Organizaciones Saludables:

Una aproximación desde la Psicología Positiva

Dra. Marisa Salanova

Equipo de Investigación WONT

Área de Psicología Social

Universitat Jaume I (Castellón)

En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia. Madrid: Alianza Editorial

ÍNDICE

1. Introducción

2. Psicología Positiva y Psicología Organizacional Positiva

3. ¿Qué son las organizaciones saludables?

4. Prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo

5. Empleados saludables: la gestión del capital psicológico positivo

6. *Outputs* organizacionales saludables

7. Resumen y conclusiones finales

8. Referencias

1. Introducción

El término ‘organización saludable’ (‘*Healthy organization’*) es citado en multitud de lugares y se han publicado hasta la fecha numerosos artículos y documentos tanto en revistas científicas como divulgativas. Parece un término novedoso y actual, y sin duda lo es. Pero como ocurre con lo nuevo, ha generado también mucha confusión alrededor de su concepto y comprensión. Bajo el término se agrupa literatura e investigación de muy diversos ámbitos, y en muchas ocasiones, los conceptos que se utilizan son similares en cuanto al significado y consecuencias personales y organizacionales. Ahora bien, el conocimiento generado en la investigación desde diversas perspectivas y disciplinas científicas parece desarrollarse en paralelo.

El objetivo de este trabajo es precisamente poner en común el conocimiento actual sobre las organizaciones saludables. La razón científica es clara: generar conocimiento científico respecto a este constructo. La razón práctica también: los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan en creces a los generados por las llamémoslas así: organizaciones no-saludables (o tóxicas). Por ambas razones merece la pena embarcarse en esta aventura.

El punto álgido en el estudio de las organizaciones saludables es la ‘salud’ de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. De este modo, el estrés ocupacional ha sido la característica más importante durante muchas décadas para describir lo que *no son* y cómo *no deben ser* las organizaciones saludables.

Pero el estudio de las organizaciones saludables no se cubre solo con el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más ‘positiva’ se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el

capital social y el así llamado ‘capital psicológico’, a la vez que maximizamos la estrategia de negocio. Por este motivo, es que en este trabajo trataré el estudio de las organizaciones saludables desde una perspectiva diversa en cuanto a las disciplinas científicas de base (psicología ocupacional, *management,* conducta organizacional, etc.) pero acentuaré la investigación derivada de la Psicología Positiva que imprime un carácter más ‘positivo’ al estudio científico del concepto.

Una de las razones de imprimir este carácter más positivo, tiene que ver con el hecho de que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico y la experiencia (Salanova y Schaufeli, 2004).

En la primera parte de este trabajo se desarrollarán los principios que guían el marco teórico de la Psicología Positiva, y en concreto, de su aplicación al mundo del trabajo y de las organizaciones o la así llamada: Psicología Organizacional Positiva. En segundo lugar, el objetivo se clarificará el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de ‘saludables’. La idea es buscar cuáles son los elementos básicos a diferentes niveles que comparten este tipo de organizaciones. Conociendo cuáles son estos elementos genuinos podremos optimizarlos y desarrollar así organizaciones saludables. Este es otro de los objetivos del presente trabajo: generar un modelo heurístico de la ‘Organización Saludable’ que pueda ser útil a para la comprensión de este tipo de organizaciones.

2. Psicología Positiva y Psicología Organizacional Positiva

Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Este sesgo negativo de la Psicología se ilustra también en la publicación de artículos científicos. Una búsqueda en el *PsycINFO*[1] de artículos publicados en revistas con revisión de pares, aparece que en los últimos 100 años (desde 1907 hasta 2007) se han publicado 77.614 artículos sobre 'estrés' y sólo 6.434 sobre 'bienestar'. Además, profundizando en temas más concretos por ejemplo, se han publicado 44.667 artículos sobre 'depresión' y 24.814 sobre 'ansiedad'. En cambio, aunque sobre 'satisfacción' se han publicado algunos artículos más (14.535) no es tanta la publicación de trabajos sobre 'felicidad' (1.159) o sobre 'disfrute' (304). En cambio la publicación de artículos sobre 'burnout' y 'engagement' (su teóricamente opuesto) es bastante similar (2.140 y 2.809 respectivamente).

