

## Artículo

---

### Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación

LAWRENCE R. MURPHY

National Institute for Occupational Safety & Health (NIOSH)\*

---

#### RESUMEN

El presente trabajo describe los resultados de un programa de investigación que actualmente se está llevando a cabo en el NIOSH sobre organizaciones laborales saludables. Se define una organización laboral saludable como aquella cuya cultura, clima y prácticas crean un ambiente que promueve tanto la salud de los empleados como la eficacia organizacional. Un primer informe (Sauter, Lim y Murphy, 1996) relacionaba las siguientes características con la salud de los empleados y con la eficacia organizacional: compromiso con los valores de la compañía, un clima organizacional en el que los empleados se sienten valorados, tienen autoridad de decisión y resuelven los conflictos grupales, y las prácticas de gestión se caracterizan por recompensas de desempeño equitativas y supervisores que proporcionan apoyo. El presente trabajo amplía esos resultados utilizando datos de la misma organización obtenidos en 1995 y 1996. Se examinan tres dimensiones del funcionamiento organizacional: las prácticas de gestión (estilo de supervisión, desarrollo de los empleados, recompensas/reconocimiento, comunicación y comprensión de la visión de la organización); clima organizacional (innovación, diversidad en el lugar de trabajo, clima del grupo de trabajo); y compromiso con los valores de la compañía (integridad, libertad corporativa e innovación tecnológica). Las medidas de resultados organizacionales fueron: eficacia global, satisfacción laboral y un índice de estrés (estrés percibido, equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida y afrontamiento). Se utilizaron las correlaciones canónicas para examinar las relaciones entre los múltiples factores organizacionales y las múltiples variables de resultado. Los análisis realizados muestran cinco factores como predictores consistentes de los resultados organizacionales: *innovación, compromiso con los valores centrales de la compañía, reconocimiento y recompensa por el desempeño, planificación estratégica y un clima del grupo de trabajo de apoyo*. Los factores predictores de la eficacia organizacional y del bienestar de los trabajadores se utilizan como elementos esenciales del modelo para las organizaciones saludables.

---

\* National Institute for Occupational Safety & Health (NIOSH). Division of Biomedical and Behavioral Science. Applied Psychology and Ergonomics Branch. Motivation and Stress Research Section. 4676 Columbia Parkway. Cincinnati, Ohio 45226, e-mail: lrm2@cdc.gov

## **ABSTRACT**

This paper describes results from an ongoing program of research at NIOSH on healthy work organizations. A healthy work organization is defined as one whose culture, climate and practices create an environment which promotes both employee health as well as organizational effectiveness. A prior report (Sauter, Lim and Murphy, 1996) linked the following characteristics with employee health and organizational effectiveness: commitment to company values, an organizational climate in which employees feel valued, have decision authority, and resolve group conflicts, and 3) management practices characterized by fair performance rewards and supportive supervisors. The present paper extends these results using data from the same organization for 1995 and 1996. Three dimensions of organizational functioning were examined: management practices (supervisory style, employee development, recognition/rewards, communication, and understanding the organization's vision); organizational climate (innovation, workplace diversity, work group climate); and commitment to company values (integrity, corporate freedom, and technological innovation). Measures of organizational outcomes were overall effectiveness, job satisfaction, and a stress index (perceived stress, work-life balance, and coping). Canonical correlation was used to examine relationships among the multiple organizational factors and multiple outcome variables. The results of these analyses indicated that five factors stood out as consistent predictors of the organizational outcomes: innovation, commitment to core values, reward/recognition for performance, strategic planning, and a supportive work group climate. The factors which predicted organizational effectiveness and worker well-being are being used as the core of model of healthy work organizations.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrés laboral, gestión del estrés, organizaciones laborales saludables, salud ocupacional.

## **KEY WORDS**

Job stress, stress management, healthy work organizations, occupational health.

## INTRODUCCIÓN

En 1984, el Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH) mencionó los desórdenes psicológicos (p.e., estrés laboral) como una de las diez enfermedades y daños más importantes relacionadas con el trabajo (Millar, 1994). Dos años después se celebró una reunión nacional en colaboración con la Escuela de Salud Pública, para ayudar a NIOSH a desarrollar una estrategia nacional para la prevención de los desórdenes psicológicos en el trabajo (NIOSH, 1986). La estrategia nacional se publicó en revistas especializadas en 1990 (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990) y contenía recomendaciones para reducir el estrés laboral mediante el rediseño del puesto de trabajo y el cambio organizacional.

