

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES PARA AUMENTAR EL BIENESTAR Y LA PRODUCTIVIDAD

IVONNE MORENO-VELÁZQUEZ
JOYCE GONZÁLEZ-DOMÍNGUEZ
BRENDA MASSANET-ROSARIO
ARIANNE QUINTANA-RONDÓN

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Resumen

Las prácticas organizacionales han cambiado dramáticamente durante los pasados años. Organizaciones de consultoría y profesionales han comenzado a reconocer las mejores prácticas implantadas por las organizaciones para aumentar el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores. Ejemplo de ello son el Premio a las Organizaciones Psicológicamente Saludables establecido por la Asociación Americana de Psicología, los 20 Mejores Patronos y las 50 Mejores Pequeñas y Medianas Empresas para Trabajar por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos. En este estudio comparamos los criterios utilizados por las compañías que desarrollan estos programas y entrevistamos a 11 de las organizaciones reconocidas como 20 Mejores Patronos de Puerto Rico para descubrir sus mejores prácticas en las áreas de bienestar, balance familia y trabajo, salud y seguridad y violencia en el trabajo, y los resultados obtenidos mediante su implantación que incluyen: (a) Reducción en gasto en planes médicos; (b) Reducción en ausentismo, días perdidos y rotación; (c) Crecimiento de la organización y (d) Satisfacción de empleados/as y clientes. Las autoras recomiendan a las organizaciones incrementar esfuerzos que les permitan: (a) reconocer el valor de la prevención; (b) desarrollar iniciativas que respondan a las necesidades de sus trabajadores; (c) afinar los criterios e identificar las iniciativas que contribuyan a crear organizaciones saludables de forma que puedan desarrollarlas y contribuir así a atender las necesidades identificadas; y (d) medir y comunicar resultados que permitan justificar estas iniciativas, en el lenguaje de los negocios.

Abstract

The organizational practices have changed dramatically during the past years. Consulting and professional organizations have started to recognize the best practices that organizations have put in place to increase the physical and psychological well-being of their workers. Examples of these are the American Psychological Association Psychologically Healthy Workplace Award, Hewitt's 20 Best Employers and the Society of Human Resources 50 best small and Medium Places to work. In this research we compare the criteria that the organizations that develop these programs use and interview representatives of 11 organizations recognized as one of the 20 Best Employers in Puerto Rico to discover their best practices in the areas of wellness, family and work balance, health and safety and workplace violence and the results obtained through the implementation of these practices, which include: (a) Reduction in medical expenses; (b) Reduction in absenteeism, lost work days and turnover; (c) Organizational growth; and (d) Employee and customer satisfaction. The authors advise the organizations to increase efforts that may allow the organizations to: (a) recognize the value of prevention; (b) develop initiatives in response to their worker's need; (c) develop the criteria and identify

initiatives that may contribute to create psychologically healthy workplaces that may allow them to work with the identified needs; and (d) measure and communicate the results that may help them to justify these initiatives in the language of business.

Palabras clave: mejores prácticas, organizaciones saludables, salud y bienestar, psicología del trabajo, psicología de la salud ocupacional

Key words: best practices, healthy workplaces, health and wellness, work psychology, occupational health psychology

La Organización Mundial de la Salud definió en 1946 salud como no sólo la ausencia de enfermedad sino como un estado total de bienestar físico, mental y social (Quick y Tetrick, 2003). Esta definición ha producido un cambio radical en cómo la sociedad visualiza este tema ya que ha provocado un movimiento de un modelo médico remediador hacia uno preventivo de salud pública. Este modelo comienza a ser adoptado por las organizaciones actualmente al reconocer la importancia y beneficios de construir ambientes de trabajo saludables.

La salud y seguridad de la fuerza trabajadora son responsabilidad de cada organización. En Estados Unidos, desde 1970, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo estableció esta responsabilidad al crear la Agencia de Salud y Seguridad y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud (OSHA y NIOSH). Ambos grupos han hecho una contribución extraordinaria para mejorar las condiciones de trabajo en las organizaciones: OSHA desde su función reguladora y NIOSH desde su función de investigación y educación. Sin embargo, hoy en el siglo XXI, las cifras en Estados Unidos, Puerto Rico y el mundo son alarmantes. Durante el 2004 en Estados Unidos hubo 3.7 millones de lesiones incapacitantes y 4,900 muertes. En Puerto Rico 37,100 individuos sufrieron lesiones durante el 2003. Estas cifras son indicativas de que a pesar de los logros alcanzados aún falta mucho por hacer para garantizar ambientes de trabajo saludables.