En concreto, en el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado 'oscuro' del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero solo cubre la mitad del espectro de la Psicología Organizacional. Por tanto, existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo.

Una perspectiva 'más' positiva en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede llevar a la

[1] La búsqueda restringida se ha realizado incluyendo el término sólo en el título de artículos publicados en revistas con revisión de pares.

aparición de organizaciones ‘enfermas’ que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno (ver figura 1).

INSERTAR FIGURA 1 AQUI

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la ‘excelencia’ empresarial. Este objetivo empresarial no puede alcanzarse con una fuerza laboral ‘saludable’ al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo.

La aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva (PoP) que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

La Psicología Positiva ya fue definida como: *‘el estudio científico del funcionamiento humano óptimo’* (Seligman, 1999). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones la Psicología Organizacional Positiva (PoP) se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira está en descubrir las características de la ‘buena vida organizacional’ o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la PoP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la PoP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y un largo etc.

El concepto de organización Saludable' encaja perfectamente en esta perspectiva científica de la PoP. En el siguiente apartado me centraré en mayor profundidad en describir este concepto.

3. ¿Qué son las organizaciones saludables?

La organización saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la 'organización' hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, 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 sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Distinguir en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy,Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es 'bueno' para todos los

componentes de la misma, esto es, empleados, y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general.

El concepto tiene además implicaciones importantes en cómo entendemos las relaciones trabajo-salud. Primero, el hecho de enfatizar cómo se estructura y organiza el trabajo sugiere que éste tiene un impacto directo en la salud y bienestar de los empleados. Segundo, combinar el término 'saludable' con 'organización' connota una perspectiva integradora, incluyendo juntos puntos de vista y resultados de un variado número de disciplinas y especialidades, incluyendo no solo las perspectivas tradicionales de salud en el lugar de trabajo como el estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional y la promoción de la salud laboral, sino también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía.

En este sentido la investigación sobre las organizaciones saludables representa la convergencia de la investigación científica realizada en distintas disciplinas. Por ejemplo, la investigación sobre el *estrés ocupacional* ha estado interesada conocer las características de los trabajos y de las organizaciones que caracterizan ambientes de trabajo con altas dosis de estrés, y actualmente el interés se centra también no solo en el diagnóstico sino también en la intervención para reducir las causas de estrés laboral en las organizaciones (Peiró, 1993; Peterson y Wilson, 2002). Desde los estudios sobre la *seguridad y salud ocupacional*, la investigación se ha centrado en la extensión de la literatura sobre clima y cultura, así como en el estudio del error tanto a nivel humano como organizacional (NIOSH, 2002).

Los estudios sobre *promoción de la salud* se han centrado básicamente en los modelos socio-ecológicos, así como los modelos de programación multinivel o intregradores (DeJoy y Wilson, 2003). Y finalmente, desde la *dirección de recursos humanos y el desarrollo organizacional*, se han desarrollado modelos para identificar las características de las

empresas u organizaciones saludables explorando las características de los sistemas de trabajo denominados de *high-performance* (Delery y Shaw, 2001)

Por otra parte, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital humano y social, y el más actual así llamado 'capital psicológico positivo' (Luthans y Youssef, 2004) y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. Además, existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes siendo también más competitivas.

Una definición sobre organización saludable ha sido dada por Wilson et al., (2004) al considerar que son aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente social y en concreto del clima organizacional en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima están todas relacionadas con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo, y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo.

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos 'bien'. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Desde un punto de vista 'pragmático' podríamos 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 y desde la consultoría empresarial, el *Great Place to Work* (http://www.greatplacetowork.com) a través de *Fortune 100* ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas. Basándose en su experiencia de más de 20 años, ayudan a definir las características de las 'mejores' empresas para trabajar. Definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados "confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos". Según este instituto un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre (1) empleados y dirección, entre (2) empleados y sus puestos/compañía, y (3) entre empleados y otros compañeros. Por tanto, también aquí las dimensiones de tipo social en la organización adquieren importancia crucial a la hora de definir qué es y que no es una organización saludable.

