

Citar como: Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

HACIA UN MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE

María J. Jáimez y Francisco D. Bretones

Universidad de Granada

Resumen

En la actualidad, muchos de los estudios en prevención de riesgos laborales siguen centrados en la visión clásica de prevención y cura, no considerando la salud laboral como el concepto mucho más amplio que es, como la propia Organización Mundial de la Salud establece. Por ello, con nuestro trabajo nos proponemos realizar una revisión del emergente mundo de las Organizaciones Saludables. En el presente artículo, desarrollamos un modelo conceptual que lleve a la mejora de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo partiendo de la importancia de comenzar por estrategias de empowerment con las que se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización, que den lugar a un mayor engagement y compromiso organizacional y, a su vez, facilite la puesta en marcha de prácticas saludables, para así, no sólo evitar que los trabajadores sufran alguna enfermedad, sino que, además, se promueva el bienestar y la salud de los trabajadores.

1. Introducción

Desde sus inicios, la Psicología se ha centrado en los aspectos patológicos de la conducta humana, en solucionar problemas y trastornos, y no tanto en la meta complementaria que es el mejorar la vida de las personas (Seligman 1992). Más específicamente, la Psicología Organizacional ha focalizado la mayoría de los estudios en temas relacionados con el déficit de resultados y el estrés relacionado con el trabajo, siendo muy recientemente cuando los investigadores en la llamada Psicología Positiva proponen una mayor atención al estudio de un óptimo funcionamiento y de las experiencias positivas (Korunka, Kubicek, Schaufeli y Hoonakker, 2009).

El mundo de la prevención de riesgos laborales no ha estado ajeno a esa visión negativa de la Psicología, ya que, a pesar del gran avance que ha experimentado en los últimos años con la incorporación de los riesgos psicosociales, los estudios sobre la prevención de riesgos laborales siguen, en muchos casos, centrados en una visión clásica de la prevención y cura de enfermedades y accidentes, dejando a un lado las prácticas orientadas a mejorar la salud y bienestar de los trabajadores y no sólo a prevenir o curar. Este hecho ha desembocado en que

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

más recientemente empiezan a desarrollarse nuevos enfoques centrándose más en el concepto de salud que en el de accidente.

El concepto de salud es bastante genérico y amplio. La propia Organización Mundial de la Salud, en su Constitución del año 1946, establece que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Así mismo, remarca que el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano y que los gobiernos tienen la responsabilidad en la salud de los pueblos, la cual sólo puede ser cumplida mediante la adopción de medidas sanitarias y sociales adecuadas. Según Rykqvist y Winroth (2007), la salud está afectada por tres grandes factores: los factores genéticos, los estilos de vida y hábitos (comidas, ejercicio físico, horas de sueño, el uso del tiempo y valores) y el medio ambiente circundante, que estaría compuesto por el trabajo, las relaciones, el medio ambiente físico, la sociedad y la cultura.

Partiendo de la importancia de promover ambientes saludables, algunos autores (Sorge y van Witteloostuijn, 2004; Kelloway y Day, 2005; Grawitch, Trares y Kohler, 2007) han comenzado a estudiar a las organizaciones como un espacio en donde deberían desarrollarse prácticas encaminadas no solo a la prevención de riesgos (físicos o psicológicos) sino un lugar donde se desarrollen una saludable gestión del trabajo, acuñando el concepto de “Organizaciones Saludables”. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, pueden tener una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004).

En el presente trabajo nos proponemos desarrollar un modelo teórico que lleve a la mejora de la salud y bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo partiendo de la importancia de estrategias de empowerment con las que se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización, para así, no sólo evitar que los trabajadores sufran alguna enfermedad, sino que, además, se promueva el bienestar y la salud de los trabajadores. Para ello comenzaremos analizando qué entendemos por organización saludable.

2. Qué es una organización saludable

Podemos definir como organización saludable aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización (Wilson, Dejoy,

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). En el mundo organizacional nos podemos encontrar con organizaciones saludables, caracterizadas por empleados con alto bienestar y rendimiento, así como por una buena salud financiera (Arnet y Blomkvist, 2007), o, bien, con organizaciones tóxicas o enfermas, que llevan una pésima y enfermiza organización del trabajo y están caracterizadas por altos niveles de absentismo y rotación, con la consecuentes pérdidas económicas y productivas que todo ello conlleva para la organización. Ahora bien, ¿cuáles son las prácticas organizacionales que llevarían a una organización a alcanzar la categoría de saludable?

No existe una lista de prácticas específicas que se puedan utilizar como una vacuna para todo tipo de organización. Cada organización es todo un sistema de estructuras y relaciones que tiene sus propias características y no existe una cura única que se pueda utilizar para todas por igual. Por ello, la mayoría de los investigadores se han centrado en estudiar cuáles son las grandes categorías de prácticas organizacionales que han demostrado tener buenos resultados sobre el bienestar y salud de los trabajadores y la eficacia organizacional. Así, Grawitch, Gottschalk y Munz (2006), tras una revisión de la literatura existente hasta la época sobre programas y prácticas que vienen a promover la salud y bienestar del empleado así como buenos resultados organizacionales, establecen cinco sets de prácticas para la consecución de una organización saludable: Conciliación trabajo-vida personal, Crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensar al empleado y participación e implicación del empleado.

Sin embargo, de todas ellas, Grawitch, Trares y Kohler (2007), señalan a la participación de los empleados como un conjunto de prácticas de orden superior sobre las demás de manera que, en las organizaciones que se desarrolla un espíritu de participación de los trabajadores es más probable que se utilicen estrategias de participación de los mismos en el desarrollo y perfeccionamiento de otros tipos de prácticas. Es decir, para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales (Grawitch, Ledford, Ballard y Baber, 2009).

Por tanto, la participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en elemento base para poder crear una organización saludable. Entre esas prácticas, una de las más conocidas es el empowerment organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

3. Participación y empowerment

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Hoy en día, el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006): en primer lugar, el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización; en segundo lugar, el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto; por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos. Debido a todas esas ventajas, los estudios sobre el empowerment se han incrementado en los últimos años

El empowerment es visto como una serie de herramientas orientadas a alentar a los trabajadores a pensar por sí mismos acerca de los requisitos del puesto de trabajo y a ir más allá de hacer ciegamente lo que se les dice (Thorlakson y Murray, 1996). Por tanto, el empowerment implica aprender a tomar la iniciativa y responder creativamente a los retos de su trabajo (Quinn y Spreitzer, 1997, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004). Además esas herramientas, o técnicas de empowerment, pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones de manera efectiva (Lashley, 1999). No obstante, a la hora de estudiarlo en el ámbito organizacional los expertos lo han hecho desde diferentes perspectivas.

