



ORGANIZACIONES SALUDABLES

MASTER SUPERIOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ
TRABAJO FIN DE MASTER
CAROLINA SENA DE HARO
TUTOR: RAFAEL RAMOS MUÑOZ
01 de Julio de 2016

Contenido

1. RESUMEN	2
2. INTRODUCCIÓN	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	2
4. OBJETIVOS	3
5. EL CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO EN LA EMPRESA.....	4
5.1. FUNDAMENTOS E HISTORIA DE LA ORGANIZACIONES SALUDABLES.	4
5.2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA.....	6
5.3. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES	7
5.3.1. Qué son las organizaciones saludables	7
5.3.2. Organizaciones saludables frente a organizaciones tóxicas	7
5.4. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO HERO	9
5.4.1. Empleados saludables. Los recursos personales y el capital psicológico positivo.	11
5.4.2. Recursos y prácticas organizacionales saludables.	15
5.4.3. Resultados organizacionales saludables.	16
5.5. ENGAGEMENT	18
6. IMPLANTAR UN MODELO SALUBABLE	20
6.1. FASE I: ANÁLISIS Y TOMA DE DATOS	23
6.2. PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS	26
6.3. FASE III: IMPLANTACIÓN.PRÁCTICAS SALUDABLES.....	28
6.4. FASE IV: EVALUACIÓN	30
6.5 BENEFICIOS.....	33
6.5. EJEMPLOS	34
7. CONCLUSIONES	36
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
8.1. SITIOS DE INTERÉS.....	40
9. ANEXOS.....	41

1. RESUMEN

Siguiendo el concepto de organizaciones saludables y la importancia de la aplicación de medidas para implantarlas, se busca información acerca de las variables a considerar a la hora de poner en práctica políticas que favorezcan el logro de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo propicien el bienestar de los empleados.

En el presente trabajo, se realiza además, un propuesta de implantación de un modelo de empresa saludable en una empresa pequeña PYME, como modelo real a seguir en la organización a la cual pertenezco.

Palabras claves: Capital Psicológico Positivo, Organizaciones Saludables, Psicología Positiva, Modelo HERO, resiliencia organizacional, intervenciones positivas, prácticas saludables.

2. INTRODUCCIÓN

La psicología positiva se centra en mejorar la vida de las personas con diferentes prácticas en su entorno de trabajo que ayuden a conciliar su vida personal con su vida laboral para conseguir un bienestar global.

Cuando se habla de “Organizaciones Positivas”, se hace referencia a un término relativamente nuevo que relaciona la Psicología Positiva en el ámbito de las organizaciones en los últimos años.

En los últimos años se ha publicado gran cantidad de artículos divulgativos y literatura científica con respecto a este tema. En el año 1998, Seligman abrió la puerta a una corriente en relación a la psicología positiva, lo que provocó el estudio de un concepto nuevo, el lado positivo, centrado en el desarrollo de las virtudes y de las fortalezas personales. Se crea entonces el nacimiento de la Psicología Organizacional Positiva (POP) que aúna la parte positiva del comportamiento humano al comportamiento organizacional positivo en nuestros tiempos.

3. JUSTIFICACIÓN

La decisión personal para elegir este tema como trabajo fin de master se debe al interés por el cambio en el ámbito organizacional de las empresas, ya que he observado que, por lo común, la visión que tenemos los trabajadores con respecto a nuestro entorno laboral tiende a ser unilateral y antiguo y no se conocen otras formas de organización en el trabajo.

Esta nueva tendencia hacia implantar un sistema de organización saludable, genera emociones positivas que influyen en el desarrollo del propio individuo durante su jornada diaria de trabajo, afectando no sólo a su vida laboral sino a su vida en todos los aspectos posibles. Así, nos podemos dar cuenta que es de vital importancia cuidar la forma en la que desarrollamos nuestro trabajo, cómo lo afrontamos, cómo podemos mejorarlo y qué prácticas saludables podemos añadir a nuestro día a día para sentirnos mejor.

Principalmente iba a tratarse de un trabajo bibliográfico pero a lo largo del proceso se torna hacia una metodología humanístico - interpretativa, debido a que se despierta un interés que es querido llevar a la práctica para darle un sentido activo al proyecto y aprovechar las posibilidades de implantación de un modelo de organización saludable en mi empresa para proponerlo como parte del sistema de gestión.

4. OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto consiste es diseñar, desarrollar, proponer la implementación y evaluar un proyecto de intervención en el marco de la prevención de riesgos laborales en las organizaciones.

El objetivo específico del presente trabajo es conocer el inicio de las organizaciones saludables y de las variables que influyen en el desarrollo de las mismas para mejorar el capital psicológico positivo dentro de una organización.

Además, cómo puede aplicarse en la realidad y conocer algunos ejemplos.

5. EL CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO EN LA EMPRESA

5.1. FUNDAMENTOS E HISTORIA DE LA ORGANIZACIONES SALUDABLES.

Tradicionalmente la psicología ha dedicado sus esfuerzos casi exclusivamente al tratamiento de los trastornos mentales. A lo largo de la historia la psicología ha centrado su atención en los componentes negativos de los seres humanos y de la sociedad en general.

Tal y como comentó Vera [1], en este sentido, se podría afirmar que la psicología ha tratado en las últimas décadas de hacer a las personas “infelices” un poco menos “infelices”, dejando de lado el interés en el estudio de los aspectos positivos de la conducta humana. A finales de los años noventa nació en los Estados Unidos la corriente denominada Psicología Positiva, con el objetivo de estudiar las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes del ser humano, en contraposición a la corriente previa basada en el estudio de los aspectos psicológicos negativos individuales.

De acuerdo al National Institute of Occupational Safety (NIOSH), la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) surgió con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral, así como de proteger la seguridad y de fomentar la salud y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, al igual que en el caso de la psicología tradicional, desde el nacimiento de la PSO las intervenciones se han centrado en las consecuencias negativas del estrés laboral, basándose en el modelo médico tradicional.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió en 1948 a la salud como: “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Por tanto, podemos criticar el enfoque clásico de la Psicología de la Salud Ocupacional, si consideramos que sólo englobaba el aspecto negativo de la salud organizacional.

En concordancia a la definición de la OMS, debemos entender la salud en su totalidad, desde un paradigma psicobiosocial. Desde esta visión, la salud se entiende, además, de forma positiva, como un proceso por el cual desarrollamos nuestras competencias y fortalezas personales.

Por tanto, según Salanova et al [2], el objetivo de estudio de la PSO debe incluir tanto los aspectos negativos (el estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) que afectan al funcionamiento de los trabajadores en el trabajo y fuera de él.

Esta perspectiva “positiva” debe de estar encaminada a ofrecer respuestas a las nuevas demandas que las organizaciones modernas necesitan dentro de un contexto socioeconómico en constante cambio, tal y como afirman Maslach, Schaufeli y Leiter [3].

Es, por tanto, en este contexto donde surge el estudio de las “Organizaciones Saludables (OS)”, entendiéndolas como “aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización” [4].

Además, según Salanova [5], estas organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos:

- La salud tiene un valor estratégico en la organización: la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización y su entorno y con responsabilidad social corporativa.

Los departamentos de recursos humanos y de salud laboral tratan de «ayudar» a los empleados enfermos a que vuelvan rápidamente al trabajo, con el fin de reducir los costes asociados al absentismo, y ofrecen programas de formación para solucionar los problemas individuales. Por otra parte, si los empleados carecen de ciertas competencias, a menudo puede parecer más sencillo reemplazarlos que invertir en programas de formación a medida.

Los mejores empleadores ya no son los que prometen empleo de por vida y una buena pensión, sino aquellos que proporcionan a sus empleados oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento, según Bakker et al [6].

En resumen, la Psicología Positiva y la Teoría Organizacional confluyen en el nacimiento de un nuevo marco teórico denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), centrada en el estudio de las condiciones positivas y fortalezas humanas que están relacionadas con el bienestar de los miembros de una organización, tal y como explica Garrosa et al [7].



Figura 1. Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva. (Adaptado de Fernández, 2012).

5.2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

En la década de los 90 Martin Seligman, desde la presidencia de la APA, publica y coordina una serie de trabajos sobre la psicología positiva. Se pretende ampliar el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, sino como un estado positivo que pretende alcanzar la mejor calidad de vida y bienestar.

El objetivo de la psicología organizacional positiva es: describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Psicología Organizacional positiva, definiciones:

- Salanova, Martínez y Llorens [8] “el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”.
- Donaldson y ko, [9], la entienden como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.
- Luthans et al. [10], señalan la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación y hablan de estructura organizacional positiva entendida como “el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones”.

La psicología organizacional disciplina en la que el diseño, la intervención, forma una parte esencial del propio ciclo investigador. Se trata no solo de comprender sino también de intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional. Por lo que al hablar de psicología organizacional positiva y de organizaciones saludables será necesario también intervenir, anticipar y cambiar dentro de esta perspectiva positiva.

5.3. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

5.3.1. Qué son las organizaciones saludables

Las primeras definiciones atendían a su aspecto más básico, enfrentado a organización saludable a organización no saludable. Así, Cox define el término organización saludable como la extensión lógica de una organización, asumiendo que es posible distinguir entre un sistema de trabajo saludable de uno no saludable.

Wilson, Dejoy y otros las definen como 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.

Desde esta perspectiva, es tan importante el bienestar de las personas como la consecución de buenos resultados por parte de las organizaciones; Salanova, incluso habla de los efectos positivos para los clientes/usuarios y la sociedad en general.

Las organizaciones saludables abarcan una perspectiva global e integradora, incluyendo las perspectivas tradicionales de salud y aspectos nuevos, a saber: estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional, la promoción de la salud laboral y se incluyen la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos e incluso la economía.

5.3.2. Organizaciones saludables frente a organizaciones tóxicas

Las organizaciones tóxicas cuentan con ambientes poco saludables o nocivos para el trabajador. Una organización psicosocialmente enferma es aquella organización en la que el efecto de factores psicosociales es negativo para el trabajador, pero también tiene consecuencias negativas para la organización.

Características de las organizaciones tóxicas

Si se identifica cómo son las organizaciones tóxicas se sabrá cómo evitarlas, si bien evitar lo negativo no es suficiente para al hablar de psicología positiva.

Frost se refiere a un medio de trabajo tóxico como aquel en el que las prácticas de la organización y las actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles. Cinco características principales –Frost [11]:

- Comunicación pobre u obstaculizada: afectara a nivel individual, grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales frías o conflictivas.
- Conflicto y ambigüedad de rol.
- Ausencia de feedback, o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
- Falta de identificación con la organización.

Existe una sexta característica no recogida en la clasificación de Frost. Se trata de organizaciones donde los trabajadores desempeñan su labor, sometidos a un elevado grado de estrés.

Características de las organizaciones saludables

El modelo heurístico de organización saludable de Salanova [12] entiende que una organización saludable es aquella que desarrolla prácticas organizacionales saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados saludables y de resultados saludables.

Para esta autora los tres elementos de interaccionan entre sí, es decir, las prácticas saludables influyen en el desarrollo tanto de los empleados saludables como de los resultados saludables, que a lo largo del tiempo influirán mejorando las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, generando procesos de mejora constante a lo largo del tiempo.

Respecto a las prácticas saludables para gestionar y estructurar los procesos de trabajo, este modelo señala dos aspectos:

Los recursos estructurales: Pertenecen al ambiente físico o estructural, tanto a nivel de las tareas como a nivel organizacional. Aquí distingue entre:

- Recursos de tarea: serían las características de las tareas tales como: claridad, autonomía, la variedad, y la existencia de información y feedback sobre las mismas.
- Recursos de organización: como prácticas de gestión de recursos humanos, cultura, valores y liderazgo y objetivos organizacionales.