Llegados a este punto interesaría conocer algo mas sobre la posibilidad de establecer un conjunto de elementos básicos que contienen las organizaciones para ser denominadas 'saludables'. Esto es, aquellas organizaciones que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan 'bien'. Además, estas organizaciones generan '*Outputs*' relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios saludables y de *'High performance'*, y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

En la figura 2 se presenta un modelo heurístico de organización saludable entendida como aquella que desarrolla (1) prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de (2) empleados 'saludables' y (3) '*Outputs*' organizacionales saludables. Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre si. Esto es la existencia de prácticas saludables, influye en el desarrollo de

empleados y '*Outputs*' organizacionales saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

INSERTAR FIGURA 2 AQUÍ

En los siguientes apartados intentaré explicar estos dos niveles básicos de las organizaciones saludables. En el apartado 4 trataré de clarificar cuáles son las prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que ayudan al funcionamiento organizacional óptimo. En el siguiente (apartado 5) se expondrán las características 'saludables' de las personas que trabajan en esas organizaciones, relacionadas con estas prácticas. Finalmente en el apartado 6 se describen los *'Ouputs'* organizacionales saludables. De alguna forma, las formas positivas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo en las organizaciones son 'saludables' en la medida que las personas que trabajan en ellas son también 'saludables', y la organización cuenta con productos y/o servicios de excelencia, así como con buenas relaciones con el entorno y la comunidad.

4. Prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo

Los ambientes de trabajo saludables cuentan con la existencia de prácticas o recursos estructurales tanto a nivel del puesto de trabajo como más organizacionales, así como recursos de tipo más 'social' que son responsables de la creación en definitiva de organizaciones positivas. Los recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001).

Los recursos organizacionales tienen un poder motivacional y en este sentido, las teorías de la motivación laboral, muestran ejemplos de por qué los recursos tienen este poder. Por ejemplo, los modelos *Demandas-Control* (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990), Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001), Modelo Dual (Schaufeli y Bakker, 2004) y el modelo Espiral Dual de la autoeficacia (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2006) viene a señalar que los recursos tanto mas específicos del puesto de trabajo como de la organización en general (y también los recursos personales) tienen el poder de poner en marcha o activar una serie de mecanismos psicológicos relacionados con el la elección de conductas, el esfuerzo y la persistencia en la consecución de metas aunque aparezcan obstáculos (ver Salanova et al., 2006 para una revisión de estos modelos).

Pero independientemente del modelo teórico sobre el proceso de salud psicosocial que tengamos en cuenta, la investigación ha demostrado el fuerte poder predictivo de los recursos organizacionales (y personales) en la comprensión de procesos psicosociales y organizacionales positivos, como es en este caso, las organizaciones saludables.

El paso siguiente sería identificar los recursos organizacionales 'cruciales' en la configuración de tales organizaciones. Warr (1990) ha identificado hasta 9 características o recursos del trabajo que afectan al bienestar psicológico: (1) la claridad de las tareas y del rol laboral, (2) la autonomía en el trabajo, (3) las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, (4) la variedad de las tareas, (5) la existencia de información y feedback sobre el trabajo, (6) un salario justo, (7) la seguridad física en el trabajo, (8) que el trabajo sea valorado socialmente, y (9) el apoyo del supervisor.

Estas características son a mi parecer el listado más completo de recursos que se hayan puesto a prueba a nivel científico. Pero aunque su modelo (así llamado 'modelo vitamínico' como una metáfora sobre los efectos de las vitaminas (recursos) sobre la salud física (el bienestar psicológico) resulta interesante y sugerente para el estudio de las

organizaciones saludables, básicamente hace referencia a los recursos relacionados con las mismas tareas que realizan los empleados (ej. variedad de las tareas, autonomía) o bien recursos del ambiente social más inmediato (ej. apoyo del supervisor). Ahora bien, existen otros recursos organizacionales relacionados con procesos mas colectivos y de tipo más 'macro' por ejemplo las prácticas directivas y de desarrollo de recursos humanos y valores y objetivos organizacionales.

