

## **BIENESTAR PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO Y ORGANIZACIONES SALUDABLES**

**Alberto Ortega-Maldonado (Doctor, Profesor y Consultor en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Universitat Jaume I de Castelló)**

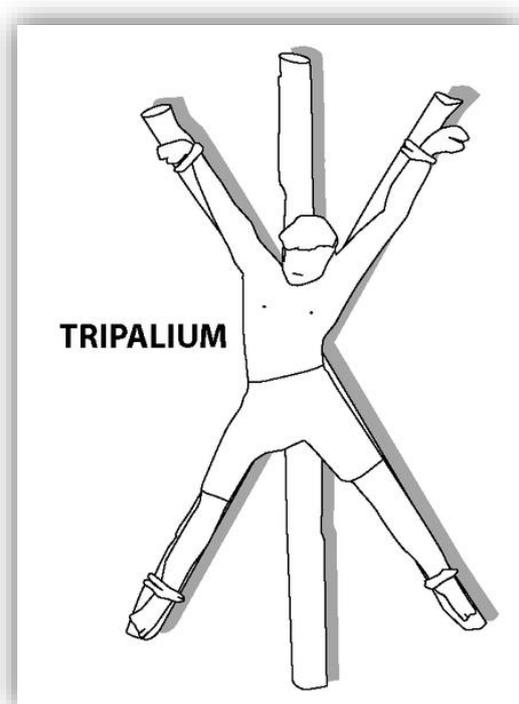
**Ganador de uno de los Premios del CES-CV para Tesis Doctorales, tesis defendidas en 2018**

### **Resumen**

El trabajo constituye una de las actividades centrales de la vida, ocupando una función trascendental para el desarrollo y el bienestar de las personas y las sociedades. El éxito de la actividad laboral imprime un papel vertebrador social y contribuye al desarrollo tecnológico y económico. Sin embargo, el trabajo puede ser origen de importantes problemas de salud, tanto a nivel fisiológico, como psicológico y social. No obstante, la evidencia científica también indica que el trabajo constituye una fuente de crecimiento y desarrollo personal y social, fomentando el bienestar psicosocial y contribuyendo a que las personas y las sociedades disfruten de una vida plena y saludable. Las Organizaciones, como principales agentes empleadores, emergen como garantes de la salud de las personas que las conforman y de la comunidad que las rodea, no sólo ocupándose de la prevención de accidentes, enfermedades o problemas de salud derivados de la actividad laboral; sino también ejerciendo como agentes de cambio que contribuyan a la mejora de los niveles de la salud y el bienestar. Estas Organizaciones, denominadas “Saludables”, desarrollan de manera responsable una serie de estrategias planificadas basadas en valores íntegros y auténticos, estando focalizadas en la obtención del Bien Común. Para garantizar una efectiva puesta en marcha de acciones dirigidas a optimizar la Salud Ocupacional, es fundamental que éstas estén basadas en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la transferencia del conocimiento científico al ámbito profesional y la práctica basada en la evidencia.