Los recursos de sociales: se refiere al contexto social del trabajo. Estos formarían parte del llamado “capital social” de la organización, Luthans y Youssef destacan tres aspectos dentro de los recursos sociales:

- Redes sociales: lazos y relaciones dentro y fuera de la organización.
- Normas de conducta -valores y creencias básicas –
- La confianza.

Resultados del modelo de Salanova:

Respecto a la excelencia organizacional, se encontraron relación entre los indicadores de bienestar subjetivo y el desempeño organizacional. Se espera que tanto los empleados como los productos y/o servicios sean saludables.

Uno de los objetivos de las organizaciones saludables 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, lo que en los últimos años se ha denominado responsabilidad social corporativa y que se podría definir como el 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.

El modelo de Proceso de intervención en las organizaciones saludables DeJoy: Distinguen una serie de procesos y resultados. Su objetivo era ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de crear organizaciones saludables y se basa en 3 grandes marcos teóricos de la psicología organizacional:

- Gestión de la calidad total
- Las organizaciones que aprenden
- Los procesos de implicación de los empleados.

El primer aspecto del modelo: El apoyo de la dirección y la participación en la solución de problemas cuenta con tres inputs:

- Compartir información
- Implicación
- Recursos.

Cualquier intervención implica participación en el proceso de solución de problemas, que influye en:

- Diseño del puesto
- Clima organizacional
- Perspectivas de futuro.

Conseguir una organización saludable implica cambios en el diseño del puesto, en el clima organizacional o en las perspectivas de futuro.

Resultados del Modelo de DeJoy: las consecuencias de la evaluación del diseño del puesto, el clima organizacional y las perspectivas de futuro, llevan a una mayor satisfacción y un mejor ajuste psicológico al trabajo. Los autores señalan como resultados a largo plazo, la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados.

5.4. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO HERO

Para desarrollar este apartado nos basaremos fundamentalmente en las investigaciones del equipo WoNT de la Universidad Jaume I de Castellón, cuya directora es la Dra. Marisa Salanova.

Introduciremos el concepto de las Healthy and Resilient Organizations (HEROs) según Salanova et al. [13] y describiremos los componentes que lo forman (Empleados saludables, Recursos y prácticas organizacionales saludables y Resultados organizacionales saludables), así como los constructos relacionados con cada uno de dichos componentes.

Posteriormente, en base a las investigaciones de Salanova y Schaufeli [4]; y Salanova, Llorens, Torrente y Acosta [14], sintetizaremos algunas estrategias de intervenciones positivas tanto a nivel individual (empleados) como colectivo (organizacional y de equipos), que fomenten el desarrollo de las organizaciones saludables.

Vivimos en un periodo de recesión y crisis económica donde las organizaciones deben de adaptarse a este nuevo entorno y dedicar sus esfuerzos no sólo en la prevención de riesgos laborales, sino que además surge la necesidad de dar un paso más allá y de invertir en el desarrollo de las fortalezas y las virtudes de los miembros de la organización como vehículo para que en estas circunstancias, se produzca un desempeño laboral adecuado.

La necesidad de ofrecer resultados cercanos a la realidad laboral, en que se consideren las interacciones con las personas con las que se trabaja, ha llevado a plantear estudios colectivos que desde una visión “macro”, que permiten integrar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual), y estudiar los fenómenos organizacionales fuera de esta perspectiva.

Es en este complejo contexto socioeconómico donde se sitúa la propuesta de evaluación e intervención en HEROs (HEalthy & Resilient Organizations) que constituyen una apuesta clave, desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, especialmente en el contexto de crisis y adversidades en que nos encontramos.

Por tanto, podemos definir a las HEROs como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización como un todo a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles:

- (1) nivel de tarea (ej., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback).
- (2) nivel del ambiente social (erg., liderazgo).
- (3) nivel organizacional (ej., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia).

Además, estas organizaciones son ‘resilientes’ porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen sus esfuerzos y sus resultados.

Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización.

Desde esta perspectiva, el equipo WoNT de la Universidad Jaume I ha desarrollado el modelo y una metodología HERO, así como una metodología de evaluación de riesgos desde una perspectiva holística, integral, positiva y colectiva, Salanova, Llorens et al. [13].

El modelo asume que una HERO está formada por tres grandes componentes interrelacionados:

- (1) recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo

(2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo optimismo y resiliencia, (en nuestro trabajo incluiremos otros recursos personales que consideremos igualmente necesarios)

(3) resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial) (Salanova, Martinez y Llorens, 2014). Ver figura 2.

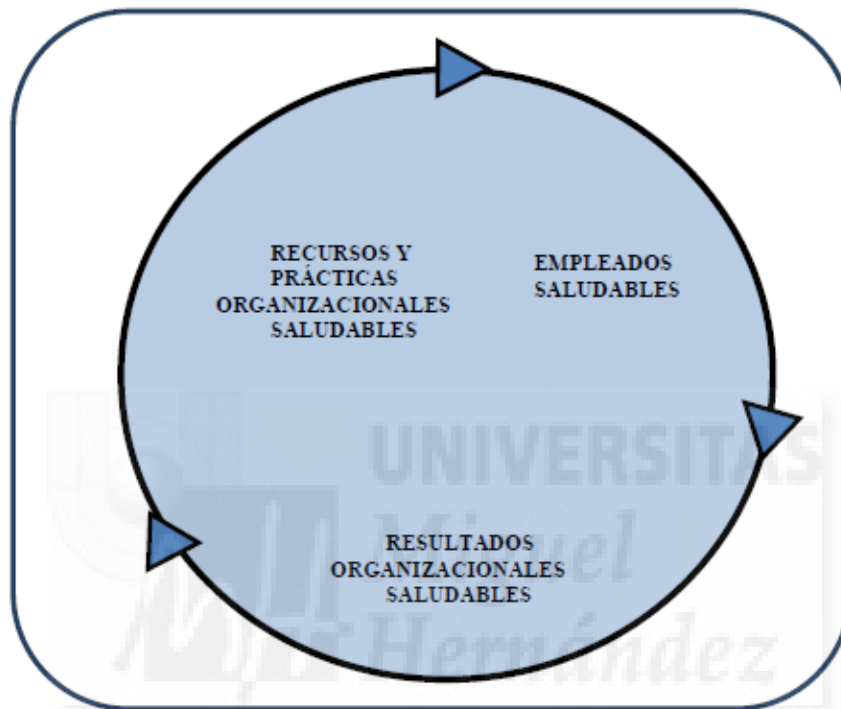


Figura 2. El modelo Hero (adaptado de Salanova et al. 2012).

Tras haber expuesto el modelo HERO, en los siguientes tres sub-apartados se describirán los componentes que lo forman.

5.4.1. Empleados saludables. Los recursos personales y el capital psicológico positivo.

En este apartado hablaremos de los recursos personales de los empleados que se relacionan con los resultados organizacionales saludables.

Tras realizar una revisión exhaustiva sobre la literatura científica actual, consideraremos como recursos personales esenciales; por un lado, los componentes del capital psicológico positivo descrito por Luthans [15]: autoeficacia, resiliencia, optimismo, esperanza y engagement; y, por otro lado, otra característica que Salanova et al. [12] añade al perfil de los empleados saludables: las emociones positivas.

De acuerdo con Luthans [15] podemos definir el comportamiento organizacional positivo como el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden

ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral. En este contexto del comportamiento organizacional positivo es donde surge el concepto de capital psicológico positivo, que se define como un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad.

La evidencia empírica apoya la idea de que el capital psicológico positivo es un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por:

- (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles;
- (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro;
- (3) confianza en que ocurrirá o se logrará lo que se desea (esperanza);
- (4) cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito, Luthans, Youssef y Avolio [16].

La investigación demuestra que cuando se combinan, los cuatro componentes del capital psicológico constituyen un factor principal de segundo orden que predice mejor el rendimiento y la satisfacción que cada uno de los cuatro factores que lo componen por separado. Así, Luthans, et al. [15] señalan que, aunque la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia pueden tener independencia conceptual y validez discriminante, también pueden hacer una única contribución teórica y mensurable al constructo general de capital psicológico positivo. Este constructo hace referencia a la persona que realiza una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia.

Recientes estudios relacionan positivamente estos cuatro componentes del capital psicológico positivo con buenos resultados psicosociales y organizacionales, Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, [17]. En este trabajo, de acuerdo con Salanova et al., [12], añadiremos otro componente relacionado con los resultados organizacionales saludables: la afectividad positiva.

5.4.1.1. Autoeficacia

Bandura [18], define la autoeficacia como las "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados".

Uno de los elementos clave que influyen en la percepción del ambiente de trabajo y bienestar psicosocial es la autoeficacia. De acuerdo con Salanova, las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos:

- En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquéllas que somos capaces de dominar.

- En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados a abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.

- En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los empleados que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles.

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva Bandura, [18], las personas con altos niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y los problemas más como retos que como obstáculos o como eventos subjetivamente. En este sentido, la autoeficacia juega un papel fundamental como predictor del bienestar psicosocial.

Estudios han demostrado la relación positiva entre el desarrollo del compromiso organizacional y la percepción de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia son fundamentales para el compromiso de los empleados. (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, [19].

5.4.1.2. Resiliencia

Concepto clave que desarrollamos para entender el concepto organizacional y holístico en el que se fundamenta el modelo HERO, Salanova, [13]. Podemos definir la resiliencia como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables.

Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva

Por tanto, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada más bien como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable, Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, [20]; Meneghel, Salanova y Martinez, [21].

Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar.

Esto es, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las

nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes.

En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

5.4.1.3. Optimismo

El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. 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 Salanova, [12].

Relacionando este constructo con los descritos anteriormente (autoeficacia y resiliencia) del capital psicológico, podemos afirmar que, a nivel de equipo, el optimismo predice mejores resultados del equipo (la cohesión, la cooperación, coordinación y ejecución) en los equipos de nueva formación, mientras que la capacidad de resiliencia y la autoeficacia son mejores predictores cuando el equipo no es nuevo y sus miembros han pasado a través de varias interacciones.

5.4.1.4. Esperanza

Podemos definir la esperanza como un estado positivo de motivación que se basa, por un lado, en contar con la energía dirigida a alcanzar un objetivo concreto y, por otro, en la capacidad para planificar las vías que lleven al mismo.

Es decir, la esperanza es la capacidad percibida de encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas, así como la fuerza para motivarse a uno mismo a través de un pensamiento firme que permite iniciar y sostener el esfuerzo a lo largo de esas vías. Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, [17].

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. Salanova, [12].

5.7.1.5. Afectividad positiva

Las emociones contribuyen a estados afectivos más generales y globales. Así, podríamos advertir estados afectivos más generales y globales y advertir estados positivos y negativos

refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto.

La afectividad positiva, es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más concretos como alegría, seguridad, confianza, fortaleza, estima, determinación, etc.

Además, tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional, Salanova, Martínez y Llorens, [8].

5.4.2. Recursos y prácticas organizacionales saludables.

Los recursos y prácticas organizacionales saludables son una “característica de una HERO que hace referencia a la percepción de recursos de tarea e interpersonales que pueden ser compartidos por los miembros de un mismo equipo y que se pueden fomentar a través de diferentes prácticas de recursos humanos así como a través de actividades orientadas a facilitar la consecución de los objetivos de la organización y a promover empleados y equipos saludables” Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, [14].

De acuerdo con Salanova [5], en primer lugar, están las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros.

Cabe diferenciar dos grandes tipos de recursos:

- Recursos organizacionales, relacionados con las prácticas directivas y de RRHH (por ejemplo, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales).
Fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso organizacional. Algunas estrategias concretas serían:
 - Selección y socialización de los empleados.
 - Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias (empleabilidad).
 - Políticas de empleo estable.
 - Estrategias de conciliación vida laboral-vida privada.
- Recursos de tarea. Son los más próximos al empleado, ya que se relacionan con las características de las tareas en sí mismas: con la claridad de las tareas y del rol laboral,

la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre lo que se hace. Fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato.