Por tanto, desde mi punto de vista cabría diferenciar dos tipos de recursos o prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo y que aparecían así en la figura 2, esto es:

- *Recursos estructurales* que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel más macro que abarcan a toda la organización en su conjunto:
    - ✍ *Recursos de tarea*, como la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas.
    - ✍ *Recursos de la organización*, como prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional), cultura, valores y objetivos organizacionales.
- *Recursos sociales* son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Esto es los compañeros de trabajo, los jefes, los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes).

Estos recursos sociales formarían parte del así llamado 'capital social' de la organización (Luthans y Youssef, 2004) que incluye las relaciones interpersonales,

intergrupales e interorganizacionales, redes y conexiones, además de los recursos intragrupales, la estructura social y las dinámicas culturales, siendo un constructo multidimensional. Como señalé en el apartado anterior (*GreatPlacesToWork*, 2007; Wilson et al., 2004) el ambiente social del trabajo relacionado con el clima, la confianza y las relaciones interpersonales en definitiva, es un elemento clave a la hora de diferenciar organizaciones saludables de aquellas que no lo son.

Ahora bien, según Luthans y Youssef (2004) existen al menos tres aspectos valiosos del capital social que ayudan a crear una ventaja competitiva sostenible. Estas características son las redes sociales de trabajo (esto es, contactos y los lazos que relacionan a las personas dentro de la organización entre ellos y con el mundo exterior), las normas sociales (o normas de conducta, así como también los valores y creencias básicas, proveen a la organización con la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias organizacionales, estructuras y procesos) y la confianza que es el agente vinculante básico para que las redes sociales y las personas actualicen y consigan alcanzar todo su potencial. La confianza puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimiento y feedback continuado, que puede facilitar la innovación y la competitividad.

Como veremos en el apartado siguiente, este capital social, junto con el capital humano y especialmente el capital psicológico positivo, forman las bases más importantes de la inversión en ventaja competitiva sostenida de las organizaciones saludables.

5. Empleados ‘saludables’: la gestión del capital psicológico positivo

La necesidad de tratar a las ‘personas’ como capital para invertir y obtener ventaja competitiva, se hace además cada vez mas patente en una sociedad en donde prácticas como la restructuración, el *outsourcing*, y la reducción de plantillas, entre otras, empiezan a ser algo

habitual. Para que un recurso organizacional empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no puede ‘duplicar’ como la tecnología, el equipamiento, el producto. Pero además no debe solo ser único, sino también acumulable, interconectado y renovable ya que la organización necesita ser capaz de incrementar y/o reponer esas características antes de que sea demasiado tarde y deje de ser competitiva.

La cuestión es que el capital estructural tal como recursos físicos y organizacionales ha llevado casi siempre a la posibilidad de copia e imitación. Pero la cuestión es que las personas son las que representan una verdadera ventaja competitiva en esta ecuación ya que son menos ‘imitables’ por los competidores. Ahora bien parece haber un ‘*Gap*’ entre ‘saber-y-hacer’ ya que aunque esta idea la conocen muchas organizaciones, no tantas ponen en práctica procedimientos para el reconocimiento y gestión efectiva de las personas como elementos genuinos de una verdadera ventaja competitiva (Luthans y Youssef, 2004). En este apartado, trataré el capital social (las relaciones entre las personas), el capital humano (el conocimiento), y el más novedoso así llamado capital psicológico positivo (las competencias psicológicas cruciales) como fuentes de ventaja competitiva y esencia de las organizaciones saludables.

El *capital social* ya fue tratado en el anterior apartado, ya que considero que forma parte del ambiente social del trabajo y de la organización, y que por tanto, he incluido como recurso ‘social’ de la organización. Ese capital social es crucial para crear una ventaja competitiva sostenible como dije anteriormente, pero además incluso contribuye a la creación del capital humano, sobre todo un tipo de este conocimiento que veremos a continuación, el llamado conocimiento tácito.