## **Salud Psicosocial laboral: un tema de trascendencia social**

La actividad laboral ocupa un papel sustancial en la vida del ser humano, influyendo significativamente en todos los ámbitos de la vida a nivel individual pero también grupal, organizacional y social. El trabajo no sólo cumple una función de sustento económico y de desarrollo tecnológico de las sociedades, sino que además ejerce una función fundamental en el desarrollo y la autorrealización personal. Desde el punto de vista antropológico, la actividad laboral ha acompañado al ser humano desde el inicio de la civilización, evolucionando desde una actividad primaria fundamental para la supervivencia, dirigida a cubrir las necesidades básicas como: la búsqueda de alimento, la obtención de cobijo, la salvaguarda de la seguridad y el cuidado de los seres queridos; hasta una compleja actividad dinámica y social que permite el continuo y constante desarrollo de la humanidad. Según indica la Real Academia Española (RAE) en su recién actualizada versión del Diccionario de la Lengua Española, etimológicamente la palabra “trabajar” proviene *del lat. vulg. \*tripaliāre 'torturar', der. del lat. tardío tripalium 'instrumento de tortura compuesto de tres maderos',* siendo además sinónimo de *mortificar* y *causar perjuicio*. Y es que socialmente el trabajo es a menudo concebido como una actividad desagradable, poco motivante y no deseada, entendiéndose como un medio de obligado cumplimiento para el sustento y la supervivencia. Pero siguiendo con la definición de la RAE de la acción de trabajar, ésta además implica *ocuparse en cualquier actividad física o intelectual* y también *intentar conseguir algo, generalmente con esfuerzo* ([www.rae.es](http://www.rae.es)). En este sentido, según la investigación acumulada sobre el bienestar y la felicidad humana, el trabajo contribuye a la obtención de una de las fuentes fundamentales para vivir una vida plena: la consecución de logros, la mejora continua y el desempeño excelente (Seligman, 2011). En el ámbito laboral, cuando alcanzamos nuestras metas de forma exitosa, empleamos nuestros recursos psicológicos para llevar a cabo las tareas necesarias para nuestro desempeño, lo que contribuye a mejorar nuestro nivel de



Fuente: wikipedia.org

obligado cumplimiento para el sustento y la supervivencia. Pero siguiendo con la definición de la RAE de la acción de trabajar, ésta además implica *ocuparse en cualquier actividad física o intelectual* y también *intentar conseguir algo, generalmente con esfuerzo* ([www.rae.es](http://www.rae.es)). En este sentido, según la investigación acumulada sobre el bienestar y la felicidad humana, el trabajo contribuye a la obtención de una de las fuentes fundamentales para vivir una vida plena: la consecución de logros, la mejora continua y el desempeño excelente (Seligman, 2011). En el ámbito laboral, cuando alcanzamos nuestras metas de forma exitosa, empleamos nuestros recursos psicológicos para llevar a cabo las tareas necesarias para nuestro desempeño, lo que contribuye a mejorar nuestro nivel de

autorrealización a través del incremento de emociones positivas (agradables) y el aumento de la satisfacción, tanto laboral como vital (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Esta experiencia de logro si, además, se encuentra alineada con nuestros valores e intereses personales, contribuye a construir nuestro propósito vital, aumentando la sensación de que nuestra vida es coherente y tiene sentido (Steger, 2016)

En este sentido se puede constatar que la actividad laboral es un factor de relevancia para su salud física y mental de las personas, afectándolas tanto de forma positiva como negativa, dependiendo de la importancia y las estrategias que se desarrollen al respecto. Por un lado, el trabajo aparece como un factor promotor bienestar y de una buena salud. Por otro, como un factor causante de enfermedades y problemas de salud. Por ello, la optimización de la Salud Ocupacional en el trabajo ocupa actualmente un lugar importante en la agenda de administraciones públicas y organismos internacionales, que destinan recursos y esfuerzos en el desarrollo e implantación de políticas y programas de mejora. Buena prueba de ello es la determinación tomada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su Asamblea Mundial de la Salud del pasado mes de mayo de 2019. En ella, la OMS anunció que el denominado “síndrome de quemarse en el trabajo o *burnout*”, definido como un trastorno de estrés crónico y malestar psicosocial en el ámbito laboral, pasará en la próxima Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de figurar como un problema general de salud relacionado con la dificultad en el control de la vida, a un problema específico asociado al empleo o al desempleo.

Por otro lado, los problemas de Salud Ocupacional no sólo presentan resultados asociados a costes en términos sanitarios, sino también en términos sociales y económicos, más aún si se entiende la salud desde una perspectiva holística e integradora, como “*un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*” (Constitution of the World Health Organization, 1948). Así la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA) estima que los problemas de salud psicosocial en el ámbito laboral, como por ejemplo el estrés o la ansiedad, tienen un coste en la Unión Europea de unos 20.000 millones de euros anuales, ya sea por la pérdida de jornadas de trabajo como por los costes sanitarios derivados de ellos. Es más, la propia Agencia informa que los problemas de salud psicosocial en el trabajo están asociados a un desempeño laboral más bajo, tasas de absentismo y presentismo más elevadas y una incidencia mayor de bajas laborales. Todo ello tiene



un coste anual estimado de unos 1.220 euros por persona empleada para las empresas europeas (EU-OSHA, 2014). Por el contrario, velar por la salud y el bienestar de la plantilla tiene un efecto positivo en la implicación emocional o *engagement* en el trabajo, obteniendo como resultado una fuerza de trabajo más feliz, productiva, comprometida y sostenible (Cropanzano & Wright, 2001; le Blanc & Oerlemans, 2016). Las estimaciones sobre la inversión en seguridad y salud en el trabajo estiman un retorno de 2,20 euros por euro invertido (ISSA, 2013).