El diseño y rediseño de trabajos, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen, y disfruten haciéndolo, es la mejor estrategia para incrementar estos recursos, por ejemplo, a través de:

- Combinar tareas para evitar aburrimiento.
- Diseño de grupos “naturales”.
- Desarrollo de canales de feedback o retroalimentación.
- Tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el flow o experiencias positivas muy disfrutadas mientras se trabaja. Salanova, [5].

5.4.3. Resultados organizacionales saludables.

Los resultados organizacionales saludables se definen como una “característica de una HERO que hace referencia a los resultados organizacionales que se relacionan con el nivel de excelencia de productos/servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad”. Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, [14].

De acuerdo con Salanova [12], el estudio de cuáles son los resultados organizacionales saludables ha sido quizá el menos tratado en la investigación, que ha señalado una moderada relación positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales, como el desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional.

A pesar de que no existe demasiada evidencia empírica en esta línea de investigación, la relación entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada en una revisión de Lyubomirsky, King y Diener (2005).

Estos autores identificaron siete estudios publicados en los que se observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores, y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional.

Por tanto, en este punto se puede concluir que la investigación científica apoya la relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo, y productividad (resultados organizacionales saludables).

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

De igual modo, también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costes por absentismo, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados, así como de la propia organización se incrementa.

Pero también, una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el (re-) diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios.

Finalmente, las organizaciones saludables cuidan no sólo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general.

Uno de los objetivos de estas organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consiguen mediante la cooperación entre partners en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

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

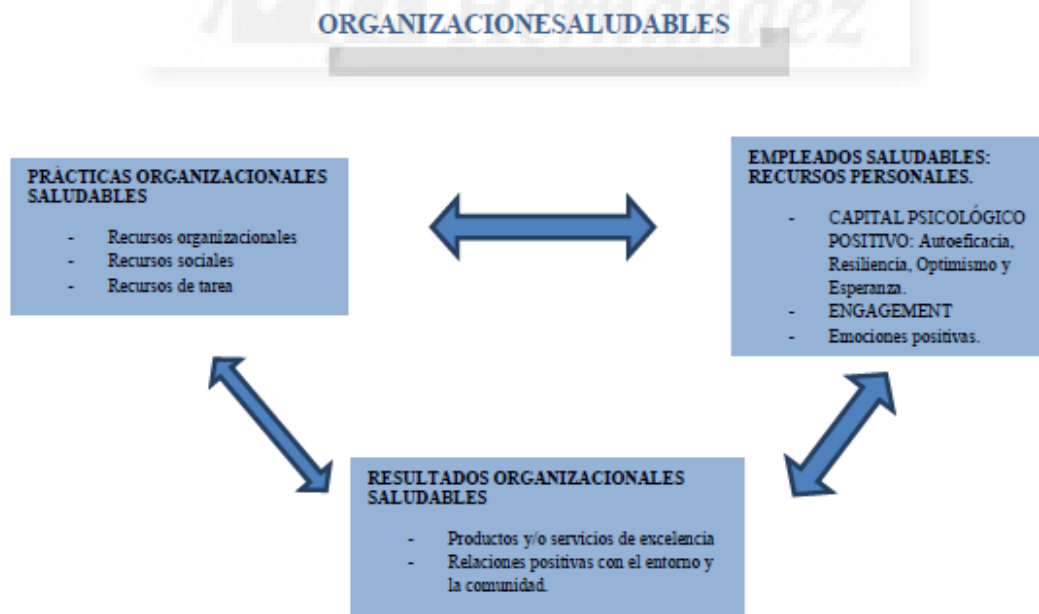


Figura 3. Modificación del modelo HERO, (basado en el original de Salanova et al., 2012).

5.5. ENGAGEMENT

A lo largo de la historia de la psicología de la salud ocupacional, se han dedicado grandes esfuerzos en combatir el Burnout o Síndrome de “estar quemado por el trabajo”. Schaufeli y Enzmann [22] definen el burnout como un “estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo”.

La literatura científica nos ha permitido conocer diferentes factores que pueden favorecer la aparición del “Burnout” en los empleados, pero: ¿existe algún estado motivacional de polo opuesto al burnout que se relacione con el disfrute laboral?

El engagement fue descrito por primera vez por Kahn [23] como: “(...el) aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”.

El Engagement o vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al de Burnout. Nace desde la corriente de las organizaciones positivas, y se define como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral, Salanova y Schaufeli, [4]. Es un aspecto motivacional intrínseco clave, dirigido a la consecución de metas.

El vigor incluye un componente conductual-energético. Hace referencia a niveles altos de energía y una gran resistencia mental en el contexto laboral, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las dificultades que se puedan presentar. La dedicación se relaciona con un componente emocional y se expresa como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo que presenta el trabajo.

Finalmente, la absorción se identifica con el componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo. Lorente y Vera [24].

Mientras que el burnout se caracteriza por una conjunción de poca identificación con el trabajo (cinismo) y de poca energía para realizarlo (agotamiento), el engagement se caracteriza por lo opuesto, una combinación de una elevada identificación en el trabajo (dedicación) y una gran cantidad de energía a la hora de realizar el mismo (vigor). Salanova y Schaufeli, [4].

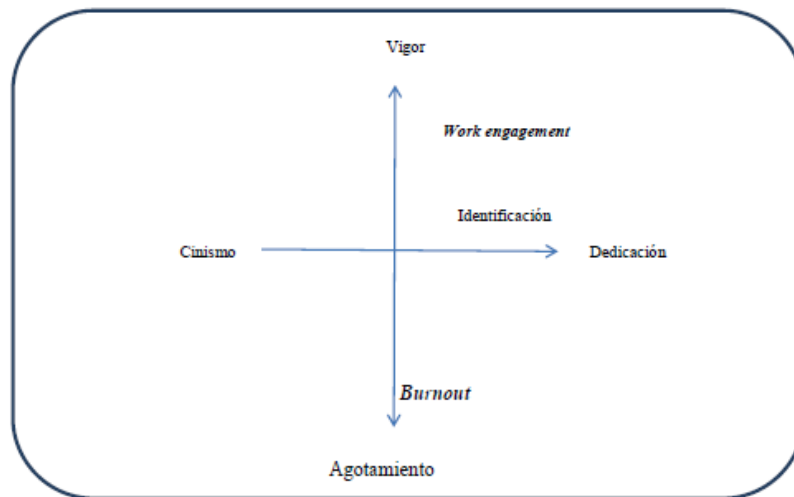


Figura 4. Engagement en el trabajo como polo opuesto al burnout. Adaptado de Salanova (2009).

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del engagement se encuentran tanto en los recursos laborales (ej.: autonomía y apoyo social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes. Carrasco, de la Corte, León, [25].

Los trabajadores que se sienten realizados con su trabajo, es decir, aquellos que experimentan “engagement”, manifiestan un sentimiento de unión con la organización enérgico y efectivo. En cambio, los trabajadores que experimentan “burnout”, perciben su trabajo como estresante y demandante, en contraposición al sentimiento retador y de diversión hacia la consecución de los objetivos laborales que sienten los sujetos “engaged”, Salanova y Schaufeli, [4].

En consecuencia, sabemos que el engagement es un estado motivacional positivo en donde los recursos laborales como las demandas en el trabajo interfieren en el desarrollo del mismo, y que el engagement a su vez es capital en la formación de comportamientos organizacionales positivos.

Aunque hemos analizado el engagement como un componente psicológico individual que desarrollan los trabajadores, es importante resaltar que también tiene una naturaleza interindividual, ya que: “este estado se puede contagiar integrándose y compartiéndose entre los miembros del grupo, dando lugar al engagement colectivo”. Salanova y Schaufeli, [4].

Midiendo el Engagement: El Utrecht Work Engagement Survey (UWES).

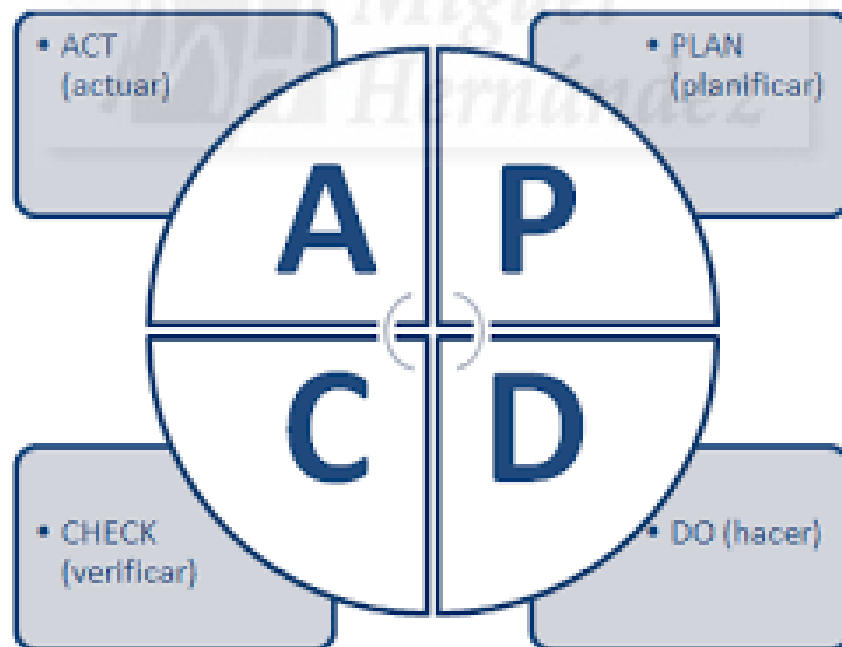
El UWES o escala Utrecht de Engagement en el trabajo es el cuestionario más utilizado en la evaluación del engagement. Aunque en un principio constaba de 24 ítems, tras diversos análisis de validez y fiabilidad, se llegó a una versión de 17 ítems que evalúan las tres dimensiones propias del engagement: el Vigor (o altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja), la Dedicación (o el nivel de significación del trabajador en la tarea) y la Absorción (sentimientos de felicidad cuando se trabaja, provocando incluso la pérdida de la noción del tiempo. Rodríguez-Muñoz y Bakker, [26].

6. IMPLANTAR UN MODELO SALUBABLE

La aplicación del modelo de empresa saludable es una nueva estrategia de liderazgo centrada en el bienestar de los profesionales y en la optimización de todos los recursos y procesos. Supone una evolución importante en la cultura empresarial, que debe incorporarse en la misión, la visión y los valores empresariales. Este tipo de intervención de implantación está diseñado con un programa de duración de tres a cinco años.

Como base para la implantación del modelo saludable, se ha tenido de base el modelo **PDCA** (PLAN – DO – CHECK – ACT), con algunas variantes y modificación para adaptarlo lo mejor posible a la implantación que se quiere llevar a cabo en una empresa determinada.