El mundo laboral ha atravesado grandes cambios en las últimas cinco décadas. Con la industrialización, la evolución de la tecno-

logía y la globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar formas de ser más competitivas y eficientes cambiando drásticamente sus prácticas organizacionales en un rápido y competitivo mundo de los negocios. Dada esta situación muchas organizaciones han reestructurado sus operaciones y reducido sus fuerzas de trabajo descansando en prácticas de empleo no tradicionales, aumentando la contratación de empleados/as en condición temporal o por contrato y adoptado tecnologías más flexibles, enfocándose así en la reducción de costos. Estas prácticas, sin embargo, no siempre redundan en salud para la fuerza trabajadora, la cual se ha visto enormemente afectada por todos estos cambios y por la rapidez de los mismos.

En un estudio de la Asociación Americana de Psicología "2 de cada 3 empleados/as encuestados indicaron que el trabajo tiene un impacto significativo en sus niveles de estrés" (APA, 2005) y "25% de los empleados/as indicaron llamar para reportarse enfermos como resultado del estrés en el trabajo". (APA, 2005) Además, dos millones de personas anualmente son víctimas de lesiones no fatales debido a actos de violencia en su lugar de empleo en los EEUU (National Crime Victimization Survey en Workplace Violence: A Report to the Nation, 2001). Estas estadísticas son sólo una pequeña muestra de la premura de atender la salud de la fuerza trabajadora dentro del contexto organizacional. Las organizaciones no pueden ignorar su importancia y rol en crear ambientes saludables tanto para los individuos como para la organización.

Las condiciones de salud son costosas para los patronos y los planes médicos. Las organizaciones gastan más de \$170 billones anuales en costos asociados a lesiones ocupacionales y enfermedades, costos que vienen directamente de las ganancias (OSHA). El estrés tiene un costo de 200 billones en reducción de la productividad, ausentismo, rotación, conflicto, aumentos en costos de salud, reclamaciones de compensación (De Frank & Ivancevich, 1998, Farrer, 1999; en Nelson & Simmons, 2003). Cascio (1999; p.130) estimó que el costo en condiciones de salud aumenta en millones de dólares anualmente: nutrición pobre \$30M; enfermedades cardiovasculares \$27M a \$4-5B al año, problemas en la espalda \$91M por año y más de \$9B en pérdidas en productividad, pagos por incapacidad y demandas. Más aún, las personas que fumaron tuvieron gastos médicos un 118% mayores, los gastos médicos de las personas obesas fueron 11% mayores que para las personas delgadas y los/as empleados/as que no hacían ejercicio tuvieron 60% más horas de enfermedad.

Desde 1965 Abraham Maslow mostraba interés por los criterios que constituyen una organización saludable, decía: "Deben existir criterios para una organización saludable, no sé cuáles son o si alguien los ha enumerado, pero es imperativo hacerlo" (Bennett, Cook & Pelletier, 2003, p. 70). Tetrick y Quick (2003, p. 3-4) definen una organización saludable como aquella que "...es capaz de mantener un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio a través del tiempo, aún en períodos de turbulencia y cambio" Un ambiente de trabajo saludable es aquel en el que "las personas son capaces de producir, crecer, servir y ser valorados. Específicamente, son aquellos ambientes en los que las personas usan sus talentos y dones para lograr un desempeño elevado, satisfacción elevada y sentido de bienestar" (Quick, 1999, p.5). La Asociación Americana de Psicología, por su parte define una organización psicológica-

mente saludable como aquella que logra "integrar las metas de salud y bienestar del empleado con las metas de desempeño y productividad de la organización" (APA, 2005).