Un resultado de la estrategia nacional fue una serie de reuniones científicas sobre estrés laboral en 1990, 1992, 1995 y 1999 organizadas conjuntamente por la Asociación Americana de Psicología y NIOSH. Un segundo resultado fue una nueva línea de investigación en el NIOSH que adoptó un punto de vista más amplio sobre la experiencia laboral y sus efectos sobre el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional. La nueva línea de investigación adoptó una perspectiva que iba más allá de los planteamientos tradicionales en estrés laboral (p.e., sobrecarga, ritmo de trabajo, control) y incorporaba la atención a factores macro-organizacionales tales como la cultura y el clima organizacionales, los valores centrales para la organización y los procedimientos y políticas. Aunque esta perspectiva más amplia ha recibido alguna atención en la literatura sobre estrés laboral (p.e., Cox y Cox, 1992) faltaba evidencia empírica de que el sistema organizacional y el contexto en el

que se desarrollan los trabajos (p.e., clima y cultura, valores centrales) era un determinante importante del bienestar de los trabajadores. Además, la conexión entre el bienestar del trabajador y el desempeño organizacional no se tenían en cuenta en esas formulaciones.

*Organizaciones laborales saludables* fue la etiqueta utilizada por NIOSH para describir esta nueva línea de investigación que trataba de identificar factores macro-organizacionales asociados con un bienestar para el trabajador y un desempeño organizacional ambos potenciados. La atención al sistema organizacional complementa la investigación tradicional sobre diseño de puestos y tareas y tiene varias ventajas claras. Primero, es holista y relaciona los temas de salud y seguridad más estrechamente con la estrategia global del negocio. Segundo, estimula las estrategias de prevención que cambian aspectos del sistema organizacional (p.e., prácticas de dirección, clima y cultura organizacional, etc), y no simplemente elementos de los puestos o las tareas.

Este artículo describe la investigación llevada a cabo en NIOSH sobre el tema de las organizaciones laborales saludables y ofrece sugerencias para realizar intervenciones que permitan mejorar el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional. La primera sección define los términos de la nueva agenda de investigación y presenta una breve revisión de la literatura. La sección siguiente describe la investigación realizada en NIOSH en esta área y el desarrollo de un modelo preliminar de una organización laboral saludable. La última sección describe los tipos de intervenciones que surgen de esta investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones en esta área.

## INVESTIGACION SOBRE LA ORGANIZACION LABORAL SALUDABLE

Los términos empresas saludables, organizaciones laborales saludables y salud organizacional se refieren todos ellos a la noción de que el bienestar del trabajador y la eficacia organizacional pueden ser potenciadas por un conjunto común de características de diseño del puesto de trabajo y de la organización. Este es un planteamiento nuevo en comparación con la investigación tradicional que intentaba mejorar o bien la salud del trabajador (p.e., promoción de la salud) o la eficacia organizacional (p.e., gestión de calidad total). Para la mayor parte, estas dos líneas de investigación se han desarrollado independientemente y pocos estudios empíricos han buscado antecedentes comunes o factores que inciden sobre ambas. La investigación sobre las organizaciones laborales saludables, por otra parte, busca esta base común, en la que el bienestar del trabajador y la eficacia organizacional se superponen. El objetivo de esta investigación es identificar aquellos factores del puesto de trabajo y organizacionales que predicen tanto la salud como los resultados del desempeño.