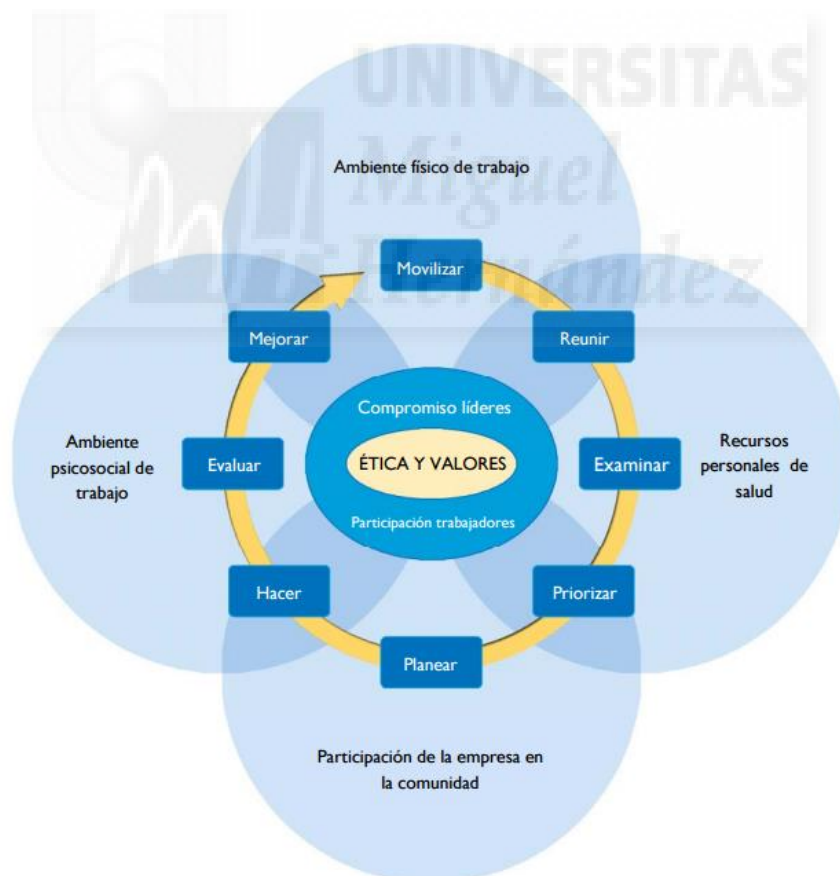
Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiéndose como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.



Para crear un entorno de trabajo saludable una empresa debe tener en cuenta las "vías o planos de influencia" en los que puede actuar y el "procedimiento" más eficaz que pueden utilizar los empleadores y los trabajadores para adoptar medidas. Según el modelo de la OMS, elaborado mediante un examen sistemático realizado por expertos, en las iniciativas que se adopten para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables existen cuatro "planos" clave que pueden impulsarse o sobre los que se puede influir. Entre ellos cabe mencionar:

- El ambiente físico de trabajo;
- El ambiente psicosocial del trabajo;
- Los recursos personales de salud;
- La participación de la empresa en la comunidad.

Los aspectos operativos fundamentales del modelo comprenden: la atención especial que se presta a un proceso continuo y gradual de movilización y la participación de los trabajadores en torno de un conjunto compartido de valores y principios éticos. El modelo se ilustra gráficamente en la figura siguiente: [29]



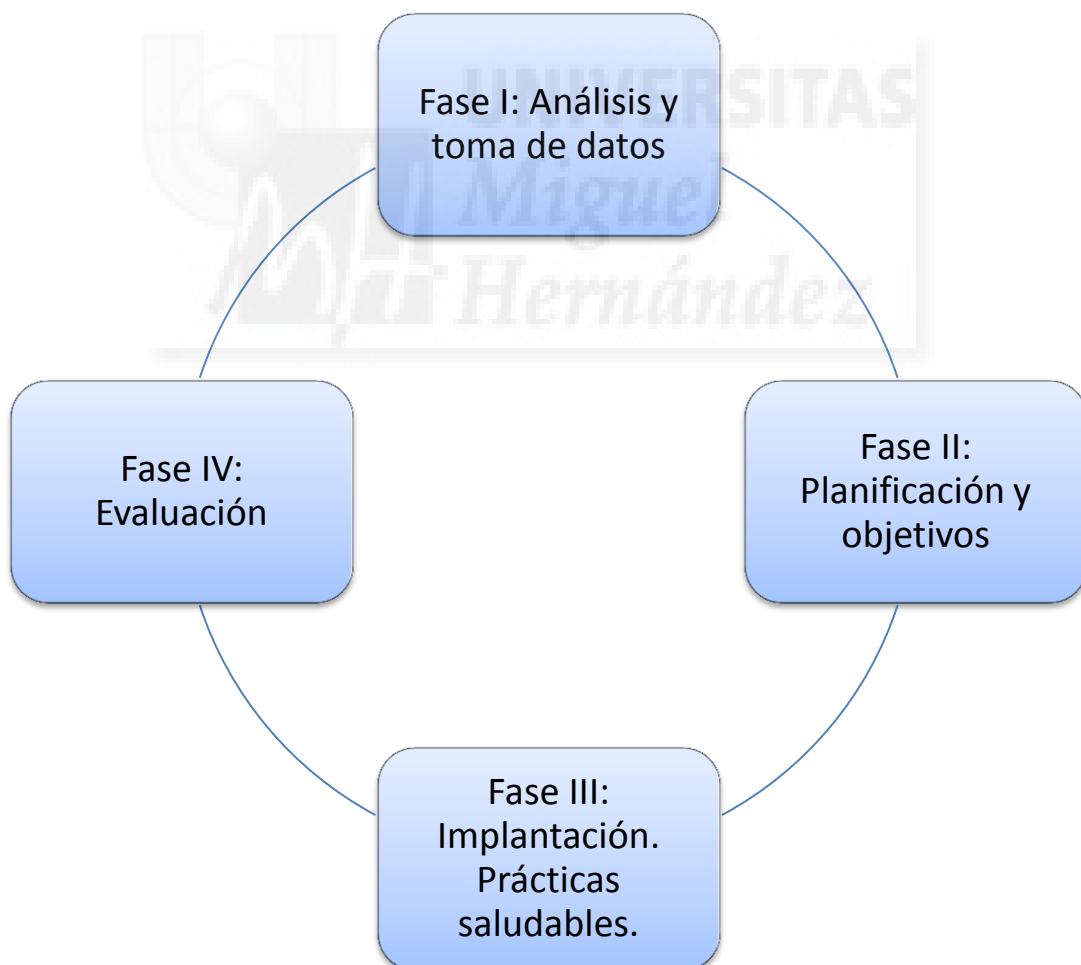
“Un ambiente de trabajo saludable es uno en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo...” [29].

Trataremos en particular, una empresa en la que su actividad se centra en la consultoría en Prevención de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente.

Para realizar el cambio hacia un modelo saludable en la empresa, deberemos tener preparado un plan de acción. Para ello es necesario que planteemos unos objetivos a corto, medio y largo plazo y que establezcamos las fases que se debe seguir. Si queremos que el proceso de cambio sea exitoso, tendremos que crear, entre otros, un sentimiento de colaboración, compromiso y urgencia o necesidad de aquél y designar , al menos, una persona para llevarlo adelante dando reporte directo a la dirección y en contacto directo con los trabajadores.

El esquema de trabajo para la implantación será el siguiente:

1. Fase I: Análisis y toma de datos.
2. Fase II: Planificación y objetivos
3. Fase III: Implantación. Prácticas saludables.
4. Fase IV: Evaluación



6.1. FASE I: ANÁLISIS Y TOMA DE DATOS

El inicio es el autodiagnóstico para saber en qué etapa nos encontramos. A partir de ahí, y con los criterios de excelencia claramente definidos, podremos contrastar el estado de nuestra compañía frente a la empresa ideal que deseamos tener.

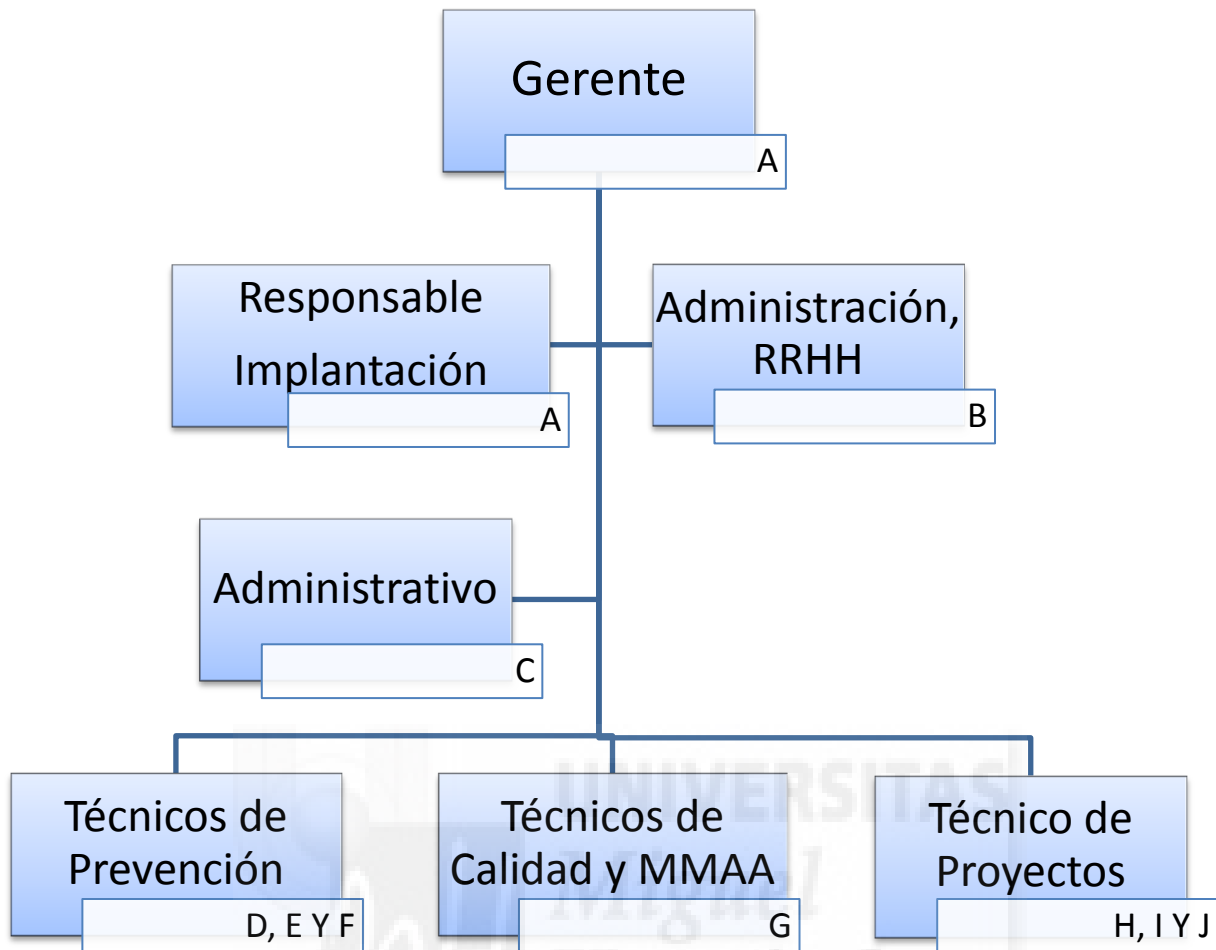
Para comenzar se realizarán encuestas de satisfacción laboral tomando como base la “NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación en una empresa” este es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoría del factor humano. También se tratará de identificar los factores que afecten a las empresas a diferentes niveles tanto organizativos como metodológicos así como los relacionados a la seguridad y salud de los trabajadores, para esto se realizarán test de auto-diagnóstico en las siguientes áreas:

- Compromiso de la alta directiva y de los trabajadores en el logro de los objetivos.
- Mecanismos de inclusión.
- Integración de los procesos actuales de la empresa.
- Políticas reales.
- Entorno psicosocial.
- Servicios de salud.
- Riesgos laborales.
- Aplicación de controles.
- Beneficios y capacitación de los trabajadores.
- Sistemas de difusión y comunicación interna y externa.