A pesar de que existen muchas organizaciones que recién están adoptando este interés por construir ambientes de trabajo psicológicamente saludables, existen muchas otras que ya han instituido iniciativas innovadoras que promueven la salud y la calidad de vida en el trabajo. Estas organizaciones pueden ver resultados positivos tanto a nivel organizacional como individual y el aumento de su ventaja competitiva por encima de sus pares en la industria. A su vez, diferentes firmas de consultoría y agrupaciones profesionales han comenzado a reconocer las mejores prácticas que llevan a cabo estas organizaciones para el bienestar físico y psicológico de sus empleados. Estos procesos de reconocimiento formal son importantes ya que no sólo premian a estas organizaciones vanguardistas reforzando y promoviendo la continuación de los programas, sino que se divulga entre otras organizaciones el mensaje de la importancia de fomentar una fuerza trabajadora saludable. Esta difusión es esencial si queremos seguir trabajando para que todas las organizaciones reconozcan su responsabilidad para con la fuerza trabajadora. Algunos de estos programas de reconocimiento son: el de la Asociación Americana de Psicología (APA) a las organizaciones psicológicamente saludables, el de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), el de la Revista Fortune basado en los indicadores del Great Places to Work Institute y el de la revista Working Mother. Todos estos reconocimientos utilizan diversos indicadores que contribuyen de formas diferentes a aumentar el sentido de bienestar de la fuerza trabajadora. En Puerto Rico en particular desde 1999 existe el reconocimiento a los 20 Mejores Patronos de Puerto Rico de Hewitt Associates. El propósito de este esfuerzo

es reconocer e identificar las compañías que se esfuerzan por ser el mejor lugar de trabajo estableciendo las pautas para la industria. Fue desarrollado por Hewitt Associates, Pricewaterhouse Coopers y Gaither International. La tabla 1 ilustra las áreas de énfasis de cada uno de estos reconocimientos.

La mayoría de estos programas reconocen la importancia de proveer una experiencia de trabajo positiva con oportunidades para el desarrollo y progreso en la organización; crear, adoptar e implantar prácticas innovadoras de recursos humanos (oportunidades beneficios), facilitar la involucración del empleado con su trabajo y contribuir al balance familia y trabajo. Esta última área es enfatizada por la Asociación Americana de Psicología y la revista Working Mother. Sin embargo, como podemos observar, los criterios son diversos y aunque todos son positivos, unos pueden conducir más que otros a la creación de ambientes de trabajo saludables, conforme a los criterios que definen una organización saludable dentro del marco de la Psicología de la Salud Ocupacional.

En este estudio nos interesamos por explorar éstas y otras características que consideramos esenciales para lograr una orga-

nización saludable desde el marco de la psicología de la salud ocupacional. Específicamente deseábamos auscultar si las organizaciones reconocidas en Puerto Rico bajo el programa de Hewitt de los 20 Mejores Patronos tenían iniciativas en las siguientes áreas: bienestar de los/as trabajadores, balance trabajo y familia, seguridad y salud y violencia en el trabajo, las cuales definimos de la siguiente forma: (a) bienestar de los/as trabajadores, aquellas iniciativas que contribuyen a la promoción de la salud de los trabajadores/as y sus familias y en el interior de su comunidad a través de programas de asistencia preventiva en las áreas de abuso de drogas y alcohol, tabaco, VIH/SIDA y estrés y violencia en el trabajo (ILO, 2005)¹; (b) balance familia y trabajo, aquellas iniciativas que la organización desarrolla para hacer que la participación en el trabajo o el hogar sea más fácil dadas las experiencias, destrezas y oportunidades obtenidas o desarrolladas en el hogar o el trabajo (Frone, 2003; en Quick & Tetrick, 2003); (c) seguridad y salud, son aquellas iniciativas desarrolladas para cumplir con los estándares de seguridad y salud que de acuerdo con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo requieren prácticas, medios, métodos, operaciones o

Tabla 1. *Criterios empleados en los programas de reconocimiento*

APA	Hewitt	2005 Great Places to Work Institute	Working Mother
<ul style="list-style-type: none"> • Involucración de empleados • Apoyo Familiar • Crecimiento y desarrollo • Salud y Seguridad • Reconocimiento y Recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados a través de sus empleados • Proveer a sus empleados/as una experiencia de trabajo integrada y completa. • Crear, adoptar e implantar prácticas de recursos humanos efectivas e innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad (Comunicación a Empleados) • Respeto (Oportunidades y beneficios) • Justicia (compensación, diversidad) • Orgullo / Camaradería (relación de los/as empleados/as con otros/as empleados/as) 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres en la fuerza trabajadora • Cuido de niños • Flexibilidad • Licencia para padres por el nacimiento de hijos • Balance trabajo y familia • Oportunidades de progreso para la mujer