Aunque el término organizaciones laborales saludables ha aparecido recientemente en la literatura organizacional, la premisa básica de la mejora del bienestar del trabajador más la eficacia organizacional no es nueva y ha sido analizada en la literatura sobre conducta organizacional, promoción de la salud y estrés laboral. Por ejemplo, Barrett (1970) analizó tres modelos para explicar cómo las organizaciones sociales podrían integrar los objetivos individuales de salud y bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y

competitividad. En el *modelo de intercambio*, los trabajadores cambian tiempo y energía por incentivos que le ofrece la organización, esto es, aceptan trabajar a cambio de una paga y unos beneficios. El *modelo de socialización* consigue la integración de objetivos mediante la influencia social, animando a los trabajadores a valorar aquellas actividades que conducen al logro de los objetivos organizacionales o a minusvalorar aquellas actividades que no conducen a esos objetivos, mientras que el *modelo de acomodación* consigue la integración incorporando las necesidades personales en el diseño de los objetivos organizacionales.

Lawyer (1982) utilizó el término «alta implicación» para describir una organización que operaba eficazmente y al mismo tiempo potenciaba una elevada calidad de vida. Una organización de alta implicación se caracterizaba por una estructura plana, equipos auto-gestionados, sistema de información abierto, vías de desarrollo de carrera, anticipación realista del puesto de trabajo, fuerte compromiso con la formación, sistema de recompensas igualitario, empleo estable y un ambiente físico seguro y agradable.

Pfeiffer (1987) sugirió que los programas de promoción de la salud deberían ampliarse de un foco de atención que se centra en los trabajadores individuales a una aproximación que toma en consideración el equipo y factores de nivel organizacional. Su modelo de salud corporativa presenta tres niveles: salud individual (herencia, ambiente, estilo de vida), salud del equipo de trabajo (ejecución del trabajo asignado, calidad de servicios proporcionados, naturaleza del ambiente de trabajo), salud organizacional (ambiente de trabajo psicosocial, calidad de productos/servicios

y procedimientos y políticas administrativos). Una organización se considera saludable si ofrece un «empleo significativo» es decir, un conjunto de valores que los empleados creen que proporcionan la satisfacción y las recompensas que hacen que el trabajo resulte auto-realizador aún comparándolo con los sacrificios que han de realizar.

Rossen (1991) analizó 13 dimensiones claves para una compañía saludable: comunicación abierta, implicación de los empleados, aprendizaje y renovación, valoración positiva de la diversidad, equidad institucional, recompensas y reconocimiento equitativos, seguridad económica, tecnología centrada en las personas, ambiente que potencie la salud, trabajo significativo, equilibrio entre vida de familia y vida de trabajo, responsabilidad ante la comunidad, protección ambiental. Para que una organización se considere saludable, se requiere que estas dimensiones estén presentes tanto a nivel organizacional como a nivel del trabajador individual.

Finalmente, Cox y Cox (1992) recomendaron que los modelos de estrés laboral deberían ampliarse para incorporar el concepto de salud organizacional. Propusieron que la salud organizacional está influida por la consistencia entre la organización objetiva y la subjetiva. La organización objetiva hace referencia a la estructura, políticas y procedimientos. La organización subjetiva se refiere a las tareas de la organización, la forma en que ésta percibe y resuelve los problemas y el desarrollo que el ambiente proporciona al personal (esto es, el crecimiento de los empleados). Las organizaciones poco saludables surgen cuando: 1) hay una inconsistencia entre la organización subjetiva y la organización objetiva, 2) la organización subjeti-

va no tiene coherencia o no está bien integrada o 3) la organización no tiene una cultura fuerte de modo que los subsistemas funcionan más bien de forma independiente y a menudo en conflicto.

Otros trabajos importantes que no vamos a presentar aquí en detalle incluyen el modelo ecológico de promoción de la salud planteado por Stokols (1994), y la investigación sobre la organización laboral saludable llevada a cabo en el Instituto de Salud Ocupacional Finlandés (Lindstrom, 1994) y en el Instituto Nacional Sueco para la Vida Laboral (Aronsson, 1996).

## **ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN EN EL NIOSH**

NIOSH estableció un convenio para investigación con una empresa internacional de manufactura cuya sede central estaba en el noreste de Estados Unidos. Ese convenio tenía por objetivo estudiar las relaciones entre los factores organizacionales, el bienestar de los empleados y la eficacia organizacional. La empresa fabrica productos con materiales especializados para comunicaciones, laboratorios científicos, ciencias ambientales y segmenta el mercado de consumidores siendo bien conocida por sus innovaciones de dirección y gestión frecuentes tales como la gestión de la calidad total, los sistemas de trabajo de alto desempeño y la diversidad de iniciativas.