La primera de esas perspectivas considera el empowerment como un set de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados. Este tipo de empowerment se ha denominado empowerment estructural. Según esta visión, empowerment significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas de la organización, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen y Chen, 2008). Esta visión es la más arraigada en la práctica.

La segunda de esas perspectivas define el empowerment como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de empowerment de la dirección son adecuadas (Spreitzer, 1995). Según esta perspectiva un trabajador con empowerment actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización (Spreitzer, 1995). Desde esta perspectiva se habla de un empowerment psicológico.

Por tanto, según nuestro modelo y como reflejamos en la figura 1, el inicio de la creación de una organización saludable estaría en el establecimiento de una serie de prácticas de empowerment por parte de la dirección de la organización (empowerment estructural) que lleven a los empleados a un estado de cognición caracterizado por una sensación de control,

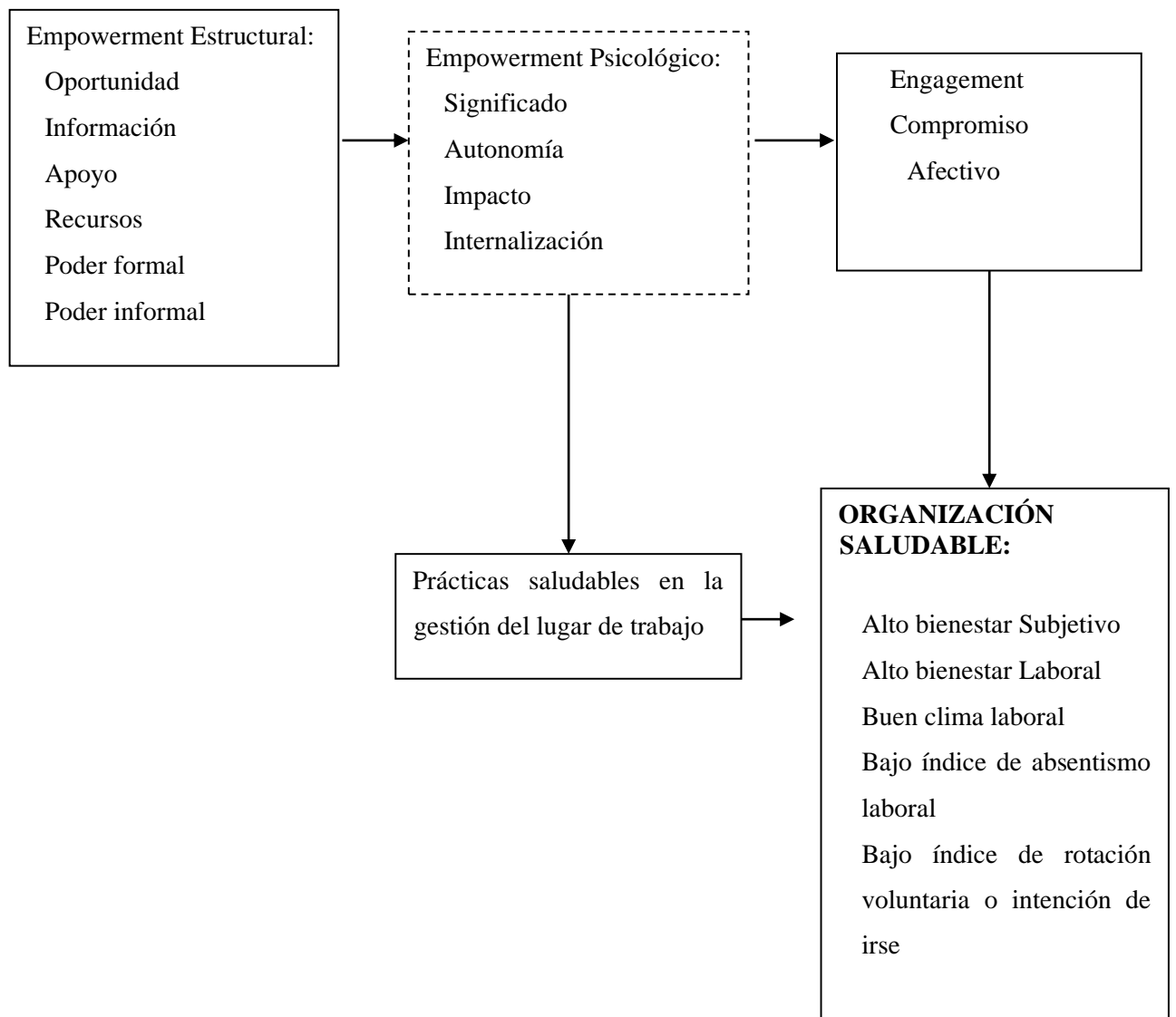
Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

competencia e internalización de las metas (empowerment psicológico) (Spreitzer, 1995), lo cual facilitará el establecimiento de determinadas prácticas laborales saludables, así como la adopción de buenos comportamientos organizacionales como el engagement y el compromiso organizacional por parte del trabajador. Todo ello contribuirá al establecimiento final de una organización saludable caracterizada por entender la salud como un valor estratégico de la empresa, no solo con el fin de tener un ambiente físico de trabajo sano y seguro, sino desarrollando un ambiente social de trabajo inspirador para las personas que la integran de manera que éstas se sienten vitales y enérgicas, establezcan buenas relaciones con el entorno organizacional y obtengan productos y servicios saludables (Zwetsloot y Pot, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

Consideramos además que estas prácticas organizacionales producen unos resultados saludables, incrementando el bienestar, tanto psicológico como laboral de los trabajadores, mejorando el clima de trabajo así como reduciendo el absentismo laboral y la rotación voluntaria de los trabajadores,

Según este modelo, el empowerment psicológico actuaría como mediador entre el conjunto de prácticas establecidas por parte de la organización con el objetivo de proporcionar mayor poder, control y autonomía a los trabajadores (empowerment estructural) y las demás prácticas orientadas a mejorar la salud y bienestar de los trabajadores, así como con el engagement y compromiso de los trabajadores, debido a que no sólo es necesario que la organización ponga en marcha dichas prácticas, sino que también es necesario que el trabajador sienta que es competente, que tiene poder y control dentro de la organización y que puede actuar con autonomía (empowerment psicológico), y es ese estado psicológico del trabajador lo que va a llevar a los trabajadores a implicarse en el resto de prácticas saludables que se establezcan y a tener mayores niveles de engagement y compromiso organizacional.