¹ International Labor Organization. Accessed June 19, 2005. <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/intro.htm>

procesos, razonablemente necesarios o apropiados para empleos y lugares de empleo seguros y saludables; y (d) violencia en el trabajo, que mantenemos como un área separada, por su importancia creciente, para incluir aquellas iniciativas que la organización desarrolla para prevenir la violencia en el trabajo

Además, estábamos interesadas en analizar los resultados organizacionales que han obtenido estas organizaciones a partir de las iniciativas mencionadas y cómo están siendo medidos. Entendemos que esto último es de suma importancia para seguir provocando interés y justificación en la creación de programas. Cascio (1999) nos indica la importancia de medir las actividades de Recursos Humanos, y nos dice que: "Las actividades de Recursos Humanos comúnmente son evaluadas en términos conductuales o estadísticos.... La necesidad de evaluar las actividades de la gerencia de recursos humanos en términos económicos está incrementando.... La organización debe considerar... costos de separación, costos de reemplazo, costos de adiestramiento. Además debe considerar la diferencia en el desempeño de los que se fueron y sus reemplazos" (Cascio, 1999, p.1).

Varios estudios han investigado la relación costo-beneficio de estos programas. Los Programas de Ayuda al Empleado han mostrado efectividad y reducción en costos y disminución en el uso de planes médicos, ausentismo y accidentes. Un ejemplo de esta relación costo-beneficio lo es el condado de Florida quien redujo sus costos en planes médicos en 2/3 partes en un periodo de 5 años, mientras que Mc Donnell-Douglas ahorró \$4.00 de cada \$1.00 invertido como resultado de la reducción en ausentismo y rotación. ATT, por su parte informó una reducción en accidentes que representó un ahorro de \$141,855 (Cascio, 1999). Klarreich, Digiuseppe, y Dimattia (1987; en Cascio, 1999) informaron una reducción en ausentismo de 78% estimada en \$454,705.

La Compañía Prudential Insurance (Cascio, 1999) estableció un programa voluntario de ejercicios para los ejecutivos en trabajo sedentario. Como resultado, observaron una reducción en los días perdidos de un 20.1% lo cual representa un 31.7% de ahorro en salarios y un 45.7% en los costos de seguro médico con un recuperación de la inversión (ROI) de \$1.94 por cada \$1.00 invertido. Con relación a las responsabilidades familiares, los programas trabajo-familia han mostrado también un gran potencial. La compañía Honeywell recuperó el costo de su programa y obtuvo un ahorro de \$45,000 después del primer año de operaciones (Cascio, 1999), mientras que una compañía de 38 empleados/as informó un ingreso anual de \$25,000 como resultado del aumento en la disponibilidad de sus trabajadores/as (Jonhston, 1995).

Presentaremos a continuación el método de nuestra investigación el cual iba dirigido a cumplir con los siguientes propósitos: (a) comparar los criterios que utilizan las organizaciones para desarrollar estas encuestas; (b) identificar las mejores prácticas y los atributos que hacen que estas organizaciones sean seleccionadas por sus propios empleados/as como los mejores lugares para trabajar; (c) determinar los resultados operacionales de estos programas.

MÉTODO

Participantes

Un total de 11 organizaciones reconocidas como los *20 Mejores Patronos de Puerto Rico 2002* participaron en este estudio. Cinco de estas pertenecen al sector de la manufactura, otras cinco forman parte del sector de servicios y una pertenece al área de comercio y distribución.

Instrumento

Desarrollamos una entrevista estructurada que permitió obtener información relacionada con las prácticas organizacionales en las

siguientes áreas: bienestar de los/as trabajadores/as, balance familia y trabajo, salud y seguridad y violencia en el trabajo. Esta entrevista también incluyó preguntas sobre el origen y los factores que motivaron el desarrollo de cada iniciativa, las dificultades surgidas durante su desarrollo e implantación, al igual que los costos y los resultados de cada una de ellas respecto a la fuerza trabajadora y a la organización.