Bajo este convenio de investigación, la compañía proporcionó a los investigadores de la NIOSH acceso a sus datos de los estudios de clima organizacional bianual que contenían medidas de factores del puesto y organizacionales además de las medidas de eficacia organizacional: cali-

dad de producto, satisfacción y estrés percibido. El análisis de estos datos permitiría al NIOSH identificar aquellas características organizacionales asociadas con la eficacia y con el bienestar de los empleados.

El trabajo inicial en este proyecto implicaba análisis estadísticos de los datos obtenidos en el estudio de clima organizacional de 1993. La base de datos contenía respuestas de 5.200 trabajadores en 30 ubicaciones diferentes. Entre los trabajadores encuestados se incluían los de línea de producción (56%), administrativos y técnicos (20%) y profesionales y directivos (24%). El 62% eran varones y el 60% tenían entre 25-45 años. El empleo en la compañía era relativamente estable con un 43% de trabajadores empleados permanentemente por la compañía durante más de 15 años.

El estudio de clima contenía *medidas de prácticas de dirección* (p.e., liderazgo, planificación estratégica, recompensas por el desempeño de los empleados, desarrollo de carrera), *clima y cultura organizacional* (p.e., innovación, apoderamiento, diversidad, cooperación intergrupar) y *valores centrales de la compañía* (p.e., el trabajador individual, calidad total, liderazgo, integridad). Además, el estudio contenía medidas de desempeño organizacional percibido (p.e., eficacia organizacional global, desempeño del grupo de trabajo, eficacia personal) y bienestar del trabajador (p.e., satisfacción laboral y estrés percibido).

Se realizaron análisis de regresión múltiple, multivariados para identificar las características organizacionales asociadas tanto con el desempeño como con las medidas de resultado de salud (Sauter, Lim y Murphy, 1996). También se realizaron tres regresiones multivariadas separadas, una para cada una de las tres categorías de

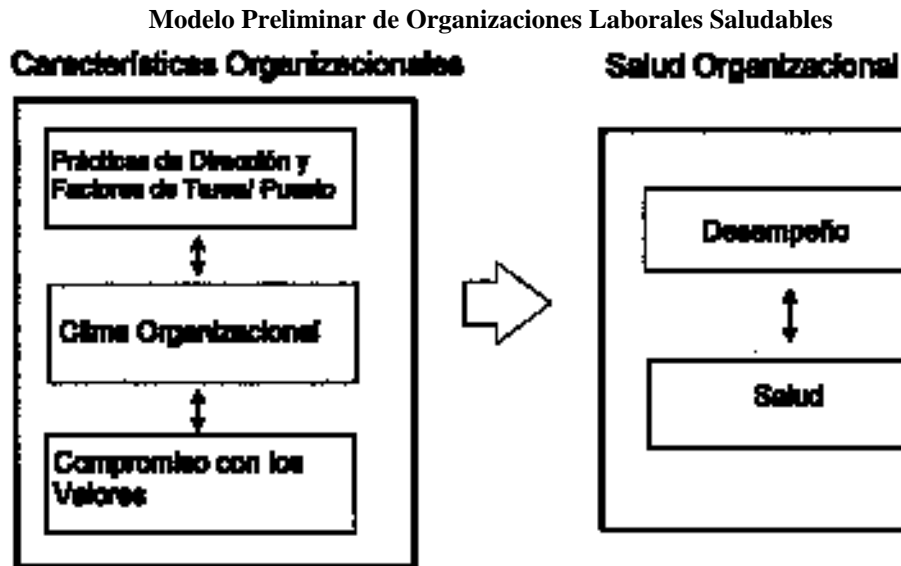
las características organizacionales (*prácticas de dirección, clima/cultura y valores*).