El *capital humano* hace referencia básicamente al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional. Este es el conocimiento ‘explícito’ o aquel conocimiento que trae el empleado

cuando ‘entra’ en la organización. Este conocimiento no llega a ser del todo parte de la ventaja competitiva porque es bastante limitado, ya que es fácilmente imitable.

Pero existe otro tipo de conocimiento llamado ‘tácito’ que es específico de la organización y se construye sobre el tiempo a medida que las personas se socializan dentro de la organización, empiezan a formar parte de su cultura, comprenden su estructura y procesos dinámicos y aprenden cómo funciona la organización como un todo. Requiere mucha inversión en términos de tiempo y esfuerzo, por parte de todos miembros, tanto los empleados como los *managers*.

Es el tipo de conocimiento que la organización ‘pierde’ cuando no puede retener a las personas y empezar a rentabilizar los frutos de su inversión en términos competitivos. Este tipo de capital humano es más único e inimitable ya que la competencia no puede beneficiarse del mismo al ser específico de cada organización y por tanto intransferible. Ahora bien, este tipo de conocimiento es difícil de medir y su impacto se manifiesta sobre períodos de tiempo más indefinidos.

Finalmente, el *capital psicológico positivo* se inicia desde el movimiento de la Psicología Organizacional Positiva. Aquí lo importante son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. La investigación previa ha identificado que estas características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans y Youssef, 2004; Stanjovik, 2006). Ahora bien, señalan que esta lista no es exhaustiva. Desde mi perspectiva, y basándome en datos obtenidos en la investigación más actual (ver referencias mas adelante), incluiré a este planteamiento dos aportaciones personales:

1. Considero que esta lista es adecuada, pero añadiré otra característica más que es la vinculación psicológica con el trabajo o *work engagement*.
2. Estos autores consideran que estas cuatro características tienen el mismo peso a la hora de establecer cómo de saludables son las personas en las organizaciones. Basándome en mi propia investigación, tendré en cuenta que el peso de la autoeficacia es superior al del resto, siendo predictora de las demás y manteniendo una relación causal recíproca.

Existe también un debate sobre la estabilidad vs. temporalidad de estas características (características rasgo vs. características estado). Aunque tenga presente la influencia de características más estables de personalidad, no entraré en este debate y me centraré en las características tipo estado por diferentes motivos:

1. Son más atractivas para la investigación y la práctica profesional en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos ya que pueden generarse, desarrollarse o modificarse, mientras que las características más 'estables' son más difíciles de cambiar.
2. La investigación en el ámbito del trabajo y de las organizaciones ha puesto de manifiesto que estas características son más específicas y por tanto tienen mayor poder predictivo de conductas tales como el desempeño laboral, el absentismo y también en conductas y hábitos sanos y seguros.

Este capital psicológico positivo tiene pues efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización ya que finalmente podríamos hablar de un capital psicosocial compartido entre los miembros de las organizaciones saludables.

Por ejemplo, la ***Autoeficacia*** 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).

La autoeficacia afecta a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar influye en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquellas que somos capaces de dominar. En segundo lugar, autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo. 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 trabajadores que se consideran poco eficaces exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención dificultando el uso de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles (no se 'pre-ocupan' de las demandas, sino que se 'ocupan' de ellas).

Es posible concluir que las creencias de autoeficacia influyen, al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y el engagement en el trabajo, haciéndonos sentir bien (ver Martínez y Salanova 2006, para una revisión).

La ***Esperanza*** se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: (1) objetivos, (2) agencia y (3) planes de acción (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams, 2000). Los trabajadores intentar conseguir sus objetivos por

medio de un sentido de agencia personal, que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para conseguir sus objetivos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa la investigación en el ámbito de las organizaciones. No obstante, los estudios pioneros al respecto son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de Luthans y colaboradores han venido a señalar que la esperanza manifestada por los líderes tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización. También en un estudio cross-cultural encontraron que la esperanza manifestada por los trabajadores estuvo relacionada con su desempeño organizacional.