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x



3.1 Empowerment Estructural

El empowerment estructural hace referencia no sólo a las prácticas orientadas a dar mayor autonomía y participación a los trabajadores, sino también a que éstos tengan mayor control sobre su trabajo así como tener a su disposición todos los recursos necesarios para desempeñar sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia posible, lo que redundaría en un incremento de su poder personal.

Kanter (1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos,

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal). Así mismo, Kanter (1993) mantiene que teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

Por otra parte, las estructuras de empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Para reforzar su modelo de empowerment, Kanter (1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores aumenta más rápidamente que el impacto de la personalidad de los empleados.

No obstante, consideramos que no basta con la puesta en marcha de una serie de prácticas, sino que, además, debe de existir un ajuste entre esas estructuras diseñadas por los altos mandos de la organización y los trabajadores (Wilson et. al, 2004). Ese ajuste vendría representado en nuestro modelo por el empowerment psicológico ya que éste, como veremos en el siguiente apartado, representa la reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment (Laschinger, Finegan y Shamian, 2001).

3.2 Empowerment Psicológico

Son varios los modelos que se han presentado sobre el empowerment psicológico (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Menon, 1999, 2001) aunque quizá sea el desarrollado por la profesora Gretchen Spreitzer (1995) el que mayores repercusiones haya tenido.

Spreitzer (1995) parte del concepto de empowerment desarrollado por Thomas y Velthouse (1990), asumiendo que éste se compone de cuatro cogniciones básicas: impacto, competencia, significado y autodeterminación. El *impacto* hará referencia al grado en el cual la conducta se considera como “hacer algo diferente” en términos de lograr el propósito de la tarea,

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

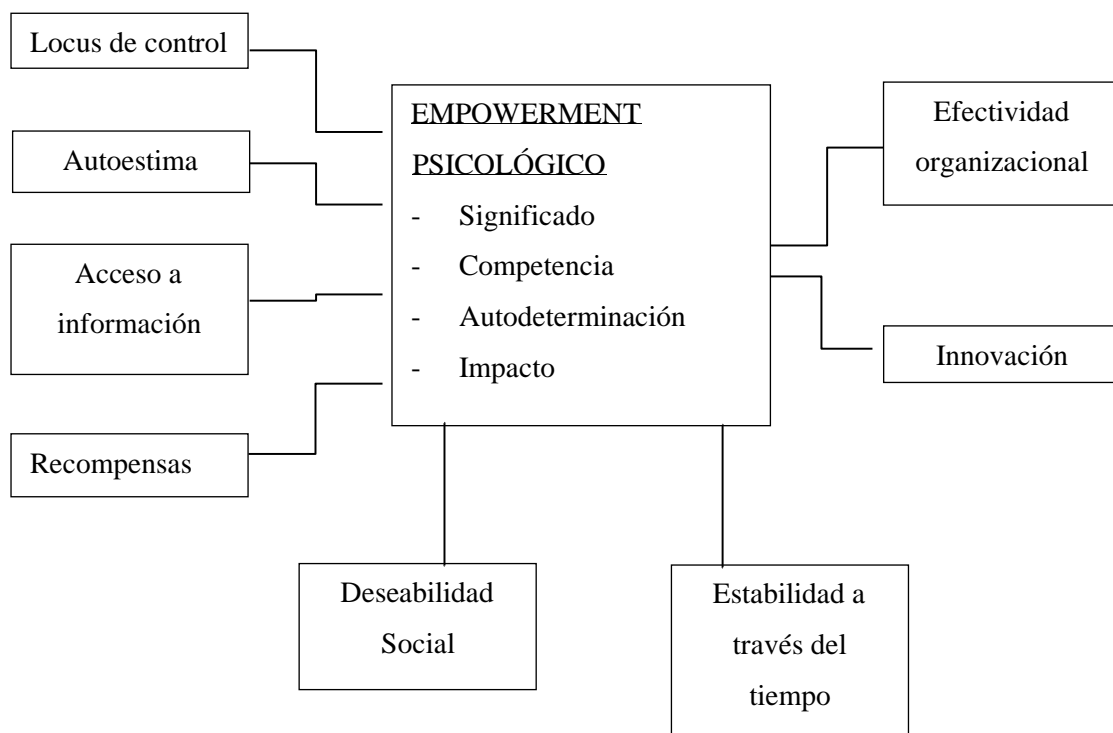
es decir, producir efectos deseados en el entorno de trabajo en general. Se trataría de la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). La *competencia* se referiría al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. El *significado* sería el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Hackman y Oldham, 1980). Por último, la *autodeterminación* sería la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989).

Según Spreitzer (1995) la unión de esas cuatro cogniciones refleja una orientación activa hacia el trabajo, en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto. Las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico. Es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empowerment psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De ese modo, Spreitzer (1995) sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empowerment psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Una de las principales aportaciones de Spreitzer (1995) en el ámbito del empowerment psicológico es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su medición en un contexto de trabajo. Para la validación del constructo de empowerment psicológico y su medida, Spreitzer crea una red "*nomológica*" (ver figura 2) con el objetivo de desarrollar una estructura compuesta por un set de variables y dimensiones. Es decir, desarrollar un contexto individual de trabajo y características personales para formar las cogniciones de empowerment, las cuales dan lugar al comportamiento individual motivado.

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Figura 2. Modelo de empowerment psicológico de Spreitzer (1995)



4. Engagement

El concepto de engagement es visto y analizado como la cara opuesta del ampliamente estudiado síndrome de estar quemado o burnout, ya que, según Maslach y Leiter (1997), el engagement es caracterizado por la energía, implicación y eficacia del trabajador, es decir, por aquellas características opuestas a las tres dimensiones del burnout (exhaustividad emocional, despersonalización y reducción de la percepción de eficacia). Por tanto, algunos autores apuntan que engagement y burnout pueden ser vistos como fines opuestos de un continuo (Laschinger y Finegan, 2005).

El engagement en el trabajo es definido como un estado de ánimo positivo, pleno, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli,

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Salanova, González-Román y Bakker, 2002; Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008). *Vigor* es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, voluntad para invertir esfuerzo en el trabajo y persistencia incluso en los momentos de dificultades. *Dedicación* se refiere a estar fuertemente involucrado en el propio trabajo y experimentar una sensación de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. *Absorción* hace referencia a estar completamente concentrado y felizmente absorto en el propio trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido y uno tiene dificultades para desengancharse del trabajo. De acuerdo con las definiciones anteriores, “*vigor*” y “*dedicación*” son consideradas opuestos directos de las dimensiones de burnout de agotamiento y cinismo, respectivamente (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008).