Así, cada uno de los análisis de regresión eran multivariados respecto de la salud y los resultados de productividad, pero no en términos de características organizacionales. Los resultados identificaron factores específicos de cada una de las tres categorías de las características organizacionales que se relacionaban con los indicadores de desempeño y salud. Las prácticas de dirección asociadas con eficacia organizacional y también con estrés percibido eran mejora continua del trabajo, desarrollo de la carrera del empleado, recompensas/paga adecuadas, planificación de recursos humanos y planificación estratégica. Los factores de clima y cultura asociados con esos dos indicadores de la salud organizacional eran la resolución de conflictos, la diversidad y el sentido de pertenencia. Finalmente, los valores asociados con esos dos indicadores de salud organizacional eran el compromiso con la tecnología, el desarrollo/crecimiento de los empleados y la valoración de la persona. Estos hallazgos fueron utilizados para desarrollar un modelo provisional de organización de trabajo saludable (ver Figura 1).

## ESTUDIOS DE REPLICACIÓN.

Los datos de encuesta de los empleados obtenidos de la compañía con la que se tenía el convenio de colaboración, en 1995 (N=1189) y en 1996 (N=2680), se analizaron para confirmar el patrón de resultados obtenidos a partir de los datos de 1993. Sin embargo, mientras que la base de datos de 1993 contenía respuestas de trabajadores procedentes de 30 localizaciones diferentes, los datos de 1995 y 1996 se obtuvieron de instalaciones de manufactura únicas (telecomunicaciones y lentes ópticas respectivamente). También, en algunos casos,

Figura 1



los ítems y las escalas en los cuestionarios de 1995 y 1996 fueron diferentes de los utilizados en 1993. Cuando se obtuvieron diferencias en los ítems del cuestionario en 1995 y 1996 comparado con el de 1993, se crearon nuevas escalas para 1995 y 1996 basadas en análisis factoriales y análisis de fiabilidad. Así, estos estudios de replicación se describen mejor como replicación constructiva que intenta replicar los constructos clave, no necesariamente idénticos a los anteriores y en una población similar pero no idéntica de trabajadores.

Se calcularon correlaciones canónicas para examinar las relaciones entre los múltiples factores organizacionales y los múltiples variables de resultado. Los resultados de esos análisis se muestran en las Tablas 1 y 2. Tanto para las características organizacionales como para los resultados organizacionales sólo la primera variación canónica fue significativa. La Tabla 1 (Parte A) muestra que la estructura de la primera

variación canónica para los factores organizacionales era altamente significativa (valor propio= 3.34,  $p=.001$ ) y explicaba el 78% de la varianza entre las medidas de las características organizacionales. Las entradas en la Tabla 1 muestran las correlaciones de cada característica organizacional con la primera variación canónica (p.e., correlaciones o saturaciones ítem-total). Todos los factores organizacionales mostraban correlaciones significativas con la primera variación canónica. En particular, la innovación y el compromiso con los valores centrales de la organización tenía las correlaciones más elevadas tanto en 1995 como en 1996 ( $r= 0.81$  a  $0.86$ ) seguido por reconocimiento/recompensa, planificación estratégica y desarrollo de los empleados. La estructura canónica de las variables de resultados reveló un patrón algo diferente: la satisfacción laboral y la eficacia organizacional tenían cada una elevadas correlaciones (1995:  $r=.96$  y  $.78$  respectivamente) con la primera variación

Tabla 1

Estructura canónica de las variables de características organizacionales (A) y resultados (B). Las entradas en la tabla representan correlaciones entre cada uno de los ítems y la primera variación canónica o saturaciones factoriales

	<u>1995</u>	<u>1996</u>
<b>A. Características Organizacionales</b>		
<b>mejora continua</b>	<b>0.65</b>	<b>0.69</b>
<b>apoyo de la supervisión</b>	<b>0.68</b>	<b>0.65</b>
<b>objetivos de negocio</b>	<b>0.64</b>	<b>0.64</b>
<b>recompensa/reconocimiento</b>	<b>0.78</b>	<b>0.75</b>
<b>planificación estratégica</b>	<b>0.78</b>	<b>0.72</b>
<b>coordinación entre unidades</b>	<b>0.66</b>	<b>0.66</b>
<b>innovación</b>	<b>0.86</b>	<b>0.82</b>
<b>desarrollo de los empleados</b>	<b>0.71</b>	<b>0.74</b>
<b>clima del equipo de trabajo</b>	<b>0.62</b>	<b>0.83</b>
<b>compromiso con los valores de la organización</b>	<b>0.82</b>	<b>0.81</b>
<b>B. Variables de Resultado</b>		
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>0.96</b>	<b>0.93</b>
<b>Eficacia organizacional</b>	<b>0.78</b>	<b>0.79</b>
<b>Índice de estrés</b>	<b>0.57</b>	<b>0.61</b>

canónica, mientras que el índice de estrés tenía una correlación mucho menor (1995:  $r=.57$ ). Esto indica que el índice de estrés no ajusta bien con las otras dos medidas.