Para esto, se establecerá el escenario de la empresa:

- Población: trabajadores con los que cuenta la organización y su caracterización:
 - Sexo
 - Edad
 - Riesgos asociados en los puestos de trabajo
 - Forma en la que acuden a su trabajo cada día
 - Responsabilidades familiares.
- Entorno y accesibilidad:
- Relaciones entre trabajadores
- Absentismo o días de ausencia al trabajo
- Compromiso de la alta directiva y de los trabajadores en el logro de los objetivos.
- Comprensión y formación en cuanto al sistema de gestión propio de la empresa.

Vamos a partir de la base de que la empresa en la que se quiere implantar el modelo, cumple o debe cumplir con la Legislación en Seguridad y Salud, de que ya dispone de un Sistema de Gestión de la Prevención consolidado. Establecer este escenario es relativamente sencillo en una PYME (precisamente por su tamaño y buen conocimiento de su personal), por lo que este trabajo está enfocado a una empresa con una plantilla de 10-12 trabajadores con el siguiente organigrama:



Las funciones de las partes implicadas en la implantación del modelo saludable son:

- **Gerencia.**
 - Aprobar los objetivos del modelo.
 - Realizar y aprobar la Evaluación del modelo.
 - Asegurar los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del modelo.
 - Definir las funciones y responsabilidades.
 - Aprobar la política de gestión.
 - Desarrollar los objetivos
 - Desarrollar los indicadores.
 - Realizar la revisión por la Gerencia.
- **Responsable del Sistema de Gestión y/o Técnico de Calidad**
 - Planificar el modelo
 - Asegurar el establecimiento y documentación de objetivos.

- Control, Medición y Comunicación de los objetivos, indicadores y resultados de la Revisión.
- Comunicar las decisiones tomadas en la Revisión por la Gerencia.
- Elaborar el acta de la revisión por la Gerencia.
- **Técnicos Asignados al Proyecto.**
 - Colaborar en el seguimiento y la consecución de objetivos, cuando corresponda.
 - Colaborar el seguimiento y medición de los indicadores, según corresponda.
 - Colaborar en la consecución de objetivos, cuando corresponda.
 - Cumplir sus funciones y responsabilidades.
- **Resto del personal.**
 - Colaborar en la consecución de indicadores y objetivos.

En definitiva esta fase se basa en:

1. Actividades previas:
 - a. Conseguir el compromiso del equipo directivo.
 - b. Seleccionar o diseñar un modelo de implantación.
 - c. Planificar las tareas y acciones de acuerdo con el modelo elegido y con la participación de los trabajadores.
 - d. Comunicar eficazmente a la organización el alcance, los fines y la repercusión del proyecto que va a llevarse a cabo.
2. Primera fase:
 - a. Información y formación.
 - b. Reflexión (de acuerdo con los criterios propuestos).
 - c. Recogida de datos y evidencias sobre el desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos.
3. Segunda fase:
 - a. Definición y designación del equipo evaluador.
 - b. Definición de criterios de puntuación y evaluación.
4. Tercera fase:
 - a. Debate y establecimiento de prioridades.
 - b. Selección de mejora. [31]

6.2. PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Es evidente que después de conocer las características actuales de la organización se deben diseñar los objetivos y las acciones prácticas que nos permitirán efectuar el cambio de una manera gradual y progresiva. No se trata sólo de establecer dichas prácticas y objetivos, sino en hacerlo de un modo coherente y aplicable en la organización específica.

A partir del autodiagnóstico, conoceremos los puntos fuertes y débiles de la organización. Entonces se diseñará una serie de actuaciones dirigidas al fomento de hábitos de vida saludable en el ámbito empresarial.

La planificación del modelo de trabajo se desarrolla en el Anexo I, mediante el diagrama del proceso de implantación del modelo saludable.

La Gerencia de la empresa, planifica el Sistema asegurándose de:

- Establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de Gestión y mejorarlo continuamente.
- Mantener la integridad de éste cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.
- Establecer objetivos de gestión, según los requisitos del presente procedimiento.

Deberemos establecer los objetivos que se quiere conseguir, que tendrán que corresponder con los derivados del autodiagnóstico; por supuesto, esto se llevará a cabo de una manera progresiva, por lo que dichas metas deberán ser distribuidas entre las que son alcanzables a corto, medio o largo plazo.

El Responsable del Sistema de Gestión y/o Técnico de Calidad, se asegura que los objetivos de gestión (incluyendo los necesarios para cumplir los requisitos del servicio), se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa y son documentados.

Para el establecimiento y revisión de éstos se tienen en cuenta los requisitos para mejorar la salud y satisfacción de los empleados y de la organización.

La planificación, documentación y aprobación de éstos por la Gerencia se realizan en un formato determinado como “Objetivos”, dónde al menos se recoge la siguiente información:

- Descripción del objetivo y su plazo de consecución.
- Plazos de seguimiento regulares, inferiores al plazo de consecución y que proporcionen capacidad de reacción, en caso de que el objetivo no se esté cumpliendo, con el fin de lograr su consecución final.
- Responsables de realizar el seguimiento y consecución de éstos.
- Recursos y medios a emplear para su consecución.
- Acciones a implantar y responsables de ello.

Los objetivos en la empresa son:

- **Objetivos Generales:** Aquellos que afectan al proceso de ejecución del centro de trabajo en general y/o al resto de los procesos del sistema de gestión y que son comunicados a toda la organización por el Responsable de implantación del modelo y/o Técnico de Calidad. La difusión de éstos se realiza por correo electrónico y se exponen en la zona privada de la página web.
- **Objetivos Específicos:** Aquellos que afectan a un proceso específico de la organización y que son comunicados a las partes afectadas por el Responsable del Sistema de Gestión y/o Técnico de Calidad. La difusión de éstos se realiza mediante una reunión con los empleados por departamento afectado.

La actualización de los Objetivos se realiza cuando se revisa el cumplimiento de los objetivos, que como mínimo se produce cada 12 meses en la revisión del Sistema y siempre que sea necesario. Para esto, el técnico de calidad junto con la Gerencia se reunirán durante los primeros 15 días del año y plantearán una serie de objetivos a cumplir que serán evaluados al año siguiente, los 15 primeros días del año para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Esta revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, que se verán en la fase IV de Evaluación.

En el presente trabajo, se plantean cuatro objetivos que se creen necesarios para cumplir y mejorar el modelo actual:

- **OBJETIVO 1:** Desarrollo de diferentes campañas de salud durante el año
 - Vacunación frente a la gripe.
 - Campaña contra el tabaquismo, sedentarismo, riesgo cardiovascular, etc.
- **OBJETIVO 2:** Fomento y práctica de hábitos saludables
- **OBJETIVO 3:** Implantación de Planes de seguridad vial.
- **OBJETIVO 4:** Implantación de políticas y programas que faciliten la conciliación laboral y familiar.

En el Anexo II, se desarrollan los objetivos y en anexo III los indicadores del modelo implantado.

En definitiva, esta fase se basa en:

1. Definición del plan de mejora.
2. Planificación de la actuación.
3. Asignación de objetivos y responsables, fechas y recursos.
4. Aprobación del plan de mejora.

6.3. FASE III: IMPLANTACIÓN.PRÁCTICAS SALUDABLES.

Estas prácticas intentarán reducir los riesgos para la salud en los trabajadores que provienen de ciertas adicciones, trastornos o enfermedades. En el momento de la implantación es cuando debemos pensar no en características abstractas y generales, sino en ejemplos concretos y prácticos que ayuden a la promoción de la buena salud. En este sentido, es fundamental recordar que una verdadera empresa saludable no se limita a actuaciones aisladas, sino que se ocupa continuamente de fomentar buenas prácticas de prevención y promoción de la salud.

En esta fase, las acciones que se pretenden desarrollar pueden ser:

Iniciar campañas de salud

Se desarrollan campañas de salud en uno o varios periodos. Por ejemplo, campañas de vacunación frente a la gripe. La gripe tiene un coste empresarial anual de 1.250 millones de euros. Una vacuna tiene un coste de alrededor de unos 8 €, un coste muy bajo si tenemos en cuenta que un adulto puede permanecer de baja por esta enfermedad unos 3-4 días al año de media.

Otras campañas de interés a realizar son campaña contra el tabaquismo, sedentarismo, riesgo cardiovascular, etc.

Además de las campañas de salud pueden plantearse incorporar determinadas pruebas analíticas o diagnósticas de detección precoz de enfermedades en los exámenes de salud (marcadores tumorales, etc.), aunque este es un tema que necesariamente hay que tratar con la unidad de salud laboral del Servicio de Prevención.

Fomento y práctica de hábitos saludables

En este capítulo incluiríamos hábitos como la **alimentación o el ejercicio físico**.

En nuestro modelo implantaremos:

- Incluir fruta en el office de la empresa disponible para los trabajadores en los descansos de su jornada.
- Promover entre los empleados actividades físicas (partidos de fútbol o cualquier otro deporte, rutas para pasear, participar en carreras populares...). Patrocinar estas actividades además de favorecer la actividad física se favorece la cohesión del grupo y la imagen de la empresa.

- Se realizarán programas de rutinas de ejercicio en el trabajo, sobre todo para los puestos de oficina con movimientos repetitivos. Ya sabemos que en algunos puestos de trabajo es más que recomendable para prevenir lesiones de tipo musculoesquelético, lesiones de espalda, etc.
- Se incluirá dos veces al mes, un fisioterapeuta que valore la situación de los empleados, contratando sus servicios al menos, para los puestos de oficina y en aquel puesto de trabajo que una vez evaluado sea necesario.

Implantación de Planes de seguridad vial

Un tercio de los accidentes de trabajo se producen al ir o volver del trabajo. La movilidad de nuestra población trabajadora es un aspecto a considerar por el alto coste que tiene tanto económico como humano. Por lo que realizaremos:

- Fomentaremos el transporte público siempre que sea posible, el transporte colectivo o el transporte sano y sostenible como la bicicleta, la empresa facilitará aparcamiento para bicicletas y aportará abonos de transporte público gratuito a sus empleados.
- La gestión de la Seguridad Vial en la empresa además de ser obligatorio legalmente tiene grandes beneficios tanto para empresas como trabajadores, sociedad en general y el medio ambiente, por lo que se debe dar formación e información a los trabajadores en seguridad vial. En nuestro caso la formación será impartida por el servicio de prevención con una duración de 3 horas presenciales.

Implantación de políticas y programas que faciliten la conciliación laboral y familiar

Es posible y necesario implantar políticas y programas en la empresa que faciliten esta conciliación precisamente por la reducción que aporta a los niveles de estrés de sus empleados, la reducción también del absentismo, el aumento de la productividad y el bienestar de los trabajadores. Se contribuirá con algunas medidas:

- Flexibilización de los horarios de entrada y salida
- Racionalización de los horarios
- Fomento del teletrabajo
- Trabajo por objetivos

En cualquier caso es fundamental el compromiso, apoyo y liderazgo de estas acciones por la dirección de la empresa, que existan canales de participación y comunicación y que exista una clara voluntad de hacer del lugar de trabajo un lugar seguro y saludable. [30]

6.4. FASE IV: EVALUACIÓN

Cada evaluación responderá a los objetivos marcados, hasta lograr el cumplimiento de los objetivos ideales de la organización. El método para realizar la revisión del sistema por la Gerencia, la información de entrada a tener en cuenta y el tipo de resultados a obtener, estarán indicados en un procedimiento interno llamado “Planificación y Revisión” (consultar Anexo I, diagrama del proceso de implantación del modelo saludable).

Se mantienen unos registros de las revisiones del sistema realizadas, y al menos, cada 12 meses y cuando sea necesario, se procederá a la Evaluación, junto con la toma de decisiones sobre si los objetivos son válidos para mejorar el sistema de implantación del modelo saludable en la empresa, si se añade o elimina alguno o si se requiere trabajar en algo específico dados los resultados.