### **Las Organizaciones como garantes de la Salud**

En el ámbito de la Unión Europea, tanto el “Marco Estratégico de la UE en Materia de Salud y Seguridad en el Trabajo 2014-2020” como el “Pacto Europeo para la Salud Mental y el Bienestar”, reconocen la importancia velar activamente por la mejora de la salud psicosocial en el trabajo. Ambos documentos instan a las organizaciones a invertir y actuar en la promoción y prevención de los factores psicosociales, adoptando medidas efectivas, voluntarias y proactivas dirigidas a incrementar los niveles de bienestar psicológico de las personas que componen sus plantillas. Los esfuerzos de la Unión Europea se dirigen a invertir en salud psicosocial en el trabajo para prevenir problemas de salud y enfermedades, propiciando así un decremento de las bajas por enfermedad, contribuyendo a un mejor desempeño e incremento de la productividad y, de manera añadida, alargando la vida productiva y laboral. Todo ello con el objetivo de alcanzar un beneficio social y económico de gran calado, debido a las necesidades perentorias existentes tanto en los sistemas públicos de salud como de pensiones.

Sin embargo, en la actualidad el contexto y escenario político y socioeconómico en el que las organizaciones conviven se ha convertido en un entorno incierto y cambiante al que es necesario adaptarse (entorno “VUCA”, del inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*, que significa Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). La importante crisis económica mundial iniciada a finales de la pasada década, la revolución tecnológica, las tensiones financieras y arancelarias entre las grandes potencias económicas, la explosión de la globalización y la transformación tanto de la comunicación como de las relaciones sociales, obligan a las organizaciones a adaptar su estrategia, planificación y funcionamiento para poder sobrevivir (Sarkar, 2016). Precisamente en este escenario de inestabilidad, las organizaciones que proactivamente mantienen una estrategia de cuidado de la salud de sus personas son las que tienen más posibilidades, no sólo de soportar una situación de crisis, sino de salir además fortalecidas de ella (Salanova et al., 2012). Por tanto, diseñar, aplicar y mantener una política de gestión de personas basada en la salud no sólo se ha convertido en un objetivo de organismos internacionales y políticos para mejorar la

calidad de vida de la sociedad, sino que además emerge como una estrategia efectiva para la supervivencia, adaptación y buen funcionamiento de las organizaciones en el entorno cambiante y de incertidumbre actual.

### **La era de las Organizaciones Saludables**

Pero ¿qué es una organización saludable? Según un manuscrito publicado recientemente por tres investigadoras especializadas en el tema, este tipo de organizaciones se definen como aquellas que desarrollan y llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas dirigidas a mejorar procesos y resultados, tanto de las personas empeladas como de la organización como un todo. Además, se trata de organizaciones de carácter resiliente, ya que mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, salen fortalecidas ante situaciones adversas y bajo presión tienen la capacidad de mantener su funcionamiento y resultados de forma óptima (Salanova et al., 2019). Se trata de organizaciones que desarrollan prácticas encaminadas a incrementar los recursos laborales que facilitan el desempeño de las tareas, desarrollan equipos de trabajo positivos que se coordinan y cooperan de forma constructiva, son lideradas de forma positiva consiguiendo transformar a las personas de la organización hacia su mejor yo posible y, además, se ocupan en reducir las demandas laborales que no sólo dificultan el bienestar sino que son fuente de riesgos psicosociales y problemas de salud. Las organizaciones saludables, por otra parte, presentan un fuerte interés por el desarrollo personal, profesional y organizacional, diseñando estrategias e invirtiendo recursos en el incremento de su capital psicológico, es decir, en las capacidades psicológicas que permiten a las personas que trabajan en ellas realizar sus tareas empleando todo su potencial y sintiendo satisfacción por ello (Ortega-Maldonado, 2018).