El ***Optimismo*** es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Otra competencia psicológica que forma parte del capital psicológico positivo es la ***Resiliencia***, que en general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002a) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

Algunos atributos de las personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las personas con baja competencia de resiliencia, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resistencia, un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un rasgo, los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional.

Por último el ***Engagement*** o vinculación psicológica 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 (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002, p. 73). 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

caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Si analizamos los componentes del engagement advertimos 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 experimentan engagement, 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. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos 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 (ver Salanova y Schaufeli, 2004 para una revisión).

6. *Outputs* organizacionales saludables

Como vengo señalando desde un comienzo las organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan más 'saludables'. Por tanto, estas organizaciones generan '*Outputs*' relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de '*High performance'* y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Zwetsloot y Pot, 2004).

Respecto a los '*Outputs*' relacionados con la excelencia organizacional, la investigación ha señalado una relación no demasiado fuerte pero positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar propios de los empleados saludables, y *desempeño en el trabajo y excelencia organizacional.* Esta cuestión entra dentro de la polémica hipótesis del

‘trabajador productivo y feliz’ (‘*Happy productive worker*’) esto es si los trabajadores satisfechos y que manifiestan bienestar en el trabajo son también mas productivos. Aunque parece una cuestión de sentido común, la investigación ha encontrado relaciones positivas entre bienestar y desempeño pero las relaciones nunca han sido tan fuertes como cabía esperar. Ahora bien, por ejemplo, se han establecido sólidas relaciones entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar psicosocial de los empleados, considerando la autoeficacia como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresores y por otra parte siendo una fuente de bienestar (Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002).

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 que llamamos ‘espirales positivas hacia arriba’. Los altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este a su vez incrementa los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito en su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución.

Estas espirales hacia arriba son positivas como ha señalado la investigación (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005; Salanova, Bakker y Llorens, 2006). Ahora bien, queda todavía por investigar hasta qué punto esas espirales son positivas y si la relación es lineal o podría llegar un punto de inflexión en donde la espiral podría invertirse y caer en espiral hacia abajo. Lindsley y Brass (1995) señalaron que las espirales que se autorregulan en sí mismas en base al feedback recibido por el desempeño y la posibilidad de interpretar los errores y los fallos como elementos de aprendizaje, son incluso más positivas que las espirales ‘positivas’ ya que incluyen la posibilidad de retrocesos y aprendizajes, y evitan el que se produzca el ‘exceso de confianza’. No obstante, se requiere más investigación en este punto.

Además, se ha demostrado empíricamente que el estado de engagement modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2004) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el engagement se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005), el desempeño académico en estudiantes universitarios (Salanova, Martínez, Bresó, Llorens y Grau, 2005), y el compromiso organizacional (Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova, 2006) y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono (Schaufeli y Bakker, 2004). Además desde una perspectiva colectiva, el engagement puede ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que mejora el desempeño del grupo (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003).

También Harter, Schmidt y Hayes (2002) realizaron un gran estudio con 7.939 unidades de negocio de 36 empresas y encontraron que el engagement de los empleados estaba relacionado con la satisfacción del cliente, los beneficios de la empresa, la productividad, la rotación de puestos y la seguridad laboral.

Finalmente, una relación algo mas fuerte entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada por una revisión reciente de Lyubomirsky, King y Diener (2005). Identificaron siete estudios publicados en donde es observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores (media de correlaciones de Pearson de .33) y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional (correlación de .26).

Otro elemento importante de las organizaciones saludables está relacionado con que sus *productos y servicios son también 'saludables'*. Esto es 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, como se ha señalado anteriormente. Las

organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables pero también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costes por absentismo mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados y de la propia organización se incrementa. Pero también, una organización con el apellido de 'saludable' tiene como uno de sus objetivos 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 solo 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 consigue 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 o 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. Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio, y estas empresas entran dentro también del concepto de 'organización saludable'.