Para realizar el seguimiento y la medición de los procesos incluidos en el modelo se determinarán las medidas cualitativas o cuantitativas, mediante las cuales se analizan los resultados de la eficacia y el desempeño de éstos.

Estos ratios se indican en los “Indicadores de Seguimiento y Medición”. Para determinar si los resultados obtenidos en el seguimiento y medición de los procesos son los deseados, se determina igualmente los resultados esperados o planificados para dicho proceso. De este modo, se puede determinar la eficacia de los procesos y controles y el grado de consecución de los objetivos aprobados.

En caso de no alcanzar los resultados planificados, se abre un informe de No Conformidad, para determinar las acciones a tomar y la necesidad de establecer acciones preventivas o correctivas.

La revisión del modelo por Gerencia se realiza como mínimo cada 12 meses, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

Como mínimo, el examen global de evaluación incluirá los siguientes temas a tratar en la revisión:

1. Revisión del plan y seguimiento para la evaluación de la eficacia.
2. La reflexión en equipo sobre las actividades, prácticas y resultados de la compañía.
3. El descubrimiento de los puntos fuertes y las áreas que se debe mejorar con la participación de todos los trabajadores.
4. La prioridad a las áreas que se desea mejorar y la elaboración de un plan de acción dirigido a la mejora continua.
5. La actitud correcta para llevar a cabo una evaluación cuyos resultados sean útiles para la mejora continua y la reflexión sobre las áreas que se quiere mejorar.

6. Resultados de auditorías internas y externas.
7. Retroalimentación de clientes (incluidas las reclamaciones o quejas).
8. Desempeño, características, tendencias de los procesos y de los productos/servicios y la conformidad de éstos.
9. Estado de las acciones correctivas y preventivas.
10. Acciones de seguimiento de revisiones por gerencia previas.
11. Cambios que podrían afectar al modelo de empresa saludable.
12. Recomendaciones y oportunidades para la mejora.
13. Grado de cumplimiento de los objetivos.

Los resultados de la revisión incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con los siguientes puntos y los responsables y plazos para implantarlas, según corresponda:

- Mejora de la eficacia del modelo.
- Mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Mejora de la calidad de la salud de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo.

El análisis de la información de entrada y las decisiones tomadas durante este proceso quedan registradas en el formato “Acta de revisión del Sistema”, aprobado por la Gerencia.

Las decisiones tomadas son comunicadas por el Responsable del Sistema de Gestión y/o Técnico de Calidad, a todo el personal de la empresa.

La comunicación de los resultados de la evaluación, es una parte esencial del modelo, debe hacerse:

- a) Interna: Una vez formulado el nuevo proyecto en una forma clara y unívoca, habrá que comunicarlo a los trabajadores de la empresa. Es importante recordar que la comunicación eficaz del nuevo proyecto de la compañía –sea global o bien consista en una serie de actuaciones para un ámbito determinado– es la condición previa y fundamental para que los miembros de la organización se identifiquen con él y lo consideren propio.

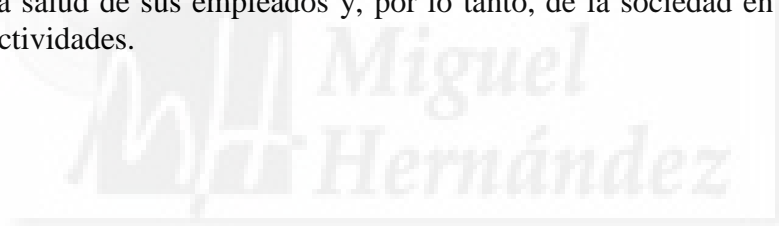
Una difusión cercana, directa y sencilla del nuevo plan favorecerá su rápida aceptación. La eficacia de la comunicación del proyecto estará basada en el grado de implicación que produzca entre los trabajadores. Si los miembros de la organización identifican claramente su papel para la consecución de las nuevas prácticas saludables, se sentirán (y encontrarán) mucho más cerca del proyecto que si sólo lo comprenden en forma general.

Por lo tanto, será fundamental descender la influencia y la participación de cada departamento (o equipo, o individuo) desde la Gerencia hacia la base de la organización. Se pueden realizar desde reuniones, memorias, correos electrónicos informativos, carteles, dinámicas de grupo para descubrir el proyecto, workshops, etc.

- b) Externa: La manera más eficaz de comunicar externamente la nueva imagen de empresa saludable es la reputación que se transmite desde los propios trabajadores. La sensación de estar en una empresa saludable, de la cual el trabajador se sienta orgulloso, lleva a un reconocimiento individual, interno y luego social- externo.

Trabajar cotidianamente para mantener estas buenas prácticas y un buen clima laboral será la clave para este efecto comunicativo. Otra estrategia de comunicación es el patrocinio de actos culturales, deportivos, sociales, etc., que destaquen los valores saludables que son parte de la visión corporativa de la propia empresa. Se trata de una promoción mejor aceptada socialmente que la publicidad tradicional, ya que se basa en valores compartidos por la empresa, el evento y la sociedad.

Formar parte de asociaciones empresariales que defiendan y promuevan las acciones saludables dentro de las compañías es otra manera de estar presente en la sociedad como una organización que se preocupa por promocionar y mantener la buena salud de sus empleados y, por lo tanto, de la sociedad en la que desarrolla sus actividades.



6.5 BENEFICIOS

Los beneficios constatados del establecimiento de programa de Empresa Saludable son:

- Reducción de los Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Reducción de las ausencias provocadas por IT.
- Reducción de absentismo y el presentismo y la reducción de costes directos e indirectos derivado.
- Mejora del Clima Laboral y reducción del Estrés.
- Mejora del ánimo, compromiso, participación, motivación e implicación de las personas trabajadoras con la organización.
- Mejora la productividad y la cuenta de gestión (tanto el balance económico como el balance emocional).
- Se convierte en una empresa atractiva para los clientes, accionistas, sociedad en general y para las personas trabajadoras.
- Mejora la imagen de marca y convertirse en referente en el sector y en la sociedad.
- Trabajadores más sanos, motivados y satisfechos.
- Orgullo de pertenencia a la empresa.
- Favorece la retención de talento.
- Mejora el clima y la organización de la empresa.
- Se convierte en una empresa atractiva para otros profesionales y capta nuevos talentos.
- Reduce el absentismo y la rotación de personal.
- Disminuye la accidentalidad, las enfermedades profesionales, los problemas y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Reduce el estrés y ayuda a conservar la energía al salir del trabajo.
- Mejora la imagen corporativa mediante la proyección de la empresa que realizan los mismos trabajadores, los clientes y los proveedores (la mejor publicidad que se puede hacer).
- Crea entornos saludables y seguros.
- Se convierte en un referente en el sector y dentro de la sociedad.

En resumen, recorre un camino hacia la excelencia empresarial, con trabajadores sanos que generan menos gastos y mayor implicación y comprometidos.

6.5. EJEMPLOS

En la práctica profesional y desde la consultoría empresarial, el Great Place to Work (<http://www.greatplacetowork.com>) 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 una importancia crucial a la hora de definir qué es y que no es una organización saludable.

Las empresas que son percibidas por los trabajadores como las más saludables, reúnen una serie de características denominadas “cultura organizacional”. Hofstede (1991) define a la cultura organizacional como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo, Grueso-Hinestroza, González- Rodríguez y Rey-Sarmiento, [27].

Investigando la cultura organizacional de las tres empresas - con una cantidad de empleados superior a 1000 - mejor valoradas en España durante el año 2014 (Atento, Novaris y Lilly) desde el ranking de Great Place to Work (<http://www.greatplacetowork.es>), destacamos las siguientes características comunes asociadas a las mejores organizaciones en nuestro país:

- Diversidad y reconocimiento: apuesta por empleados jóvenes, con algún tipo de discapacidad o con otras dificultades para acceder al mercado laboral. Es fundamental motivar y recompensar a los trabajadores para promover el desempeño laboral y una actitud responsable, con dedicación y en un ambiente agradable en el trabajo. Los buenos resultados y los esfuerzos deben de reconocerse debidamente en un clima de absoluto respeto, contribuyendo así al progreso de los empleados.
- Cohesión y desarrollo personal: es importante reforzar los estándares de conducta organizacional que fomenten una cultura y ambiente de trabajo de colaboración, ya que permitirá a los individuos y grupos de la empresa el objetivo de alcanzar el máximo potencial. Por tanto, la organización debe dedicar grandes esfuerzos en desarrollar las fortalezas y virtudes de los empleados mediante la creación de talleres que fomenten la mejora del conocimiento y la actitud de los trabajadores.
- Integridad: las organizaciones deben regirse conforme a la ley vigente. Asimismo, la honestidad debe de ser la base de todas sus relaciones como vehículo para promover el desempeño laboral y una actitud responsable empresarial.

- Excelencia e innovación: fomentar la creatividad, la dedicación y el rendimiento a través de la colaboración de los miembros de la organización. Persigue la innovación, proveer de productos de máxima calidad y lograr óptimos resultados empresariales.
- Respeto por las personas: mantener un entorno basado en el respeto mutuo, la apertura y la integridad individual con todas las personas vinculadas a la empresa.

En otra organización muy valorada en España, con una cantidad de trabajadores inferior a 1000: ING Direct, identifican las siguientes características como esenciales para desarrollar una cultura organizacional positiva:

- Potenciar el desarrollo y el talento: a través de programas que permiten el crecimiento profesional, fomentando el intercambio y el movimiento de los trabajadores entre las diferentes áreas.
- Una organización con igualdad de oportunidades: donde un 60 % de los directivos son mujeres, ofreciendo responsabilidad y autonomía a los trabajadores que se incorporan desde el primer momento, permitiéndoles mostrar su valía y ayudándoles a crecer personalmente.
- Conciliación con la vida personal y familiar: como es el caso de programas enfocados a jornadas flexibles durante la semana de inicio escolar; el Plan amigo y familia, que invita tanto a familiares de primer grado como amigos con algún tipo de discapacidad a formar parte del banco; el Programa Cuerpo y Mente, con talleres de risoterapia, relajación, automasaje, charlas sobre nutrición, prevención... y el Programa Deporte Naranja para la práctica del atletismo, baloncesto, pádel, fútbol y golf.
- Un entorno laboral más cómodo y útil: oficinas donde se han eliminado los elementos innecesarios, con espacios diáfanos, llenos de luz, con salas, despachos y puntos de reunión acristalados, con las puertas siempre abiertas y espacios para el descanso y la relajación.

Todos los factores que hemos sintetizado en este apartado nos pueden servir de guía orientativa para comprender qué tipo de valores y normas de funcionamiento hay que promover en los entornos laborales para facilitar el desarrollo de las organizaciones saludables (aquellas que previenen los riesgos psicosociales y promueven el bienestar en un contexto socio-laboral dinámico y cambiante), Montilla Segovia, S. [28].

7. CONCLUSIONES

El fin de este trabajo fin de Master, ha sido estudiar las “Organizaciones Saludables” de cara a realizar una síntesis del conocimiento actual que disponemos acerca de las organizaciones positivas y acercar este modelo a la empresa en la que actualmente trabajo, realizando un modelo de implantación claro y sencillo para poder proponerlo en un futuro con carácter real.

Es el momento de cambiar el foco hacia lo positivo, hacia la mejora de las organizaciones. Esto implica el cambio de enfoque en los últimos años basado en la prevención de los riesgos psicosociales hacia un modelo emergente basado en las fortalezas de las personas y el funcionamiento organizacional óptimo. Cualquier empleo ofrece la posibilidad de experimentar emociones positivas si reúne una serie de recursos para el trabajador y este se siente motivado.