Procedimiento

Una vez identificada la información de contacto de las veinte organizaciones procedimos a enviar unas cartas al/la director/a de recursos humanos de cada organización. Estas cartas sirvieron para invitar a estas personas a participar en nuestro estudio, explicándoles el propósito y el método a utilizar. Luego establecimos comunicación telefónica para coordinar las entrevistas. Dos o tres entrevistadores/as visitaron cada organización y condujeron la entrevista. Antes de comenzar cada entrevista la/s persona/s a ser entrevistada/s completaron la hoja de consentimiento informado para autorizar la grabación de la entrevista y el análisis y la divulgación de los resultados. Realizamos la transcripción de cada entrevista, las analizamos y categorizamos los resultados según

las áreas atendidas por la entrevista estructurada. El análisis fue enviado a las organizaciones que así lo solicitaron para su verificación y aprobación final.

RESULTADOS

Iniciativas para el Bienestar de los Empleados/as

Estas iniciativas contribuyen a la promoción de la salud de los trabajadores, las trabajadoras y sus familias y en el interior de su comunidad a través de programas de asistencia preventiva en las áreas de abuso de drogas y alcohol, tabaco, VIH/SIDA, estrés y violencia en el trabajo (ILO, 2005); y aquellas iniciativas que promueven la salud psicológica de la fuerza trabajadora. Hemos dividido las iniciativas de bienestar en las siguientes categorías: Servicios de alimento, acondicionamiento físico, programas educativos, programas de salud y servicios psicológicos. Presentamos las iniciativas en la tabla 2.

Trabajo y Familia

Iniciativas que la organización desarrolla para hacer que la participación en el trabajo o el hogar sea más fácil por virtud de las experiencias, destrezas y oportunidades obtenidas o desarrolladas en el hogar o el trabajo (Frone, 2003). Dividimos estas prácti-

Tabla 2 *Iniciativas para la Salud de la Fuerza Trabajadora*

Servicios de Comida	Servicios Psicológicos	Acondicionamiento Físico	Programas Educativos	Programas de Salud
Cafetería subsidiada y con variedad nutricional ubicada en las facilidades de la organización.	Programas de asistencia a empleados/as. Líneas de ayuda disponible las 24 horas.	Gimnasio en la organización, algunos con entrenadores personales. Aeróbicos, ejercicios de relajación y clases de baile. Masajes gratis o a bajo precio en la organización. Deportes de equipo, canchas de tenis y baloncesto.	Conferencias y seminarios sobre temas de salud. Información escrita periódicamente. Feria Anual de Salud.	Centro de Bienestar. Exámenes médicos completos una vez al año. Recesos de 30 minutos cada 2 horas de trabajo. Programas que atienden nutrición y control de peso, asma, embarazo e hipertensión.

cas en: Horarios y licencias, familia y actividades sociales, maternidad-paternidad y otras, las cuales presentamos en la tabla 3.

Salud y Seguridad

Iniciativas desarrolladas para cumplir con los estándares de seguridad y salud que de

acuerdo con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo requieren prácticas, medios, métodos, operaciones o procesos, razonablemente necesarios o apropiados para empleos y lugares de empleo seguros y saludables. Las subcategorías son: Equipo de apoyo, prevención y monitoreo-auditoría. La tabla 4 ilustra estas iniciativas.