Por tanto, de este concepto, podemos deducir que el *engagement* en el trabajo es algo más que no estar quemado/a por el trabajo. Contrariamente a los trabajadores con burnout, los empleados “enganchados” se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos.

No obstante, debemos indicar, que el concepto de engagement no ha estado ajeno a conflictos y debates. Como todo nuevo concepto, el engagement ha tenido que ser validado y diferenciado de otros constructos como compromiso, implicación, satisfacción laboral y adicción al trabajo.

Hallberg y Schaufeli (2006) señalan que el concepto de engagement en el trabajo comprende un estado de bienestar, caracterizado por altos niveles de energía (invertida en el trabajo) pero que este concepto también engloba una mayor implicación y compromiso hacia el propio trabajo por parte de los empleados ya que un trabajador *engaged* se caracteriza, entre otros aspectos, por altos niveles de dedicación, entusiasmo e inspiración en su propio trabajo, implicación, y por la absorción y afecto hacia el mismo. No obstante, como señalan estos autores, engagement, implicación y compromiso son tres conceptos claramente diferenciados.

La implicación en el trabajo es definida como la identificación psicológica con el trabajo, la cual incluye la noción de que el trabajo puede satisfacer las necesidades más valoradas y las expectativas del trabajador (Kanungo, 1979). Un trabajador implicado es aquel el cual encuentra su trabajo motivador y desafiante, está comprometido con su trabajo en general, su trabajo específico y con la organización, haciéndolo menos propenso a abandonar la organización y se involucra más en las relaciones profesionales con los supervisores, por lo que tiene una mejor oportunidad de retroalimentación. Sin embargo, varios estudios han demostrado (Hallberg y Schaufeli, 2006) que la implicación en el trabajo no tiene relación con la salud física o psíquica de los trabajadores. Por lo contrario, como veremos, el engagement en el trabajo se relaciona de

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

forma significativa y negativa con la salud de los trabajadores. Esto debe ser porque el engagement hace referencia al estado de ánimo del trabajador, el cual se caracteriza, como hemos indicado, por variables como vigor, dedicación y absorción. Sin embargo, la implicación hace referencia a la identificación psicológica con el trabajo, debido a que éste cubre las necesidades y expectativas del trabajador, lo cual no implica necesariamente que, por ello, el trabajador se sienta con mayor energía o ánimo para la realización de su trabajo (Hallberg y Schaufeli, 2006).

En cuanto a la variable compromiso organizacional, ésta ha sido definida como la creencia firme en las metas y valores de la organización y aceptarlas, tener voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma (Porter, Steers, Mowday y Boulain, 1974). Por tanto, la diferencia con engagement parece estar más clara, ya que compromiso hace referencia al estado psicológico que caracteriza la relación entre el trabajador y su organización (Meyer y Allen, 1997) mientras que el engagement se centra en la relación entre el trabajador y el trabajo que desempeña y no tanto con la organización.

Otro constructo que ha sido analizado para ver su diferenciación o coincidencia con el engagement es la adicción al trabajo. Según Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008), una de las principales características de los adictos al trabajo es sus largas jornadas de trabajo cuando se les da la facultad de elegir para hacerlo, siendo reacios a retirarse del trabajo manteniendo una conducta en cierta medida obsesiva y compulsiva. Sin embargo, a diferencia de los trabajadores engaged, los adictos al trabajo tienen poco dinamismo. Por otro lado, los adictos al trabajo ponen mucho más esfuerzo en sus puestos de trabajo del que se esperan las personas con quien o para quienes trabajan, y al hacerlo se olvidan de su vida fuera de su puesto de trabajo, por lo que sus vidas fuera del trabajo suelen ser aburrida o carente de relaciones personales. Además, por lo general, trabajan tan duro por una compulsión interna, de necesidad o unidad, y no por factores externos, como recompensas financieras, las perspectivas de carrera, la cultura organizativa o por un pobre matrimonio (Schaufeli, Taris y Van Rehen, 2008).

Por el contrario, los trabajadores con elevados niveles de vigor, dedicación y absorción en su trabajo no son adictos al trabajo por lo que, a diferencia de ellos no se sienten culpables cuando no están trabajando y no trabajan duro a causa de un impulso interno fuerte e irresistible, sino porque para ellos el trabajo es divertido. Los trabajadores engaged tendrán una mejor salud psíquica y física, además, muestran tener un menor riesgo de padecer enfermedades psíquicas o físicas en el futuro (Laschinger y Finegan, 2005). Cuando un individuo está totalmente engaged con su trabajo dedica mayor atención a los recursos y esfuerzos necesarios para conseguir

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

excelentes resultados (Britt, 2003; Britt, Castro y Alder, 2005). Esta mayor atención a las tareas pertinentes tendrá el efecto de reducir el impacto negativo de la sobrecarga del trabajo (Britt y Bliese, 2003).

No obstante, también debemos indicar que, como señalan Britt y colaboradores (2005), cabe la posibilidad de que, en algunas ocasiones, cuando el trabajador está totalmente engaged con su trabajo y siente que otras demandas están interfiriendo en su capacidad para finalizar su trabajo adecuadamente, esa situación de estrés tenga consecuencias bastantes negativas para los trabajadores engaged, ya que éstos tienen una mayor sensación de responsabilidad hacia los resultados de su trabajo.

A pesar de ello, la mayoría de las investigaciones demuestran una relación positiva entre engagement y la salud física y psíquica de los trabajadores (Britt, Castro y Alder, 2005, Laschinger y Finegan, 2005; Pienaar y Willemse, 2008).

Es obvio que, después de haber visto la definición de engagement, las consecuencias organizacionales de tener trabajadores con engagement serán, entre otras, menores niveles tanto de absentismo (voluntario e involuntario) (Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009) como de conductas de abandono de la organización tales como la intención de irse (Schaufeli y Bakker, 2004). Otra consecuencia, además, es la mejora de los resultados organizacionales (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Salanova, Agut y Peiró, 2005). Sin embargo, nuestra idea en este apartado es dar un paso más adelante. Es decir, como vimos anteriormente, el engagement en el trabajo no es solo no estar “quemado” (Salanova y Llorens, 2008) por lo que las consecuencias organizacionales que se derivan del engagement no son sólo evitar las consecuencias negativas del burnout. Por tanto, los trabajadores engaged no sólo tienen menores ratios de absentismo y de intención de irse sino que, por lo contrario, les encanta su trabajo y disfrutan yendo día a día a trabajar, además son más creativos, innovadores, proponen cambios de mejora para su trabajo y para la organización en general y son ellos mismos los que se encargan de buscar los recursos necesarios para superar todas aquellas barreras que puedan surgir para la obtención de buenos o, mejor dicho, excelentes resultados, en definitiva tienen un comportamiento proactivo.