El paso siguiente fue examinar las relaciones entre las variaciones canónicas para las características organizacionales y la variación canónica para el resultado (ver

Tabla 2). La observación de los datos presentados en la Tabla 2 revela que los dos factores se mostraron predictores consistentes de la variación resultados organizacionales: innovación (p.e., estimular a los empleados a presentar nuevas ideas) y *compromiso con los valores centrales de la organización* (p.e., tratar a los empleados con dignidad y respeto, liderazgo). Tres



factores adicionales presentaron también correlaciones muy elevadas con los resultados organizacionales: *recompensa/reconocimiento por el desempeño, planificación estratégica y un clima de apoyo en el grupo de trabajo.*

## CONCLUSIONES

Los predictores consistentes de la salud y el bienestar del trabajador y de los resultados del desempeño organizacional obtenidos en este estudio, confirman resultados anteriores que los considera características

esenciales de un modelo de organización de trabajo saludable. La investigación futura consistirá en validar el modelo utilizando medidas objetivas de salud de los trabajadores y de desempeño organizacional (p.e., costes de la atención para la salud, desempeño con seguridad, calidad de productos, inventario) y contrastar el modelo utilizando datos de otras organizaciones.

En efecto, a partir de los análisis iniciales de los datos de 1997 obtenidos de una compañía que cooperaba en el proyecto, el modelo de organización de trabajo saludable ha sido revisado como se muestra en la

Tabla 2

Correlaciones entre factores organizacionales y el resultado de las variaciones canónicas para 1995 y 1996. Las entradas en la tabla representan correlaciones entre cada una de las características organizacionales y la primera variación canónica para los resultados.

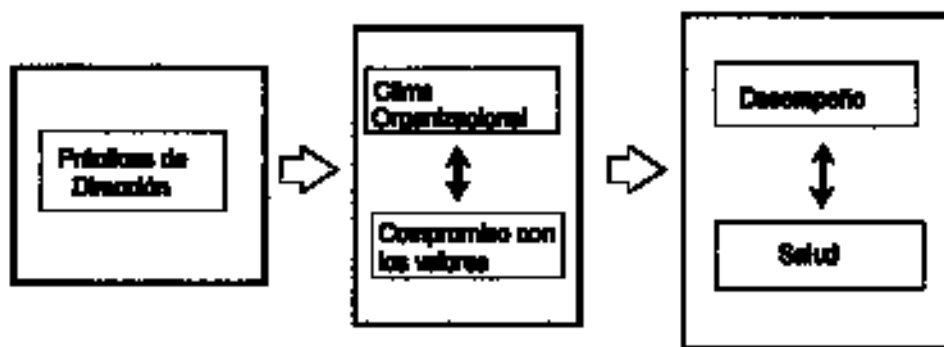
	<b>Variación Canónica para los Resultados</b>	
	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>Variación Canónica Organizacional</b>		
<b>mejora continua</b>	<b>0.57</b>	<b>0.57</b>
<b>apoyo de la supervisión</b>	<b>0.59</b>	<b>0.53</b>
<b>objetivos de negocio</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>
<b>recompensas/reconocimiento</b>	<b>0.69</b>	<b>0.62</b>
<b>planificación estratégica</b>	<b>0.69</b>	<b>0.59</b>
<b>coordinación entre unidades</b>	<b>0.58</b>	<b>0.54</b>
<b>innovación</b>	<b>0.75</b>	<b>0.68</b>
<b>desarrollo de los empleados</b>	<b>0.55</b>	<b>0.61</b>
<b>clima del grupo de trabajo</b>	<b>0.62</b>	<b>0.69</b>
<b>compromiso con los valores</b>	<b>0.72</b>	<b>0.67</b>
	<b>R<sup>2</sup> = 0.43</b>	<b>0.41</b>