Tabla 3. *Iniciativas para el Balance Familia y Trabajo*

Horarios de Trabajo y Licencias	Familia y Actividades Sociales	Maternidad-Paternidad	Otras
La gerencia no incentiva trabajar tiempo extra. Reducción del tiempo extra y posibilidad de rotar los turnos. Horario de trabajo flexible para gerentes y otras posiciones administrativas. Turnos extendidos/ Semana comprimida. Días de vacaciones adicionales y días personales (1 ó 4 anuales). Días festivos adicionales, cumpleaños libre con paga. Verano libre sin paga (programa de 10 meses).	Actividades familiares. Tarjetas y flores para empleados/as y sus familiares. Asistencia Económica. Descuentos o auspicios completos en servicios médicos para la familia. Ayuda económica para crisis, fondo de emergencia para gastos no cubiertos en el plan médico, regalos en efectivo por cumpleaños y aniversarios. Servicios en la organización: finanzas, salones de belleza, lavado de carros y lavandería. Tarjetas de descuento para lavandería, salones de belleza, restaurantes y flores.	Licencia de maternidad extendida, reingreso a tiempo parcial. Centros de Cuidos: Información, subsidio o facilidades en la organización.	En caso de emergencias familiares se permiten hijos en áreas seguras de la organización. Campamentos de Verano: Descuento, subsidio o auspicio completo. Becas para cubrir estudios universitarios.

Tabla 4. *Iniciativas de Salud y Seguridad*

Equipo de Apoyo	Prevención	Monitoreo y Auditoría
Equipo de Apoyo. Enfermera. Médico generalista, especialista una vez a la semana, en las facilidades o vía telefónica. Oficial de salud y seguridad disponible 24 horas. Equipos organizacionales por área: seguridad, accidentes, ergonomía, primeros auxilios salud e investigación de casos. Unidades de seguridad disponibles.	Atención a los niveles de estrés. Prácticas de desalojo. Equipo ergonómico para todos los empleados. Seguimiento individualizado de la salud y ergonomía. Pruebas de dopaje aleatorias, con rehabilitación y acomodo razonable hasta 6 meses.	Exámenes de visión y lentes de seguridad gratis. Monitoreo de niveles de ruido y exámenes de audición. Monitoreo de niveles de contaminación. Atención inmediata a quejas sobre equipos o ergonomía. Inspecciones por equipos internos, consultores, personal voluntario de OSHA. Programa de acondicionamiento físico (para quienes se ausentaron por un largo periodo debido a accidentes, lesiones u otras condiciones de salud). Reconocimiento: actividad diaria para días libres de accidentes (Bingo).

Violencia en el Trabajo

Iniciativas que la organización desarrolla para prevenir la violencia verbal y física en el trabajo. Estas iniciativas fueron divididas en: Educación y recursos e incentivo de conductas no violentas. La tabla 5 presenta las iniciativas en el área de violencia en el trabajo.

RESULTADOS OPERACIONALES

Nos propusimos explorar los resultados que han tenido las organizaciones que llevan a cabo estas iniciativas. Sin embargo, descubrimos que los esfuerzos para medir estos resultados han sido limitados y no muy sistemáticos. Sin embargo, quienes lo han hecho han encontrado indicadores que reflejan un impacto operacional en sus operaciones, tanto en reducción de costos como aumento en ganancias e indicadores de satisfacción.

Algunos indicadores son la reducción de utilización o la estabilización en la utilización del plan médico, la reducción del ausentismo y la rotación y la reducción en horas perdidas de hasta un 90% como resultado de las iniciativas de bienestar; la reducción de la rotación externa después de la implantación de un programa de horario especial durante el verano para proveer balance familia y trabajo; y la reducción de accidentes de 50 a

66%, un 600% de reducción de tiempo perdido y la estabilización de accidentes registrables aún después de un aumento de 400 trabajadores/as adicionales como resultado de las iniciativas de salud y seguridad. El incremento en las ventas al primer y segundo lugar en la industria, aumento en la imagen y satisfacción de los clientes hasta un 90%, expresiones de satisfacción de empleados, la reducción de terminación de empleados/as a un 3% y de renuncia voluntaria a 2% y reducción en la pérdida de vidas a un 1% en un periodo de cinco años son ejemplos de resultados de iniciativas combinadas.

DISCUSIÓN

En esta investigación nos propusimos: (a) comparar los criterios que utilizan las organizaciones para desarrollar estas encuestas; (b) identificar las mejores prácticas y los atributos que hacen que estas organizaciones sean seleccionadas por sus propios empleados/as como los mejores lugares para trabajar; y (c) determinar los resultados operacionales de estos programas.