Cant (2000) define el comportamiento proactivo como la toma de iniciativas por parte de los trabajadores para mejorar sus circunstancias actuales o crear otras nuevas, desafiando el status quo en vez de adaptarse pasivamente a sus condiciones actuales. Como resultados de estos comportamientos se obtendrá un mayor rendimiento de los trabajadores, una mejor actitud, un mayor sentimiento de control por parte de éstos, mayor claridad en relación a las diferentes tareas a desempeñar, etc. Así mismo, los trabajadores pueden participar en actividades proactivas como

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

parte de su comportamiento común, o bien, como un comportamiento extra-rol para (Cant, 2000).

Según Salanova y Schaufeli (2009) los recursos laborales tales como control, retroalimentación y variedad en las tareas están relacionados con el comportamiento proactivo de los trabajadores, a través del engagement. Es decir, según estos autores el engagement juega el papel de mediador entre los recursos laborales y el comportamiento proactivo. De tal forma que un incremento en los recursos laborales da lugar a un incremento en el engagement en el trabajo que, a su vez, está positivamente relacionado con el comportamiento proactivo de los trabajadores. No existiendo una relación directa entre recursos y comportamiento proactivo.

Vistas las consecuencias del engagement tanto para la organización como para el propio trabajador parece obvio que el engagement podría tener un importante papel para la consecución de una organización saludable ya que el contar con trabajadores con alto nivel de engagement facilitaría la creación de un ambiente social de trabajo inspirador para las personas, que éstas se sientan vitales y enérgicas, así como, a la obtención de productos y servicios saludables. Características todas ellas, como indicamos anteriormente, de una organización saludable (Zwetsloot y Pot, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

Ahora bien, ¿cómo se desarrolla el engagement? O, mejor dicho, ¿cómo podemos crear un ambiente de trabajo donde los trabajadores desarrollen altos niveles de engagement? ¿Podría contribuir a ello el empowerment?

El engagement en el trabajo viene explicado por el modelo Demanda-Recursos Laborales (Demeroti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Según este modelo todas las ocupaciones pueden tener sus propios factores de riesgos asociados con el estrés laboral, pero todos esos diferentes factores pueden ser clasificados en dos categorías generales: demandas (aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que suponen un esfuerzo mental o físico y que, por consiguiente, están asociados con ciertos costes físicos y psicológicos) y recursos laborales (aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales).

El modelo además señala la existencia de dos procesos psicológicos diferentes que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del estrés laboral y la motivación. Por un lado tendríamos el proceso de deterioro de la salud (altas demandas laborales puede conducir al burnout y, por consiguiente, a problemas de salud), y, por otro lado estaría el proceso de motivación (los recursos laborales tienen un potencial motivador y pueden dirigir a altos niveles de engagement en el trabajo, bajo cinismo y a un excelente rendimiento por parte del trabajador)

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Por tanto, teniendo en cuenta que el empowerment estructural y psicológico no son más que un conjunto de recursos organizacionales (acceso a los recursos, acceso a información, apoyo y acceso a oportunidades, crecimiento y desarrollo) y personales (sentimiento de significado, competencia autodeterminación e impacto), respectivamente, que vienen a dotar al trabajador de una mayor poder y autonomía dentro de la organización, cabe pensar que ese conjunto de recursos pueden tener un efecto positivo en el proceso de creación de engagement, así como, un papel amortiguador en el proceso de burnout.

5. Compromiso Organizacional

En la década de los 50 el concepto de compromiso organizacional obtuvo una gran popularidad muy acorde con los principios de la Escuela de Relaciones Humanas y el deseo de mejorar la satisfacción de los trabajadores.

Este enfoque ha ido evolucionando a través de diversos estudios hasta la situación actual dónde, a partir de la década de los 80, se han centrado en mejorar el desarrollo de la teoría y en el debate sobre la dimensionalidad del compromiso. Así, Morrow (1983) establece que hay diferentes enfoques para el compromiso en el trabajo. Recheirs (1985), manifiesta una posición similar. Ambos, Morrow y Recheirs, señalan la importancia de clarificar el enfoque, o los referentes del compromiso organizacional.

Son muchas las definiciones existentes sobre compromiso. Pero quizás, la definición más seguida sea la proporcionada por Meyer y Allen (1991) los cuales entendieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. Así mismo, una de las grandes aportaciones al estudio del compromiso fue la aportada por estos dos autores los cuales proponen el carácter multidimensional del compromiso y la existencia de tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo). El *componente afectivo* hace referencia al apego emocional del empleado con la organización, identificándose e involucrándose en la misma. El *componente de continuidad* se refiere al compromiso basado en el coste que el empleado asocia con irse de la organización. Algunos autores lo han definido como el reflejo de un “frío cálculo de costes y beneficios” (Jaros, Jermier, Koehler, y Sincich, 1993). Un aspecto de este compromiso de continuidad es el depender de la organización para tener trabajo y progresar profesionalmente (Meyer y Allen, 1984; Meyer, Allen y Smith, 1993; Carson, Carson y Bedian, 1995). Esa dependencia está asociada con la inversión en conocimientos específicos de la organización tales como técnicas, contactos con otras personas y adaptación a una cultura, que no son fácilmente transferibles a otras organizaciones (Ito y Brotheridge, 2005). El *componente*

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

normativo hace referencia al sentimiento de deber moral o gratitud que el empleado desarrolla hacia la organización como consecuencia de mejoras que ha recibido de la misma.

Esta idea de concebir el compromiso como un constructo multidimensional ya fue inicialmente enunciado por Meyer y Allen en 1984. En dicho estudio, los autores propusieron que existen diferencias entre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad, ya que los trabajadores que tienen un alto grado de compromiso afectivo manifiestan un afecto emocional, una identificación e implicación con la organización frente a los empleados que tienen un alto compromiso de continuidad y que valoran más los costes asociados al hecho de abandonar la organización. Más tarde, Meyer y Allen en 1991 incorporarían un tercer tipo de compromiso, el compromiso normativo, el cual hará referencia al deber moral de seguir perteneciendo a la organización, siendo a partir de este estudio de 1991 cuando el análisis de los tres componentes del compromiso recibirá una gran atención, debido al aparente potencial que tenían para explicar diferentes resultados organizacionales, tales como la rotación, el absentismo o el rendimiento, entre otros.