Figura 2. El modelo revisado elabora las relaciones entre los constructos organizacionales clave y será contrastado utilizando técnicas de modelado de ecuaciones estructurales. La ubicación de la escala «compromiso con los valores» en este modelo merece algún comentario. Es lógico pensar que el compromiso con los valores debería preceder a las prácticas de dirección en tal modelo y esta relación es probablemente adecuada. En otras palabras, si los valores son importantes para los directivos, utilizarán esos valores en la toma de decisiones sobre las prácticas de dirección tales como el desarrollo de la carrera, recompensa por el desempeño, etc. Sin embargo, en este estudio no son los valores en sí mismos lo que se mide, sino más bien el compromiso o la demostración de los valores como son percibidos por los empleados. Por ello, el modelo de organización laboral saludable sugiere que las prácticas de dirección influyen sobre los empleados en la percepción del compromiso con los valores, que, a su vez, influye en el clima y la cultura y ambas llevan a un desempeño más elevado y a un bienestar psicológico de los empleados.

Aunque el trabajo preliminar sobre organizaciones laborales saludables ha sido estimulante, se requiere mucho más trabajo empírico y un buen número de cuestiones permanecen sin respuesta. Por ejemplo, ¿Hay un modelo de organización laboral saludable genérico que se aplicaría a todas las industrias o habrá modelos específicos para cada tipo de industria que se han de desarrollar? ¿Cómo el compromiso con los valores centrales de la organización potencia el bienestar de los trabajadores y la salud organizacional? ¿Cuál es el proceso por el cual los valores centrales llegan a ser internalizados (p.e., formalizados) de modo que influyan las tomas de decisión sobre compras, contratación, despidos y reclutamiento? ¿Qué medidas objetivas de desempeño organizacional y de salud y bienestar de los trabajadores se necesitan para complementar los datos de autoinforme en futuros estudios sobre los modelos de organización laboral saludable? ¿Hasta qué punto las condiciones del mercado externo potencian o cortocircuitan la creación de organizaciones laborales saludables? ¿En qué medida la preocupación de los accionistas por unos beneficios

Figura 2

**Modelo Revisado para contrastar mediante Técnicas de Modelado de Ecuaciones Estructurales**



a corto plazo vs. a largo plazo influirán la creación y el mantenimiento de organizaciones laborales saludables?

### COLABORACIÓN INTERNACIONAL

Además de trabajar con compañías colaboradoras en proyectos en los Estados Unidos, NIOSH también tiene relaciones de colaboración con el Instituto Finlandés de Salud Ocupacional (FIOH), el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester (UMIST) y la Universidad de Melbourne, Australia. Kari Lindström (FIOH), Cary L. Cooper (UMIST) y Peter Hart (Melbourne) proporcionaron sugerencias iniciales sobre la estructura de la agenda de investigación sobre la organización laboral saludable del NIOSH. Estudios transculturales que pueden desarrollarse en el futuro en esta área proporcionarán indicaciones de la generalización del perfil de la organización laboral saludable desarrollada en Estados Unidos y ofrecerán evidencia acerca de la validez del constructo de organización laboral saludable.

### IMPLICACIONES PARA LAS INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES

En el documento de estrategia nacional del NIOSH (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990), se formularon recomendaciones para reducir el estrés laboral centradas sobre todo en las características del puesto de trabajo y de la tarea tales como la sobrecarga y el ritmo de trabajo, el horario de trabajo y los roles laborales. Por el contrario, la investigación actual sobre organizaciones de trabajo saludables apunta hacia intervenciones que favorecen los cambios en la estructura organizacional, los procedi-

mientos y políticas; y el clima y la cultura para mejorar el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional.