Observamos que hay grandes avances en la implantación de Organizaciones Saludables (OS) en la última década, con la aparición del modelo holístico HERO se han puesto en común investigaciones previas sobre los componentes clave en los que se cimientan las bases de las organizaciones saludables siendo de gran relevancia este nuevo enfoque tanto para las personas como para las organizaciones al salir fortalecidos del mismo.

Gran parte de estos aportes se han producido gracias a los esfuerzos investigadores del equipo WoNT de la Universidad Jaume I de Castellón, en el que he basado la revisión bibliográfica.

Se puede sugerir que se lleven a cabo más investigaciones que den conclusiones definitivas, no tan subjetivas, como por ejemplo evidenciar las variables que influyen en la prevención de enfermedades psicológicas y de salud con relación a los recursos aportados en su entorno laboral, con respecto a la conciliación de vida laboral y familiar o a la confianza depositada en los trabajadores por parte de las organizaciones. El sentirse útil, ser autoeficiente, ser optimista y tener esperanza influye de forma positiva en la salud de las personas.

En el caso de mi empresa, simplemente al pedir colaboración para la elaboración de este trabajo y contar un poco por encima en qué se basa la idea de la implantación de un modelo saludable en ella, mis compañeros se han sentido entusiasmado y han propuesto algunas de las medidas que incluyo en el trabajo, las cuáles he agradecido y estoy segura que ellos podrán agradecer si esto algún día se lleva a cabo en la empresa en la que trabajamos ya sea como se ha trabajado en el presente proyecto o de otra forma.

En conclusión, la Psicología Positiva Organizacional es una disciplina joven que debe ser todavía muy criticada y debe enfrentarse a muchos obstáculos en el ámbito de la investigación, pero tiene un enfoque positivo que nos beneficia a todos y que debe ser desarrollado mucho más para conseguir que las personas se vean sumergidas en esta nueva forma de pensar, trabajar y vivir. Así beneficiará el vínculo de la persona con la organización teniendo resultados positivos para ambos.

Deberíamos saber disfrutar del trabajo, ya que se trata de la mayor inversión de tiempo que realizamos en nuestras vidas. Aprendamos pues, a ser felices trabajando.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Vera, P.B. Acercarse a la psicología positiva a través de una bibliografía comentada. *Clínica y Salud* [Internet]. 2006, Nov. [citado el 28 de Marzo de 2016]; 17 (3): pp. 259-276. Disponible desde:
<http://scielo.isciii.es/pdf/clinsa/v17n3/v17n3a04.pdf>.
2. Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*. [Internet] 2014 [citado el 28 de Marzo de 2016]; 35 (1): pp. 22-30. Disponible desde:
<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2318.pdf>
3. Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. Burnout. *Annual Review of Psychology* [Internet] 2001 [citado el 29 de Mar. de 2016]; 52: pp. 397-422. Disponible desde:
<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
4. Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
5. Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
6. Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, [Internet] 2012 [citado el 06 de Abr. de 2016]; 24 (1): pp. 66-72. Disponible desde:
<http://es.slideshare.net/arnoldbakker/bakker-rodriguez-munoz-derks-psicothema-2012>
7. Garrosa, E., Blanco-Donoso, L.M, Moreno-Jiménez, Bernardo, González, A., Fraca, M. y Meniz, M.J. Evaluación y predicción del work engagement en voluntarios: el papel del sentido de la coherencia y la reevaluación cognitiva. *Anales de Psicología*. [Internet] 2014 [citado el 06 de Abr. de 2016]; 30 (2): pp. 530-540. Disponible desde:
<http://www.redalyc.org/pdf/167/16731188016.pdf>
8. Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall [Internet] 2005 [citado el 29 de Mar. de 2016]; pp. 349-376. Disponible desde:
<http://www.wont.uji.es/publicaciones/capitulos-de-libros/item/psicologia-organizacional-positiva>
9. Stewart I. Donaldson & Ia Ko (2010): Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base, *The Journal of Positive Psychology*, [Internet] 2010 [citado el 29 de Mar. de 2016]; 5:3, 177-191. Disponible desde:
<http://cgu.edu/PDFFiles/sbos/DonaldsonKoJOPP.pdf>

10. Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, Uk: Oxford university Press.
11. Apuntes de psicología [Internet], Madrid, España. [citado el 06 de Abr. de 2016]. Disponible desde:
<http://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-las-organizaciones/10-las-organizaciones-saludables>
12. Salanova, M. Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Alianza Editorial, Madrid. [Internet] 2008, [citado el 13 de Abr de 2016]. Disponible desde:
<http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf>
13. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management* [Internet] 2012, [citado el 13 de Abr de 2016]; 37 (6): pp. 785-822. Disponible desde:
<http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/item/we-need-a-hero-towards-a-validation-of-the-healthy-resilient-organization-hero-model>
14. Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, [Internet] 2013, [citado el 06 de Abr. de 2016]; 31 (1): pp 101-113. Disponible desde:
<http://www.redalyc.org/pdf/785/78525710010.pdf>
15. Luthans, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, [Internet] 2002, [citado el 15 de Abr de 2016]; 23(6): pp 695-706. Disponible desde:
http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Luthans_The%20need%20for.pdf
16. Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, Uk: Oxford university Press.
17. Garazi Azanza, África J Domínguez, Juan A Moriano y Fernando J Molero. Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, [Internet] 2014, [citado el 15 de Abr de 2016]; 30 (1): pp 294-301. Disponible desde:
<http://jamoriano.blogspot.com.es/2014/02/capital-psicologico-positivo.html>
18. Bandura Albert. *Teoría Social Cognitiva* (1997) p. 3.
19. Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., y Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En Bakker, A.B., y Leiter, M.P. (Eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and*

- research. Nueva York: Psychology Press. [Internet] 2010, [citado el 22 de Abr. de 2016]; pp.-131. Disponible en:
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_207.pdf
20. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & Pfefferbaum, R. L. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, [Internet] 2008, [citado el 18 de Abr. de 2016]; 41, pp. 127-150. Disponible en:
http://www.emergencyvolunteering.com.au/ACT/Resource%20Library/CR_metaphor_theory_capacities.pdf
21. Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I.M. El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica. *Revista de psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, [Internet] 2013. [citado el 03 de May. de 2016]; 31 (2): pp. 13-24. Disponible en:
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>
22. Wilmar Schaufeli, D. Enzmann. *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. [Internet]. Issues in occupational health, series editors, Tom Cox and Amanda Griffiths. 1998, Nov. [citado el 09 de May. de 2016]; Disponible desde:
https://books.google.es/books?id=cL88XbNVv8QC&dq=Schaufeli+y+Enzmann+%281998%29+The+Burnout+Companion+To+Study+And+Practice:+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
23. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal* [Internet] 1990. [citado el 03 de May. de 2016]; 33 (4): pp. 692-724. Disponible en:
<https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+%281990%29+Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf>
24. Lorente, L. y Vera, M. Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, [Internet] 2010 [citado el 15 de Abr de 2016]; 73: pp.16-20. Disponible en:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3276867>
25. Carrasco, A.M., De la Corte, C.M, León, J.M. Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de prevención*. 1.[Internet] 2010 [citado el 09 de May. de 2016]; Disponible desde:
http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2

26. Rodríguez-Muñoz, A., y Bakker, A.B. (2013). El engagement en el trabajo. En B. Moreno-Jimenez y E. Garrosa Hernandez (Eds.), Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral (437-452). Madrid: Pirámide.
27. Grueso-Hinestroza, M.; González-Rodríguez, J. y Rey-Sarmiento, C. Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Invest. Pens. Criti. [Internet] 2014 [citado el 09 de Jun. de 2016]; 2(3): pp. 77-91. Disponible en: <http://usmapanama.com/wp-content/uploads/2014/05/77-91-Grueso-y-cols.pdf>
28. Montilla Segovia, S. Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva. Psicología, Tauja [Internet] 2014, Jun. [citado el 09 de Jun. de 2016]. Disponible desde: http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/939/1/TFG_MontillaSegovia%2cSergio.pdf
29. World Health Organization Ambientes de Trabajo Saludable: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Organización Panamericana de la Salud, oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud, [Internet] 2010. [citado el 02 de Jun. De 2016] Disponible desde: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf
30. Rico García, D., El modelo de Empresa Saludable: un modelo posible también para las PYMES. Prevencionar [Internet] 2016, Feb. [citado el 09 de Jun. de 2016]. Disponible desde: <http://prevencionar.com/2016/02/14/el-modelo-de-empresa-saludable-un-modelo-posible-tambien-para-las-pymes/>
31. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, Guía de la Empresa Saludable [Internet] 2009, Nov. [citado el 09 de Jun. de 2016]. Disponible desde: http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf

8.1. SITIOS DE INTERÉS

- [INSHT – Buenas prácticas](#)
- [Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo](#)
- [Instituto Nacional para la Seguridad y la Salud Ocupacional \(NIOSH\)](#)
- [Organización Mundial de la Salud \(OMS\)](#)
- [Great place to work](#)
- [Felicidad en el Trabajo](#)
- [Ibermutuamur – Buenas prácticas](#)

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I: DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO SALUDABLE

9.2. ANEXO II: OBJETIVOS

9.3. ANEXO III: INDICADORES

9.4 ANEXO IV: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE



9.1. ANEXO I: DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO SALUDABLE

Gerencia	Responsable del Sistema de Gestión Técnico de Calidad	Técnicos Asignados al Proyecto (TAP) y Resto de Personal.	Descripción del proceso.
<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> Planificacion[Planificación de modelo Realización de la revisión por la Dirección] Planificacion --> Aprobacion{¿Aprobación?} Aprobacion -- sí --> Comunicacion[Comunicación de Objetivos y Resultados, indicadores y Revisión por la Dirección.] Aprobacion -- No --> Documentacion[Documentación, Objetivos, indicadores y Acta reunión por la dirección.] Documentacion --> Aprobacion Comunicacion --> Seguimiento[Seguimiento y consecución de indicadores y objetivos e implantación acciones de la no consecución y de la Revisión por la Dirección] Seguimiento --> Resultados[Resultados y Registros.] Resultados --> Fin[Fin] </pre>	<p>Documentación, Objetivos, indicadores y Acta reunión por la dirección.</p> <p>Comunicación de Objetivos y Resultados, indicadores y Revisión por la Dirección.</p> <p>Seguimiento y consecución de indicadores y objetivos e implantación acciones de la no consecución y de la Revisión por la Dirección</p> <p>Resultados y Registros.</p> <p>Fin</p>	<p>Gerencia recopila la información necesaria para la planificación e implantación del Modelo de Empresa Saludable y la realización de la revisión para que éste se documente, implante, mantenga y mejore eficazmente.</p> <p>El Responsable del Sistema de Gestión documenta los objetivos definidos por la Gerencia, en la planificación del modelo y registra los resultados del seguimiento y medición de los procesos y de la revisión por la Gerencia. Éstos son aprobados por la Gerencia.</p> <p>El Responsable del modelo se asegura de la comunicación al resto del personal de los objetivos aprobados por la Gerencia y de los resultados de la revisión a quién corresponda. Esta comunicación se realiza vía mail o por exposición o reunión en la oficina o en la intranet.</p> <p>El Responsable del modelo, realiza el seguimiento de los objetivos y procesos y se aseguran de la implantación de las acciones resultado de la revisión por la Gerencia y de las no consecuciones y comunican los resultados obtenidos al Responsable del Sistema de Gestión. Toda la organización colabora en el logro de los objetivos.</p> <p>El Responsable del Sistema registra todos los resultados, los cuales se analizan en la siguiente revisión del modelo por la Gerencia.</p>	