Para Meyer y Allen, la existencia de un compromiso afectivo vendría confirmado por estudios previos de otros autores. Así, Kanter (1968) definió el compromiso como el apego individual de afectividad y emoción hacia el grupo, haciendo así referencia al compromiso afectivo. Buchanan (1974), más tarde, también se centra en ese componente de afectividad. Sin embargo, la mayor influencia del concepto de compromiso afectivo de Meyer y Allen vendrá de los trabajos de Mowday, Steers y Poters (1979) quienes definieron el compromiso como la intensidad relativa con la que un individuo se identifica con y se involucra en una organización en particular. Así mismo, estos tres autores incluyen en la definición de compromiso tres aspectos importantes: (a) una fuerte aceptación de las metas de la organización, (b) buena voluntad para esforzarse en nombre de la organización y (c) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma. Años más tarde, Meyer y Allen (1984) denominarán esta visión de compromiso aportada por Mowday y sus colegas (1979) como *compromiso afectivo* y formularán un concepto muy similar.

En cuanto al *compromiso de continuidad*, Meyer y Allen basan el estudio de este componente del compromiso en el trabajo realizado por Becker (1960), el cual define el compromiso como una tendencia a permanecer en la organización, debido a los costes de salida percibidos por el trabajador. Según esta definición, el individuo puede querer seguir siendo parte de la organización, no porque esté de acuerdo con las líneas de actuación propuestas y con las metas de la misma, sino porque el abandonarla supondría una pérdida relativa de un sueldo

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

elevado, de los beneficios obtenidos, de la seguridad en el trabajo, y/o una pérdida de la inversión en tiempo y esfuerzos realizados.

El tercer componente del compromiso, el *compromiso normativo*, supone un sentimiento de deber moral de seguir perteneciendo a la organización después de afiliarse a ella (Wiener, 1982). Ese sentimiento de obligación, de deber moral, viene dado desde la familia del individuo, la cultura y la socialización en la organización y puede depender de la percepción de un buen trato por parte de ésta. Ya otros autores anteriormente (Schwartz y Tessler, 1972; Schwartz, 1973; Prestholdt, Lane y Mathews, 1987) señalaron cómo las normas personales (definidas como la internalización de una obligación moral) son un importante elemento explicativo en el comportamiento del trabajador.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, aunque no todos los autores están de acuerdo con esta clasificación realizada por Meyer y Allen (1991). Quizás la cuestión más debatida sea la utilidad de mantener el compromiso normativo como una variable separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko, Price y Mueller, 1997). No obstante, y a pesar de su fuerte relación, el compromiso afectivo y el compromiso normativo demuestran tener diferentes relaciones con otras variables, especialmente con aquellas que tienen que ver con los resultados del compromiso: desempeño, rotación, absentismo, etc. (Meyer et al. 1993; Cohen, 1996).

Así mismo, Meyer y Allen (1991) establecen que es común que los tres componentes del compromiso se aproximen, ya que el compromiso en general es un estado psicológico y tiene implicación en la decisión de los empleados sobre continuar en la organización o dejar de ser miembro de la misma. Sin embargo, la naturaleza de estos estados psicológicos es diferente: cada uno tiene antecedentes diferentes, así como diferentes implicaciones en los comportamientos dentro de las relaciones de trabajo, como por ejemplo la rotación (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991).

También debemos indicar que los estudios realizados sobre el compromiso organizacional muestran un especial énfasis en estudiar el compromiso afectivo. Esto es debido a que este componente del compromiso muestra una fuerte y más constante relación con los resultados organizacionales deseables (Arzu, 2003).

Son numerosos los estudios que vienen a estudiar las consecuencias del compromiso organizacional, uno de los más populares es el meta-análisis llevado a cabo por Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002), quienes, además de analizar cómo el compromiso

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

organizacional afectaba a determinados procesos organizacionales tales como la rotación, la intención de irse, el absentismo y el rendimiento de los trabajadores, también comparan estudios realizados dentro y fuera de Norteamérica. Algunas de las conclusiones a las que llegan Meyer y su equipo a través de distintos trabajos han sido las siguientes:

Compromiso organizacional y rotación e intención de irse. Meyer y colaboradores (2002) obtuvieron que la relación entre el compromiso y la rotación es negativa; es decir, a mayor compromiso, menor rotación o menor posibilidad de desarrollar intención de irse, siendo el compromiso afectivo el que se relaciona siempre con mayor intensidad en todos los estudios con la rotación y la intención de irse que el compromiso normativo y el de continuidad. La relación con la intención de irse es más fuerte que con la rotación actual, siendo de nuevo esta relación más fuerte con el compromiso afectivo. Además, la relación entre compromiso afectivo e intención de irse es mayor en estudios realizados dentro de Norteamérica que fuera, al contrario de lo que sucede con el compromiso normativo y el de continuidad.

Compromiso organizacional y absentismo. El compromiso afectivo se relaciona negativamente con el absentismo, frente al compromiso de continuidad y normativo que se relacionará positivamente con el absentismo (aunque esa relación es cercana a 0). Por otro lado, cuando se analizaron estas relaciones separando el absentismo voluntario del involuntario, se comprobó que el compromiso afectivo se relaciona más fuertemente con el absentismo voluntario que con el involuntario.

Compromiso organizacional y rendimiento en el trabajo. El compromiso afectivo y el normativo se relacionan positivamente con el rendimiento en el trabajo, sin embargo el compromiso de continuidad mantiene una relación negativa. Además, debemos mencionar que la relación entre el compromiso normativo y el rendimiento en el trabajo fue notablemente mayor en los estudios realizados fuera de Norteamérica.

Compromiso organizacional y estrés, conflicto familia-trabajo. El compromiso afectivo se relaciona negativamente con la presencia del estrés y con el conflicto familia-trabajo. Por el contrario, el compromiso de continuidad se relaciona positivamente con las dos variables. La relación entre compromiso normativo y conflicto familia-trabajo es prácticamente nula. Sobre esta cuestión hay que indicar que no existe consenso entre los autores, ya que algunos argumentan que el compromiso afectivo puede ser un amortiguador del impacto negativo que el trabajo estresante puede tener en la salud y en el bienestar del trabajador (Begley y Czajka, 1993), sin embargo, otros sugieren que los empleados comprometidos ante situaciones estresantes pueden reaccionar más negativamente que los trabajadores que están menos comprometidos (Reilly, 1994).

