

## **Organizaciones saludables en tiempo de crisis**

M. Ángeles Carrión García<sup>1</sup>

Las organizaciones saludables son aquellas donde la calidad se extiende por todos los ámbitos de su actividad organizacional y se distinguen por gestionar de forma activa la promoción de la salud de su personal, conservando el bienestar físico, mental y social del mismo en el más alto nivel. Tal como refirió en el año 2006 el Dr. Russ Newman, director ejecutivo de práctica profesional de la Asociación Americana de Psicología, los patronos reconocen cada vez más que el factor clave de su éxito empresarial reside en su propio personal y han comprendido que se debe tratar de forma conjunta el desempeño organizacional, la salud y el bienestar.<sup>1</sup>

En tiempo de crisis muchos empresarios y administraciones públicas pueden considerar la promoción de la salud como un gasto difícil de asumir, no obstante, las investigaciones a nivel internacional demuestran que invertir en prevención y promoción de la salud es rentable ya que disminuye la tasa de accidentes y enfermedades profesionales, así como se reduce el nivel de absentismo teniendo trabajadores más eficaces y motivados.<sup>2</sup>

Desde una perspectiva multidisciplinar, los profesionales debemos intervenir diseñando y ejecutando programas específicos y planes de acción estratégicos para articular una organización saludable, promoviendo iniciativas de salud que ayuden a fortalecer las competencias de los directivos y todos los trabajadores de la organización, con el fin de crear una red natural de ayuda para el cambio deseado. Desde una perspectiva de psicología organizacional positiva, no sólo hay que evitar los riesgos sino optimizar todos los recursos, actuando desde una visión proactiva de salud, desarrollando el potencial de los trabajadores y de las compañías para llegar a una cultura organizacional fuerte y psicológicamente saludable.

Es importante fomentar entre los empresarios un enfoque estratégico con un sistema de gestión único que englobe las diferentes dimensiones de una organización saludable. La dimensión ambiental, donde se observan las normas de seguridad y salud, se controlan los peligros en el lugar de trabajo, obteniendo un ambiente saludable y donde el personal actúa de forma responsable a nivel ambiental y ergonómico. La dimensión física, promoviendo iniciativas de investigación, vigilancia y

educación para la salud así como prácticas de trabajo seguras. La dimensión mental, optimizando el diseño de los puestos de trabajo, potenciando una comunicación activa, fluida y eficaz, las buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto y la motivación, responsabilidad e iniciativa. La dimensión social, donde se permite un buen equilibrio entre trabajo/vida privada, políticas de equidad e implementación de PAE's (programas de ayuda para empleados).

Una optimización de la gestión en todos los ámbitos de la organización, con un enfoque más humano, que erradique las conductas de conflicto, violencia y mobbing, elimine o controle los factores generadores de estrés y potencie el reconocimiento del trabajo bien realizado, nos llevará a conseguir una empresa con mejor calidad de vida, saludable y sostenible, trabajando hacia la excelencia.

No obstante, es importante el análisis de las conductas de salud y tal como indican los postulados del modelo PRECEDE, que parte de diversas disciplinas para analizar los problemas sociales, de salud y factores del comportamiento, debemos tener presentes los factores personales que pueden predisponer, facilitar y reforzar la práctica de comportamientos saludables y que inducen a una persona a intentar una nueva conducta, modificarla, suspenderla o volverla a intentar.<sup>3</sup>

La exposición continuada a factores psicosociales nocivos en el ámbito laboral puede provocar daños a la salud de los trabajadores aun cuando no se manifiesten de forma inmediata. Aunque los factores organizacionales pueden ser suficientemente estresantes, la valoración cognitiva que hace el individuo de dichos eventos (reto/amenaza) es imprescindible para que ocasione en la persona los sentimientos que pueden conducir a presentar determinadas patologías. Es importante la percepción que el individuo tiene de su situación.

La implementación de una cultura saludable en la empresa viene determinada por la forma de liderar la misma y, por tanto, el factor humano tiene un impacto fundamental en la promoción de conductas de buena praxis en salud. Diseñar y realizar intervenciones encaminadas a configurar un entorno donde sea factible y fácil, para todos los integrantes de la organización, escoger opciones de comportamiento y estrategias de funcionamiento que generen bienestar biopsicosocial.

La efectividad en relación a las demandas, condiciones económicas y sociales actuales, es decir, la calidad en todas las áreas de la actividad organizacional, ha de ser el objetivo primordial de una organización saludable y de calidad. Tal como contempla el modelo AEPA siguiendo los principios básicos de los círculos de calidad,<sup>4,5</sup> la intervención ha de contribuir al avance y mejora de la empresa, fomentar el respeto mutuo y construir un

<sup>1</sup> Doctora Excelente Cum Laude por Unanimidad; Presidenta de la Asociación de Expertos en Psicología Aplicada; calle Pica d'Estats, 6; DP 08800; Vilanova i la Geltrú; España; Tel. +34 938 100 741; Email: [siouxak@gmail.com](mailto:siouxak@gmail.com)

ambiente de trabajo satisfactorio así como desarrollar y aplicar al máximo las capacidades de las personas.

Contemplaremos el análisis de las situaciones de riesgo y las necesidades de salud que pueden estar presentes en la realidad laboral, así como la identificación de los recursos existentes que ayuden a conseguir bienestar y también la identificación de aquellos otros recursos que no existen y que sería necesario desarrollar. Los objetivos de la intervención deben ser cuantificables y medibles.

En tiempo de crisis es imprescindible aumentar la calidad de los productos y/o servicios, la productividad y la competencia de las empresas pero así mismo, disminuir el uso ineficaz de los recursos económicos y el daño a los recursos naturales, promoviendo el aumento de las competencias personales y de equipo para afrontar las nuevas demandas y asumir las funciones que vayan surgiendo.

Entender la importancia de los procesos de selección que permitan clarificar expectativas sobre conducta profesional, su ajuste en la organización y la elección más adecuada en cada caso, contratando profesionales preparados, lo cual redundará en el aumento de las habilidades, la destreza y la calidad en el trabajo, incrementando la capacidad para la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades que aumenta la motivación del personal, disminuyendo la insatisfacción laboral y la rotación en los puestos de trabajo.

La promoción de estilos de vida y entornos sociolaborales saludables nos permitirá mejorar la calidad de vida y aumentar su expectativa dentro de la población trabajadora, disminuyendo las enfermedades y accidentes de origen laboral y, por tanto, el absentismo. Podremos generar así una actitud positiva, de entusiasmo e implicación en el trabajo.

Como expertos en salud ocupacional nuestro reto, actual y en un futuro inmediato, será demostrar a los empresarios, agentes sociales y gobiernos, a través de la investigación, creación, aplicación y divulgación de modelos de intervención, que la crisis supone una situación de cambio que nos puede llevar a un ambiente de conflicto, si obviamos la necesidad de crear condiciones de trabajo generadoras de bienestar o bien puede ser una oportunidad de mejora, si la sabemos manejar convenientemente, potenciando organizaciones saludables con trabajadores sanos, alta eficacia y rentabilidad.