9.2. ANEXO II: OBJETIVOS

		OBJETIVOS			Fecha: Enero 2016	
Descripción:	Objetivo 1: Desarrollo de diferentes campañas de salud durante el año: <ul style="list-style-type: none"> - Vacunación frente a la gripe. - Campaña contra el tabaquismo, sedentarismo, riesgo cardiovascular, etc. 			Plazo	1 año	
Responsable de Seguimiento y Consecución del Objetivo	Responsable del Sistema o Técnico de Calidad			Ratio	% consecución de la tarea.	
Acciones	Responsable	Medios/Recursos	Plazo Límite	Resultados		
FORMACION /INFORMACIÓN CAMPAÑAS DE SALUD CONTRA TABAQUISMO, SEDENTARISMO Y VACUNACIÓN	TÉCNICO DE CALIDAD PROGRAMAS DE FORMACIÓN EXTERNA	EXTERNOS/INTERNOS	MARZO 2016	80% realizada ya que dos de los trabajadores no pudieron asistir al curso por no encontrarse activos en la empresa en el momento de impartición del curso, se considera EFICAZ, se verifica que los técnicos aplican los criterios enseñados.		
IMPLANTACIÓN	TÉCNICO DE CALIDAD	HUMANOS	DICIEMBRE 2016	100% realizadas las campañas de concienciación y talleres/cursos.		
CONTROL Y SEGUIMIENTO EN REUNIONES PERIÓDICAS CON LOS TÉCNICOS	TÉCNICO DE CALIDAD – TECNICOS	HUMANOS – TECNICOS	JUNIO 2016	50% se ha controlado la implantación mediante registro de asistencia, SPA y cuestionarios para cumplimiento por parte de los técnicos.		
REVISIONES Y MEJORA	GERENCIA-DIRECCION	HUMANOS-CALIDAD	ENERO 2017	60 % de programas han sido efectivas en los empleados; 80 % no han sufrido gripe en el año 2016.		
Conclusiones de Seguimiento y Consecución de Objetivo	Frecuencia del Seguimiento	1ER TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	
	Resultados del Seguimiento	25%	50%	60 %	80 %	
	Resultados de Consecución	La formación se ha dado a los técnicos. La vacunación ha sido realizada	La vacunación ha sido efectiva en el 80% de los casos	Las campañas de salud han sido efectivas en el 60% de los empleados.	Resultados mejorables, se propone de nuevo en enero de 2017	

		OBJETIVOS			Fecha: Enero 2016	
Descripción:	Objetivo 2: Fomento y práctica de hábitos saludables: alimentación y ejercicio físico. - Incluir fruta en el office de la empresa disponible para los trabajadores en los descansos de su jornada. - Promover entre los empleados actividades físicas (partidos de fútbol o cualquier otro deporte, rutas para pasear, participar en carreras populares...) - Programa de rutinas de ejercicio en el trabajo - Fisioterapeuta dos veces al mes en puestos de trabajo de oficina.			Plazo	1 año	
Responsable de Seguimiento y Consecución del Objetivo	Responsable del Sistema o Técnico de Calidad			Ratio	% consecución de la tarea.	
Acciones	Responsable	Medios/Recursos	Plazo Límite	Resultados		
INFORMACIÓN SOBRE PRÁCTICAS SALUDABLES. PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y PROGRAMAS DE EJERCICIOS.FISIOTERAPEUTA	TÉCNICO DE CALIDAD EXTERNA	EXTERNOS/INTERNOS	MARZO 2016	100 % realizada		
IMPLANTACIÓN	TÉCNICO DE CALIDAD - EXTERNA	HUMANOS	DICIEMBRE 2016	70 % realizados los programas de ejercicios y actividades físicas; 100 % Fisioterapeuta y fruta.		
CONTROL Y SEGUIMIENTO	TÉCNICO DE CALIDAD – TECNICOS	HUMANOS – TECNICOS	JUNIO 2016	50% se ha controlado la implantación mediante registro de asistencia, SPA y cuestionarios para cumplimiento por parte de los técnicos.		
REVISIONES Y MEJORA	GERENCIA-DIRECCION	HUMANOS-CALIDAD	ENERO 2017	70 % de salud han sido efectivas en los empleados; 80 % no han sufrido gripe en el año 2016.		
Conclusiones de Seguimiento y Consecución de Objetivo	Frecuencia del Seguimiento	1ER TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	
	Resultados del Seguimiento	25%	50%	60 %	70 %	
	Resultados de Consecución	La información se ha dado a los técnicos.1/4 actividades realizadas. Fisioterapeuta.	Mejora de las prácticas saludables al 50 %.	La participación ha sido efectiva en un 60% de los empleados. Se ha prevenido en gran medida lesiones de tipo musculoesquelético, lesiones de espalda, etc.	Resultados mejorables, se propone de nuevo en enero de 2017 con nuevas actividades.	

		OBJETIVOS			Fecha: Enero 2016	
Descripción:	Objetivo 3: Implantación de Planes de seguridad vial: - Fomento del transporte público, colectivo o el transporte sano y sostenible como la bicicleta. - Formación e Información en Seguridad e higiene en el trabajo en seguridad vial.3 horas.			Plazo	1 año	
Responsable de Seguimiento y Consecución del Objetivo	Responsable del Sistema o Técnico de Calidad			Ratio	% consecución de la tarea.	
Acciones	Responsable	Medios/Recursos	Plazo Límite	Resultados		
FORMACIÓN EN SEGURIDAD VIAL	TÉCNICO DE CALIDAD EXTERNA	EXTERNOS	ABRIL 2016	80% realizada la formación ya que dos de los trabajadores no pudieron asistir al curso por no encontrarse activos en la empresa en el momento de impartición del curso, se considera EFICAZ, se verifica que los técnicos aplican los criterios enseñados.		
IMPLANTACIÓN	TÉCNICO DE CALIDAD - EXTERNA	EXTERNOS/INTERNOS	JUNIO 2016	100% implantado.		
CONTROL Y SEGUIMIENTO	TÉCNICO DE CALIDAD – TECNICOS	HUMANOS – TECNICOS	SEPTIEMBRE 2016	40 % de los empleados han modificado su forma de acudir al trabajo gracias a abonos de transporte y transporte saludable con zonas para aparcamiento.		
REVISIONES Y MEJORA	GERENCIA-DIRECCION	HUMANOS-CALIDAD	ENERO 2017	No se consigue los resultados al 100%. Para la mejora del sistema se propone impartición de curso para los dos empleados que no asistieron.		
Conclusiones de Seguimiento y Consecución de Objetivo	Frecuencia del Seguimiento	1ER TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	
	Resultados del Seguimiento	20%	50%	60 %	80 %	
	Resultados de Consecución	La formación se ha impartido a los técnicos en un 80 % de la plantilla. Se incluyen abonos en transporte público gratuitos y posibilidad de aparcamiento de bicicletas.	Implantación del modelo y posibilidades de mejora a los técnicos.	Mejora de las prácticas saludables al 40 %.	Resultados mejorables, se propone de nuevo en enero de 2017 con formación a todos los técnicos e incluyendo fomento de transporte colectivo.	

	OBJETIVOS			Fecha: Enero 2016
Descripción:	Objetivo 4: Implantación de políticas y programas que faciliten la conciliación laboral y familiar: <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilización de los horarios de entrada y salida - Racionalización de los horarios - Fomento del teletrabajo - Trabajo por objetivos 			Plazo 1 año
Responsable de Seguimiento y Consecución del Objetivo	Responsable del Sistema o Técnico de Calidad			Ratio % consecución de la tarea.
Acciones	Responsable	Medios/Recursos	Plazo Límite	Resultados
INFORMACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PARA EL 2016	TÉCNICO DE CALIDAD EXTERNA	EXTERNOS	ENERO 2016	100 % realizado.
IMPLANTACIÓN	TÉCNICO DE CALIDAD - EXTERNA	EXTERNOS/INTERNOS	JUNIO 2016	100% implantado.
CONTROL Y SEGUIMIENTO	TÉCNICO DE CALIDAD – TECNICOS	HUMANOS – TECNICOS	SEPTIEMBRE 2016	Aumento de 40 % en la satisfacción general de los empleados de la empresa. El indicados del 30 % se supera.
REVISIONES Y MEJORA	GERENCIA-DIRECCION	HUMANOS-CALIDAD	ENERO 2017	Se consigue un resultado válido para ser el primer año de implantación del modelo. Mejorar.
Conclusiones de Seguimiento y Consecución de Objetivo	Frecuencia del Seguimiento	1ER SEMESTRE		2º SEMESTRE
	Resultados del Seguimiento	100% conseguido		40 % satisfacción – 100 % conseguido
	Resultados de Consecución	Información y programas realizados.	Implantado	Mejora en la dedicación del técnico a la parte técnica de la obra Conseguido pero no se realiza el cierre del objetivo, se intentará mejora.

9.3. ANEXO III: INDICADORES

		INDICADORES DE SEGUIMIENTO				
Proceso	Indicador	Valor Planificado	RESULTADOS 2016			
			1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre
COMERCIAL	Nuevos clientes	≥ 6 trimestre	8		6	
	Número de Ofertas Emitidas	≥ 30 ofertas trimestre	45	52	61	75
	% Ofertas Aceptadas/Total Emitidas	≥ 50% ofertas emitidas	70,30%	81,3%	78,2%	82,5%
FORMACIÓN/ INFORMACIÓN	Nª horas de formación	≥ 10 horas semestre	15 Horas		15 horas	
	Fomento del transporte público, colectivo o el transporte sano y sostenible como la bicicleta.	>30 %	40 %			
CALIDAD	Puntuación media de satisfacción del cliente	> 80%	90,10%			
	Puntuación media de satisfacción del empleado	> 30%	40 %			
	Nº Reclamaciones clientes	≤ 3 semestre	0		0	
	Nº No conformidades de proyectos	≤ 10 semestre	7		4	
SALUD	Días de demora de los empleados al trabajo	≤ 2 días	1	0	1	2
	Disminución del tabaquismo	> 2 trabajadores	2			
	Vacunación de gripe	> 2 trabajadores	8			
	Promoción de actividades físicas	>3 días	4	4	4	4
	Programa de rutinas de ejercicio en el trabajo	> 50 %	60 %			
	Accidentes en seguridad vial	< 2 empleados	1			
CONCILIACIÓN LABORAL	Fomento del teletrabajo	> 3 días	7	9	11	9
	Flexibilización de los horarios de entrada y salida. Racionalización de los horarios.	> 2 empleados mensuales	4	3	4	5

9.4. ANEXO IV: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

CUESTIONARIO DE CALIDAD

1. CONTACTO CON ESTA EMPRESA...

¿Es la primera vez que contrata los servicios con esta empresa?			Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué escogió a esta empresa?	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Oferta Económica	<input type="checkbox"/> Otros	

2. VALORACIÓN DE NUESTRO PERSONAL.

¿Cómo valoraría a nuestro personal? Marque su valoración	1	2	3	4
1. Atención Telefónica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Profesionalidad del equipo comercial: seriedad, atención, educación, conocimientos del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Profesionalidad del equipo técnico: seriedad, atención, educación, conocimientos del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Profesionalidad de administración: seriedad, atención, educación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. VALORACIÓN DE NUESTRO SERVICIO.

¿Cómo valoraría nuestro servicio? Marque su valoración	1	2	3	4
5. Presentación del servicio: documentación aportada...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cómo valoraría la calidad del trabajo efectuado (cumplimiento especificaciones)?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuál es su opinión respecto a la relación calidad/precio que ofrecen nuestros servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El cumplimiento de los compromisos con Uds.: plazos de entrega, especificaciones, extras...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Plazos acordados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Respuesta ante situaciones urgentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Respuesta ante reclamaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. VALORACIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA

¿Cómo valoraría nuestro servicio? Marque su valoración	1	2	3	4
12. La rapidez de comunicación con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Cree que la empresa entiende los problemas que usted plantea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Como nos considera respecto a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Valoración Global del Servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayúdenos a mejorar. Haga sus sugerencias aquí.				