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Como podemos observar, el compromiso afectivo muestra tener una mayor relación con las consecuencias organizacionales positivas, algo fácil de imaginar ya que los trabajadores que se comprometen con la organización de manera afectiva lo hacen porque ellos quieren, lo desean, y no porque se sientan obligados a permanecer en la organización y esforzarse (compromiso normativo) o porque el no hacerlo le suponga mayores costes y, por tanto, tienen que quedarse (compromiso de continuidad). Por ello, consideramos que el hecho de contar con trabajadores que crean firmemente en las metas y valores de la organización y las acepten, tengan voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, deseen seguir siendo miembro de la misma (compromiso afectivo) facilitará la consecución de una organización saludable.

Otro aspecto en el cual parece existir consenso en relación al compromiso organizacional es que el desarrollo o no del mismo, así como la dimensión desarrollada (afectiva, de continuidad o normativa), depende tanto de variables personales como organizacionales. No obstante, las variables organizacionales demuestran tener una relación mucho más fuerte con las diferentes dimensiones del compromiso que las personales, aunque ambas actúan como factores determinantes para su desarrollo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Por ello, en los últimos años, los autores se han centrado más en averiguar cuáles son esos factores organizacionales que hacen que los trabajadores se comprometan más con la organización y, entre esos factores, se encuentra el empowerment. No obstante, debemos indicar que los estudios sobre la relación entre empowerment y compromiso organizacional son muy recientes.

6. Organizaciones saludables

La correcta gestión de estas variables anteriormente descritas (empowerment, engagement y compromiso) conllevará la aparición de organizaciones saludables para sus trabajadores y para la organización, no sólo en cuanto a la prevención de riesgos laborales asociados sino, desde una perspectiva más amplia, al desarrollo de entornos laborales físico, mental y socialmente saludables.

Entre las consecuencias para los trabajadores de estas organizaciones saludables, podemos citar el incremento del bienestar, la mejora del clima de trabajo y la reducción de las tasas de absentismo y rotación.

Veamos brevemente cada una de ellas.

6.1 Bienestar

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

El estudio del bienestar de los empleados es uno de los grandes temas en el área organizacional (Page y Vella-Brodrick, 2009).

Este concepto tiene también una naturaleza multidimensional, de tal forma que nos podemos encontrar con diferentes tipos tales como el bienestar psicológico, el bienestar laboral, el bienestar material o el bienestar marital, siendo valorable cada uno de ellos de manera independiente en la misma persona (Bretones y González, 2010). No obstante, debido a la imposibilidad de abarcar todos los tipos de bienestar, hemos decidido incluir en nuestro estudio el bienestar psicológico y el laboral, ya que consideramos que ambos tipos de bienestar están muy relacionados con variables organizacionales.

Warr (1978) define el bienestar psicológico como un proceso complejo cuyos componentes se agrupan en tres categorías: global, negativa y positiva.

El *bienestar psicológico global* cubre una serie de procesos afectivos, conductuales y cognitivos interrelacionados, que tiene que ver con los sentimientos de la gente sobre sus actividades de la vida cotidiana. El *bienestar psicológico negativo* se caracteriza por la aparición de estados de ansiedad, depresión, falta de confianza en uno mismo, sentido pobre de autonomía personal, incapacidad para afrontar de la vida diaria y por el descontento con uno mismo y con su ambiente físico y social. Por último, el *bienestar psicológico positivo* se caracteriza por una tendencia efectiva hacia el crecimiento y la autorrealización.

Así mismo, al hablar de bienestar laboral debemos de distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador: la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida (Laca, Mejía y Gondra, 2006). El primero de esos componentes, la satisfacción laboral, es entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí misma en relación a su trabajo (Warr, 2003). Sin embargo la satisfacción con la vida tiene un foco de atención más amplio.

Por tanto, el bienestar psicológico estaría más asociado con esta visión más amplia del bienestar, es decir, con la satisfacción con la vida y el bienestar laboral con la satisfacción laboral, la cual ha sido definida como la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales (Martínez, 2004).

6.2 Clima laboral

El clima laboral puede ser definido como la percepción colectiva de los miembros a cerca de su organización con respecto a dimensiones semejantes a autonomía, confianza, cohesividad,

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

apoyo, reconocimiento, innovación e imparcialidad (Koys y DeCotiis, 1991; Moran y Volkwein, 1992).

En recientes investigaciones sobre el clima organizacional se determina que es un fenómeno psicológico, multidimensional y complejo que tienen efectos sobre el aprendizaje, los resultados, la rotación, el absentismo y la antigüedad (Likert, 1967).

Tradicionalmente el clima laboral ha sido relacionado con diversas variables organizacionales tales como la participación o la autonomía. Así ya Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), tras una revisión y síntesis de la literatura existente, señalaron cuatro dimensiones principales de clima: autonomía individual, grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, y consideración, afecto y apoyo.

De todas formas, de las distintas relaciones del clima laboral, es sin duda con el compromiso organizacional donde se han encontrado mayores y más sólidas relaciones positivas de manera que el clima organizacional es positivo cuando el nivel de compromiso es alto (Fink, 1992; Iverson, McLeod y Erwin, 1995; Mañas, González-Romá, y Peiró, 1999; Glisson y James, 2002; Parker, Baltes, Young y Huff, 2003; McMurray, Scott y Pace, 2004).

El clima laboral, por tanto, es una variable que, bien diagnosticada, nos ayuda a comprender y explicar buena parte de los comportamientos en las organizaciones que a su vez influyen de manera directa en la productividad y rendimiento organizacional.

6.3 Absentismo laboral y rotación

Uno de los temas más importantes o que mayor interés suscita, tanto para los expertos en Recursos Humanos como para los empresarios, es analizar las conductas de escape, tales como el absentismo y la rotación laboral, de los trabajadores, ya que los efectos negativos de faltar al trabajo (absentismo) o de abandonar un trabajo (rotación) son bastante perniciosos: pérdida de productividad durante la búsqueda del reemplazado, salario del personal contratado temporalmente más el del ausente así como problemas de integración e equipos con personal de reemplazo (Levin y Kleiner, 1992).

Absentismo y rotación son dos conceptos que históricamente han mantenido cierta relación conceptual aunque en los últimos años son más las diferencias que los separan que los lazos que los unen.