La mayoría de estos programas creados por las firmas de consultores y organizaciones profesionales reconocen la importancia de proveer una experiencia de trabajo positiva, la involucración del empleado con su tra-

Tabla 5. *Iniciativas Violencia en el Trabajo*

Educación y Recursos	Incentivo de Conductas No Violentas
Talleres sobre respeto, orientación a gerentes y a líderes sobre temas de abuso o negligencia. Política de lugar de trabajo No Violento. Folletos informativos sobre violencia. Pruebas escritas sobre las políticas de violencia.	Relaciones interpersonales como criterio de las evaluaciones de desempeño. Grupos de apoyo a la diversidad. Plan de Prevención: No Tolerancia a la violencia. Psiquiatra forense disponible 24 horas. Atención a Conductas Violentas. Políticas disciplinarias que incluyen diálogo o despido para aquellos que: no reporten un acto violento, tengan relaciones interpersonales pobres y agreden verbal o físicamente.

bajo y la contribución al balance familia y trabajo. Nuestro estudio nos permitió descubrir las múltiples iniciativas que desarrollan los patronos para el bienestar de su fuerza trabajadora. Las iniciativas son múltiples y su éxito dependerá del grado hasta el cual éstas respondan a las necesidades de la organización y sus trabajadores/as. El área que ha recibido mayor atención recientemente parece ser trabajo y familia y la que parece haber recibido menos atención es violencia en el trabajo.

El impacto de las iniciativas es evidente en la satisfacción de empleados/as y clientes, la reducción en gastos en planes médicos, de ausentismo, días perdidos y rotación y el crecimiento de la organización. Sin embargo, los esfuerzos para evaluar y determinar su impacto han sido limitados. Es necesario incrementar esfuerzos que permitan a las organizaciones: (a) reconocer el valor de la prevención; (b) desarrollar iniciativas que respondan a las necesidades de sus tra-

bajadores; (c) afinar los criterios e identificar las iniciativas que contribuyan a crear organizaciones saludables de forma que puedan desarrollarlas y contribuir así a atender las necesidades identificadas; y (d) medir y comunicar resultados que permitan justificar estas iniciativas, en el lenguaje de los negocios.

Una fuerza de trabajo saludable puede tener una vida plena y contribuir a su organización y a la sociedad. Una fuerza de trabajo no saludable tiene altos costos para la organización y para la sociedad. Alternativas como las propuestas permiten crear lugares de trabajo saludables y contribuir al bienestar de sus empleados/as lo cual permite a su vez obtener grandes beneficios económicos y operacionales. Además, permiten invertir más en la salud y menos en la enfermedad. Construir una fuerza trabajadora saludable es una responsabilidad compartida de cada trabajador/a, de cada organización y de la sociedad en la cual todos habitamos.

Referencias

- American Psychological Association (2004). *Psychologically Healthy Workplace. Award Best Practices*. Washington, DC.
- American Psychological Association (2005). *Psychologically Healthy Workplace. Award Best Practices*. Washington, DC.
- Bennett, J.B.; Cook, R.F. & Pelletier, K.R. Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness: Concepts, practices and research in workplace health promotion. En: J.C Quick & L. Tetrick, (Eds). (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Cascio, W. (1999). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. New York: South Western, 4th Ed.
- Frone, M.R. Work and family balance. En: Quick, J.C. & Tetrick, L. (Eds). (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Great Places to Work Institute. *Great Places to Work in America*. Recuperado el 19 de junio de 2005 en <http://www.greatplacetowork.com/best/list-sme.htm>
- International Labor Organization. *Safework: Introducing workplace well-being*. Recuperado el 19 de junio de 2005, en <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/intro.htm>
- Johnston, W.B. & Packer, A.H. (1987) *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute.

- Judy, R.W. & D'Amico, C. (1999). *Workforce 2020: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Levering, R. & Moskovitz, M. (January 2005) The 100 best companies to work for. *Fortune Magazine*, 151(2), 72-90
- Pomeroy, A. (July, 2004). 50 Small and medium companies to work for. *SHRM Magazine*. 49 (7), 44-63.
- Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: Historical roots and future directions. *Health Psychology*, 18, 82-88.
- Quick, J.C. & Tetrick, L. (Eds). (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Trinidad-Diaz, Pablo J. (Nov. 23, 2003). Los 20 Mejores Patronos de Puerto Rico. *El Nuevo Día*.