7. Resumen y conclusiones finales

El objetivo de este trabajo ha sido poner en común el conocimiento que tenemos hasta la actualidad sobre las ‘organizaciones saludables’, ya que aparecía disperso debido básicamente a la novedad del término pero también a las diversas disciplinas científicas que han abordado el estudio de las organizaciones saludables, y cuya investigación ha transcurrido en paralelo.

Ahora bien, aún teniendo en cuenta esta diversidad, el enfoque básico de este trabajo ha sido el marco teórico de la Psicología Positiva, y en concreto, de la Psicología Organizacional Positiva. El motivo es que el concepto de organización saludable encaja perfectamente en esta perspectiva científica. El hecho es que la aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Ahora bien, la esencia que parece desprenderse de este trabajo es que el punto esencial que caracteriza a las organizaciones saludables es la ‘salud’ de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Este era otro de los objetivos de este trabajo, es decir, clarificar el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de ‘saludables’. Las organizaciones saludables se entiende como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan más ‘saludables’. Por tanto, estas organizaciones generan ‘*Outputs*’ relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de ‘*High performance’*, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

En base a este concepto, lo innovador de este trabajo ha sido generar un modelo heurístico de organización saludable que comprende el desarrollo de estos elementos relacionados entre sí y que a su vez se relacionan con los *'Outputs'* organizacionales de excelencia organizacional como productos/servicios de '*High performance'*, y las buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad. Esto es, la organización saludable se caracterizaría por tener prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados 'saludables' y *'Outputs'* organizacionales saludables. Ahora bien, estos resultados a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

8. Referencias

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control.* New Jersey: Freeman.

Carver, S. y Scheier, M.F. (2002). Optimism. En C.R Snyder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 231-243) Oxford: Oxford University Press.

DeJoy, D.M. y Wilson, M.G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion, 17,* 337 –341.

Delery, J.E. y Shaw, J.D. (2001).The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* . Greenwich, CT: Elsevier.

Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86,* 499-512.

GreatPlacesToWork (2007). http://www.greatplacetowork.com.

Harter, J. K., Schmidt, F.L., y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87,* 268-279.

Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24,* 285-308.

Lindsley, D. H. y Brass, D. J. (1995). Efficacy-performing spirals: a multilevel perspective. *Academy of Management Review, 20,* 645-678.

Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management, 13,* 378-391.

Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A. y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23,* 825–841.

Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131,* 803-855.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16,* 57–72.

Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dinamics, 33,* 143-160.

Martinez, I. y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros, 279,* 175-202.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions*. (DHHS Publication No. 2002-116). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Peiró, J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral.* Madrid: Eudema.

Peterson,M. y Wilson, J.F. (2002).The culture –work –health model and work stress. *American Journal of Health Behavior, 26* ,16 –24.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros, 261*, 109-138.

Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90,* 1217-1227.

Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies, 7,* 1-22.

Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés, 11*, 215-231.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. y Schaufeli, W.B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research, 34,* 43-73.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I (2006). Metodología RED-WoNT. En Foment del Treball Nacional (Ed.). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales, Evaluación de riesgos.* (pp. 131-154). Barcelona.

Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. y Grau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología, 21*, 170-180.

Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización.* Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.

Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal on Work and Organizational Psychology, 11,* 1-25.

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 293-315.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71-92.

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist, 54,* 559–562.

Snyder, C.R. Feldman, D.B., Taylor, J.D., Schroeder, L.L. y Adams, V. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths. *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives, 15,* 262-295.

Stanjovik, A.D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology, 91,* 1208-1224.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63,* 193-210.

Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77,* 565 –588.

Zwetsloot, G. y Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics, 55,* 115-124.