El absentismo laboral se define como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Dicha ausencia se puede producir bien por causas involuntarios, como enfermedades, o de forma involuntaria, en este caso esa falta de asistencia al trabajo.

Sin embargo, la rotación podemos definirla como el cese de pertenencia en una organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de ésta (Mobley, 1982). Este tipo de rotación conlleva graves costes económicos para la empresa, además de otros tipos de problemas como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la Organización (Levin y Kleiner, 1992), también puede afectar a la propia imagen de la Organización.

La relación de estas dos variables con otras organizacionales, ha mostrado como las tasas de absentismo disminuyen conforme se incrementa la participación de los trabajadores. Así, Hammer, Landau y Stern (1981) comprobaron como en empresas en quiebra recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores habían disminuido los niveles de absentismo. Por su parte Ross y Zandler (1979) encontraron como la autonomía, la importancia de la tarea y la evaluación justa, influían no tanto en las conductas de abandono sino más en el deseo de continuidad de la persona dentro de la organización (compromiso organizacional).

En cuanto al compromiso, Matthieu y Zajac (1990), en una revisión de estudios observaron una relación negativa entre rotación y compromiso del trabajador. Este hecho además puede observarse independientemente de otras variables culturales. Así, Abrams y Ando (1998) en su estudio comparativo entre organizaciones británicas y japonesas observaron como en ambas muestras de trabajadores, aquellos más identificados con la organización manifestaron una menor intención de abandonar la misma.

En resumen, los estudios muestran como tanto el empowerment, el compromiso y el engagement, poseen una relación significativa y negativa con estas dos conductas de escape de los trabajadores. Es decir, a mayor empowerment, compromiso afectivo y nivel de engagement, menor absentismo, tanto por causas voluntarias como involuntarias, y menor intención de irse de los trabajadores.

7. Conclusiones

A modo de conclusión y recopilando todo lo dicho hasta ahora, con nuestro modelo proponemos que el establecimiento de una organización saludable comenzaría por la puesta en marcha por parte de la dirección de la empresa de una serie de herramientas que permitan al empleado tener acceso a la información y recursos necesarios, contar con el apoyo de superiores y compañeros y oportunidades de desarrollo y formación. El acceso a todos estos aspectos daría

Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

al trabajador un mayor poder formal e informal (empowerment estructural). Si el establecimiento de dichas herramientas se hace de manera adecuada, los trabajadores desarrollarán su trabajo bajo la absoluta cognición de que son competentes, de que su trabajo es importante para la organización, que con su trabajo pueden influir en los resultados organizacionales y que tienen autonomía para actuar (empowerment psicológico).

Esa adecuación entre el empowerment estructural y el psicológico da lugar a que los trabajadores desarrollen un estado de ánimo positivo, pleno, con su trabajo que los lleva a altos niveles de energía y resistencia mental, a estar fuertemente involucrados en el trabajo y a estar completamente concentrados y felizmente absortos en las diferentes tareas (engagement). Así mismo, también los llevará a aceptar las metas de la organización, a desarrollar una buena voluntad para esforzarse en nombre de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma (compromiso afectivo).

Por tanto, según nuestro modelo, cuando al trabajador le apasiona su trabajo y se siente identificado y desarrolla un apego emocional con la organización para la que trabaja, deseando seguir trabajando y esforzándose por la misma, conllevará unos altos niveles tanto de bienestar psicológico como de laboral, desarrollando un buen clima organizacional y unos bajos índices de absentismo laboral y rotación.

Por otro lado, esa adecuación entre el empowerment estructural y el psicológico, facilitará que las prácticas establecidas por la organización dirigidas a mejorar la salud y bienestar de los empleados tengan un mayor éxito, ya que, como establecían Gratwicht y colaboradores (2009), para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales.

Referencias

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Abrams, D. and Ando, K. H. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Arnetz, B. and Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy Psychosomatics*, 76, 242-248.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Arzu Wasti, S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 40-53.
- Begley, T. M. and Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Britt, T. W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Dynamics in the 2000 presidential election. *Motivation and Emotion*, 27, 339-358.
- Britt, T. W., and Bliese, P. B. (2003). Testing the stress-buffering effects of self-engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 72, 245-265.
- Britt, T. W., Castro, C. A. and Alder, A. B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Carson, K. D., Carson, P. P. and Bedian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Chen, H. and Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494-503.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Deci, W. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. and Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum.
- Glisson, C., and James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. and Munoz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace a Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.
- Grawitch, M. J., Ledford Jr., G. E., Ballard, D. W. and Barber, L. K. (2009). Leading the Healthy Workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 122-135.
- Grawitch, M. J., Trares, S. and Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275-293.
- Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallberg, U. E. and Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Hammer, T. H., Landau, J. C. and Stern, R. C. (1981). Absenteeism when workers have a voice: the case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561-573.
- Ito, J. K. and Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.
- Iverson, R.D., Deery, S.J. and Erwin, P.J. (1995), Absenteeism in the health services sector: a causal model and intervention strategies. In Riedel, P., Preston A. (Eds), *Managing Absenteeism: Analysing and Preventing Labour Absence*, Canberra: Australian Government Printing Services.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Keller, T. and Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45.
- Kelloway, E. K. and Day, A. (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural sciences*, 37, 309-312.
- Ko, J-W., Price, J. L. and Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B. and Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 243-255.
- Koys, D. J. and DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Laca, F. A., Mejía, J. C. and Gondra, J. M. (2006). Propuesta de una modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16, 87-92.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H. and Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *JONA*, 35, 439-449.
- Laschinger, H., Finegan, J. and Shamian J. (2001). Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42-52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. and Wilk P. (2004) longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-544.
- Levin, J. M. and Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6, 6-9.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marlash, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., and Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McMurray, A., Scott, D. R., and Pace, R. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17, 98-112.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, W. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Page, K. M. and Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., and Huff, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pienaar, J. and Willemsse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063.
- Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M. and Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Ross, I. C. and Zander, A. (1979). Satisfacción de necesidades y rotación de personal. In V. H.Vroom & E. L. Deci (eds.) *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J. M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90, 1217-1227.
- Salanova, M. and Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29, 59-67.
- Salanova, M. and Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

- Citar como: Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schwartz, S. H. and Tessler, R. C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 349-364.
- Sorge, A. and Van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non) Sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick, Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 2004, 1205-1231.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas and Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thorlakson A. J. H. and Murray, R. P. (1996). An Empirical Study of Empowerment in the Workplace. *Group & Organization Management*, 21, 67-83.
- Warr, P. B. (1978). A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 69, 111-121.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Zwetsloot, G. and Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.