. doi:DOI: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Pérez, A. M., Milian, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Pineda-Escobar, M. A., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista ESPACIOS*, 39(37). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Reig-Botella, A. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Rihumso: Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 15, 21-44.
- Rivera-Porras, D., Bonilla-Cruz, N. J., Carrillo-Sierra, S. M., Forgiony-Santos, J., & Silva-Monsalve, G. (2019). Educación para la salud laboral: perspectivas teóricas desde la intervención. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*,

- 38(5), 540-546. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8b35dcdd-876750405d759ec60bbee6d0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Rivera-Porras, D., Carrillo-Sierra, S. M., Forgiony-Santos, J., Nuván, I., & Rozo-Sánchez, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27.
- Rivera-Porras, D., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (Edits.). (2018). Bienestar psicológico en las organizaciones: Un análisis desde los sectores económicos y productivos. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Rojas-Lázaro, M. Y., Velandia-Ortiz, Y. E., Angarita-Soto, J. J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Relación entre hábitos de vida saludable y satisfacción laboral como elementos favorecedores en la salud laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 563-572. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/c4e7ea914237c43cc77c92d593cfe034/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-68.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salcedo Montoya, J., & Salcedo Núñez, V. (2017). Prácticas organizacionales saludables y su relación con el Engagement en trabajadores de un colegio de Santiago de Cali. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
- Sena de Haro, C. (2017). Organizaciones saludables. Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández, Elche, España. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro,%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>
- Solares, J., Peñalver González, J., Meneghel, I., & Salanova Soria, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Rev. Psicol*, 6(1), 51-63.
- Torrente, P., Acosta, H., Llorens, S., & Salanova, M. (2017). Prácticas organizacionales saludables. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Vázquez, J. F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la eco-

- nomía de la felicidad. CAURIENSIA. Revista Anual de Ciencias Eclesiásticas, 13.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., & Meza-Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743.
- Zanfrillo, A. I., Artola, M. A., & de Vega, R. E. (2018). Modelos de comunicación digital en organizaciones del Tercer Sector para la promoción de la salud. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 33, 81-93.