Por ejemplo, utilizando los datos presentados en este artículo, se podrían hacer tres recomendaciones para mejorar el bienestar del trabajador y la eficacia organizacional. *La primera*, deberían ponerse en marcha esfuerzos para potenciar la innovación entre los empleados estimulándoles a aportar ideas nuevas y proporcionarles la autonomía que necesitan para tomar decisiones de mejora de la calidad de su trabajo. Esto puede implicar establecer políticas y estructuras que faciliten la innovación y mecanismos que garanticen que las sugerencias generadas por los empleados para la mejora llegan a los niveles altos en la organización. *Segundo*, deberían iniciarse esfuerzos para mejorar el compromiso organizacional con los valores centrales de la organización. Dado que el compromiso con los valores puede evaluarse a través de las acciones y decisiones de la alta dirección y los mandos intermedios, habría que tener cuidado para garantizar que las decisiones y actuaciones están en línea con esos valores centrales. Esas decisiones incluirían tanto aspectos de ubicación en el puesto de trabajo y selección para la formación, como decisiones sobre los procesos que se han de utilizar para reestructurar y reorganizar la empresa. *Tercero*, los sistemas de recompensa y reconocimiento deberían evaluarse para garantizar que las recompensas no se basan en «a quién conozco» o en el favoritismo.

Las principales diferencias entre las recomendaciones para las intervenciones que surgen desde la investigación tradicional sobre estrés laboral y las que surgen de la organización de trabajo saludable, es el foco y nivel del cambio. En las primeras el foco del cam-

bio son el nivel de tarea y puesto mientras que en las segundas el foco de cambio es el clima/cultura organizacional y los procedimientos/políticas de la empresa. Las recomendaciones para la intervención desde la literatura del estrés laboral y desde la literatura de las organizaciones de trabajos saludables no son mutuamente excluyentes y pueden (y deberían) coexistir. El tema es que el cambio en la tarea/puesto sin cambios concomitantes en el nivel organizacional puede no producir beneficios a largo plazo para el bienestar del trabajador y la eficacia organizacional. Por ejemplo, ¿Qué tipos de mejora en el bienestar del trabajador pueden esperarse si una organización implanta una intervención para reducir la excesiva sobrecarga de trabajo cuando esa organización mantiene un clima y una cultura de falta de confianza, falta de comunicación y miedos?

Las mejoras sostenibles en bienestar son más probables si el clima y la cultura son un foco de cambio principal. Una vez esto ocurre parece más probable que se produzcan cambios significativos y sostenibles en las características de la tarea o del puesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley & Sons.

Aronsson, G. (1996). Psychosocial issues at work: current situation and trends in Sweden. *En Proceedings of Occupational Health and Safety in Progress: Northern - Baltic Karelian Regional Symposium*. Lappeenranta, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.

Barrett, J. (1970). *Individual goals and organizational objectives: A study of inte -*

*gration mechanisms*. Ann Arbor, Michigan: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge.

Cooper, C.L. and Williams, S. (Eds.). (1994). *Creating healthy work organizations*. Chichester: Wiley.

Cox, T. and Cox, S. (1992). Occupational health: past, present and future. *Work & Stress*, 6, 99-102.

Lawler, E.E. (1982). Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness. *En Change in Organizations*. P. Goodman and Associates (Eds). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 280-315.

Lindstrom, K. (1994). Psychosocial criteria for good work organization. *Scan . J. Work Environ Health*, 20 (special issue), 123-33.

Millar, J.D. (1984). The NIOSH-suggested list of the ten leading work-related diseases and injuries. *Journal of Occupational Medicine* (letters), 26 (5), 340-341.

National Institute for Occupational Safety and Health (1986). *Prevention of occupationally generated illnesses: A proposed national strategy to reduce psychological disorders in the U.S. workplace*. CDC/NIOSH, Cincinnati: U.S. Government Printing Office.

Pfeiffer, G.J. (1987). Corporate health can improve if firms take organizational approach. *Occupational Health & Safety*, October, 96-99.

Rosen, R.H. (1991). *The Healthy company. Eight strategies to develop people, productivity, and profits*. Jeremy P. Tar-cher, Inc. Los Angeles.

Sauter, S.L., Lim, S.Y., and Murphy, L.R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.

Sauter, S.L., Murphy, L.R. and Hurrell, Jr., J.J. (1990). A national strategy for the

prevention of work-related psychological disorders. *American Psychologist*, 45, 1146-1158.

Stokols, D. (1994). Establishing and maintaining healthy work environments: Towards a social ecology of health promotion. *American Psychologist*, 47, 6-22.