Desde principios de siglo, el incremento por el interés del estudio del bienestar y el funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones (Psicología Positiva) ha ido aportando evidencia científica acerca de los resultados y efectos que tiene para una organización ocuparse de forma planificada y dedicada al cuidado de la salud de las personas que las conforman, especialmente en lo que respecta a la salud psicosocial en el ámbito laboral. Así, se conoce que cuando las personas se sienten realizadas y con bienestar en el trabajo, se ven más capaces de obtener sus metas y alcanzar retos ambiciosos, emplean sus fortalezas, capacidades y talento personal para desempeñar sus tareas, aceptan y se desenvuelven mejor ante situaciones estresantes y problemáticas, están más implicadas emocionalmente con su trabajo y con su organización, son más optimistas y perseverantes, están más satisfechas y confían más tanto en sus líderes, como en las personas con las que trabajan y la

organización en general (para ampliar información sobre la investigación acerca de las características y resultados de las organizaciones saludables, se recomienda leer Salanova et al., 2019).

### **I+D+i, transferencia del conocimiento y la práctica basada en la evidencia**

Una de las características de la Psicología Positiva aplicada a las Organizaciones es su apuesta por la práctica basada en la evidencia y la transferencia del conocimiento científico desde el ámbito académico al profesional. En este sentido, se entiende que la estrategia óptima y efectiva para poder obtener resultados deseados y favorables en las estrategias y acciones que se implantan en una organización es fundar las mismas en los resultados de investigación. Por ello, cada vez más se están llevando a cabo proyectos de consultoría con base y apoyo de transferencia de investigación, como los derivados de la iniciativa [INNOVA UJI](#) de la Universitat Jaume I de Castelló. De esta forma se apuesta porque las estrategias proactivas de evaluación (psicosocial, clima, organizaciones saludables, etc.) e intervención (formación, desarrollo de habilidades, reorganización del trabajo, etc.) en el ámbito de gestión de personas en las organizaciones, estén fundamentadas y avaladas por resultados científicos, velando por la calidad y la excelencia de la actividad de consultoría y apoyo a las organizaciones. Se trata de un paradigma y una filosofía del cambio, que comienza a extenderse a nivel internacional amparado por instituciones como la [International Positive Psychology Association](#) y la [European Association of Work and Organizational Psychology](#), que cada vez acumulan más esfuerzos en trazar puentes y tejer redes entre el ámbito académico y profesional.

### **Conclusiones**

Las organizaciones saludables son aquellas que se ocupan de forma auténtica y genuina por la mejora de la salud de las personas que las conforman y la sociedad en su conjunto. La evidencia científica avala que al invertir en salud psicosocial se obtienen resultados positivos tanto desde el punto de vista saludable como de desempeño y económico. Diseñar y aplicar estrategias y prácticas basadas en la evidencia se constituye como el camino más seguro hacia la excelencia y la calidad. Unas organizaciones más saludables son requisito indispensable para garantizar el Bien Común en nuestra sociedad.

## **Referencias**

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). A Review and Further Refinement of the Happy- Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037//106W087.53.3.182>
- EU-OSHA. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. (E. A. for S. and H. at Work, Ed.). Publications Office of the European Union.
- ISSA. (2013). *The return on prevention: Calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies*.
- le Blanc, P. M., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Amplition in the Workplace: Building a Sustainable Workforce Through Individual Positive Psychological Interventions. *Psychologist Papers*, 37(3), 185–191.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Ortega-Maldonado, A. (2018). *It is time to act! Empirical Findings on how to Enhance Psychological Well-being and Performance through Positive Interventions*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Seligman, M. E. P. (2011). Flourish. *Spring*, 80–87. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.8.772>
- Steger, M. F. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>

Constitution of the World Health Organization, International Health Conference  
1 (1948). <https://doi.org/12571729>