Figura 1: Cambio Organizacional

Desde….	**Hacia…**
Reducción de costes	Satisfacción del cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	*Empowerment*
Objetivos a corto-plazo sobre el *Cash-flow*	Objetivos a largo-plazo sobre la visión, planificación y crecimiento
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (Ej. formación en la empresa)	Responsabilidad personal (Ej. empleabilidad)
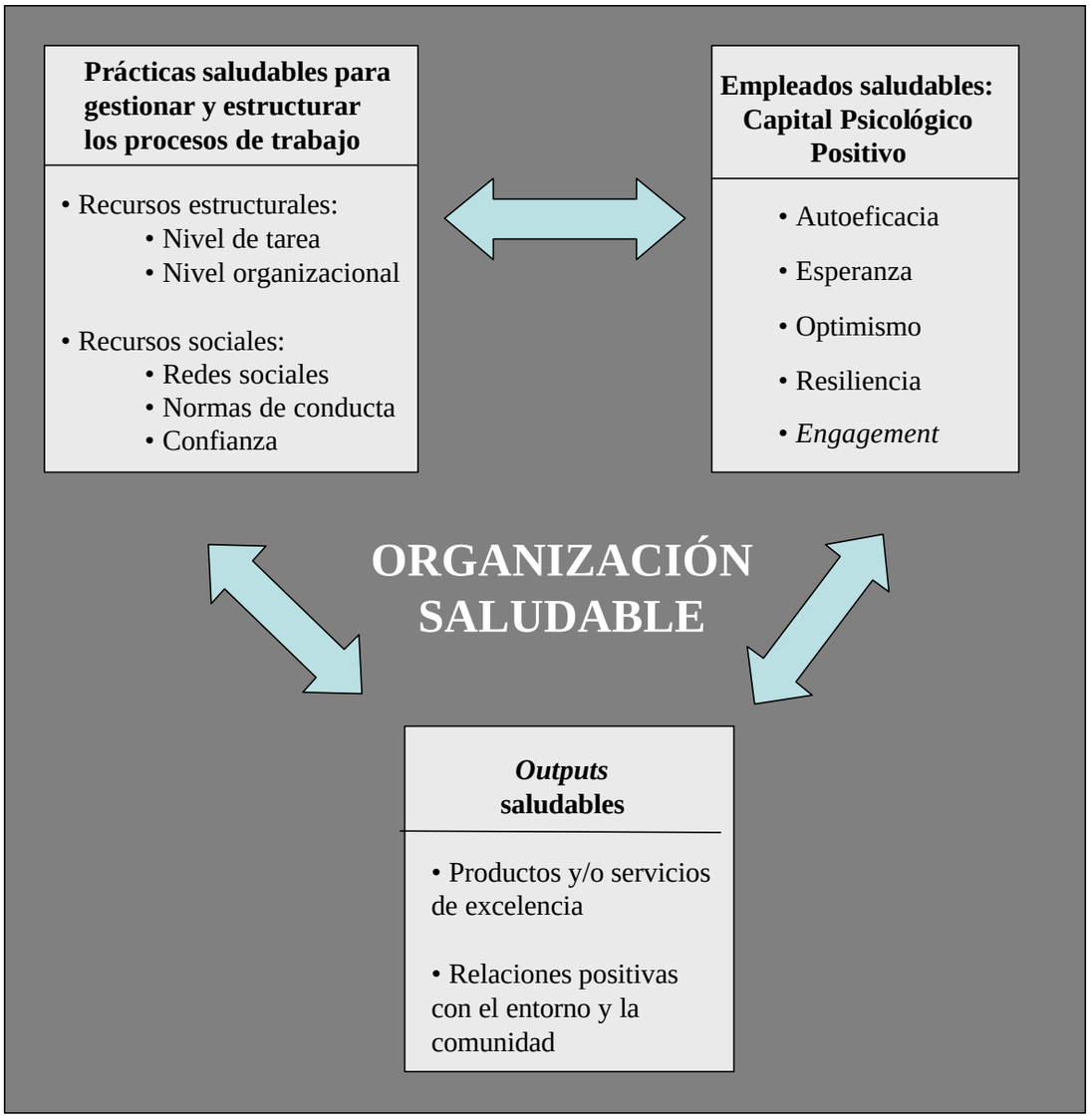
Figura 2: Modelo heurístico de organización saludable