



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

Trabajo de Investigación

**ORGANIZACIONES SALUDABLES:**

**Estudio de un caso en Mendoza, 2019.**

Alumna:

Camila BRANDI

N° de registro: 26051

camibrandi27@gmail.com

Profesor tutor:

Santiago AZPILCUETA

Mendoza, Argentina. 2019

## RESUMEN

El concepto de organizaciones saludables ha ido adquiriendo mayor importancia a nivel mundial por los crecientes beneficios económicos, culturales y sociales que aporta. Sin dudas es una temática que se encuentra en auge y que resulta interesante de abordar. El objetivo de esta investigación se centra en la aplicación teórico-empírica de este concepto a un Estudio Contable en Mendoza. En primer lugar, se analiza su evolución teórica desde el enfoque de las organizaciones tradicionales hasta la Psicología Organizacional Positiva y se presentan los modelos considerados más relevantes para el desarrollo de la investigación. Entre los principales exponentes del tema se encuentra Marisa Salanova y su modelo “*Hero*”, que sirvieron de base para la elaboración del modelo propio. En segundo lugar, se propone un modelo y se lo aplica a la organización bajo análisis. Para ello se realizan cuestionarios a sus miembros y se explicitan los resultados y el análisis de los mismos. Por último, se exponen las conclusiones a las que se arribaron luego de finalizar la investigación y se realiza una propuesta con mejoras que permitan acercar al Estudio Contable a una organización saludable. Cabe mencionar que el Estudio Contable Martínez & Asociados presenta una organización potencialmente saludable según el modelo propuesto y los tipos organizacionales establecidos para su determinación.

**Palabras claves:** Organización saludable, Psicología Positiva, modelo, Estudio Contable, motivación

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: ORGANIZACIONES SALUDABLES</b> .....	3
<b>1. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES</b> .....	3
<b>2. PSICOLOGÍA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA</b> .....	4
2.1 PSICOLOGÍA POSITIVA.....	5
<b>3. IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	8
<b>4. ORGANIZACIONES SALUDABLES</b> .....	9
<b>CAPITULO II: MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES</b> .....	12
<b>1. MODELO “HERO”</b> .....	12
1.1. LAS PRÁCTICAS SALUDABLES .....	12
1.2. LOS EMPLEADOS .....	13
1.3. LOS RESULTADOS .....	15
<b>2. MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES (O.M.S)</b> .....	16
2.1 EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO .....	17
2.2 EL AMBIENTE PSICOSOCIAL DE TRABAJO .....	18
2.3 RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL TRABAJO .....	19
2.4 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD.....	19
2.5 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE OMS .....	20
<b>3. MODELO DE RECURSOS – EXPERIENCIAS – DEMANDAS (R.E.D)</b> .....	21
<b>4. MODELO DE DEMANDA - CONTROL</b> .....	23
4.1. DEMANDAS.....	23
4.2. CONTROL.....	23
<b>5. MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES DE PROFILI Y DUEÑAS</b> .....	25
5.1. DIMENSIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.....	25
5.2. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	26
<b>CAPÍTULO III: MODELO PROPUESTO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES</b> .....	30
<b>1. OBJETIVOS DEL MODELO</b> .....	30
<b>2. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO</b> .....	30
<b>3. DIMENSIONES DEL MODELO</b> .....	32
3.1 PRIMERA DIMENSIÓN.....	32

3.2 SEGUNDA DIMENSIÓN .....	33
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>1. ANTECEDENTES ACADÉMICOS .....</b>	<b>36</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....</b>	<b>37</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE ESTUDIO CONTABLEMARTÍNEZ &amp; ASOCIADOS</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASO ESTUDIO CONTABLE MARTÍNEZ Y ASOCIADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>1. PREGUNTAS DE LA PRIMERA DIMENSIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>2. PREGUNTAS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA DIMENSIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>3. CARACTERIACIÓN DEL ESTUDIO CONTABLE DENTRO DE LA MATRIZ     ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>61</b>

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

## INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo se han producido grandes cambios a nivel mundial: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, que inevitablemente han repercutido en las organizaciones. El ámbito laboral no ha quedado ajeno a ello y por lo tanto las organizaciones debieron ir tomando medidas para poder adaptarse y sobrevivir a este contexto tan dinámico.

A lo largo del presente trabajo de investigación, se ha desarrollado la evolución de enfoque que han tenido las organizaciones para hacer frente a estos cambios. Partiendo de la base de que las empresas en principio, hacían hincapié en alcanzar sus objetivos económicos sin tener en cuenta el capital humano.

Hoy en día, son cada vez más los estudios realizados sobre las necesidades de las personas que forman parte de las organizaciones, no solo para aumentar su eficiencia si no para alcanzar su bienestar general y de ese modo, también mejorar el rendimiento de la organización. Debido a esto es que surge el término “Organizaciones Saludables”, concepto que será abordado en profundidad a lo largo del presente trabajo.

El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar si el Estudio Contable bajo análisis presenta una organización saludable o no y en caso de negativa, brindar herramientas útiles para incrementar las prácticas saludables. Para ello se propone un modelo de elaboración propia que permita acercar a la organización a este concepto y se realizan cuestionarios a sus miembros que contribuyan con la evaluación de su condición como tal. A su vez, para el desarrollo de la investigación, se ha optado por un enfoque cuantitativo y un tipo de estudio mayormente descriptivo.

En los primeros capítulos se expone el marco teórico; la evolución desde una visión meramente económica de la organización tradicional hasta llegar a la Psicología Positiva. Ésta última es la que da surgimiento al concepto de “Organizaciones Saludables”.

También se explicitan los principales modelos elaborados por distintos autores, que se consideran relevantes a la hora de comprender la temática y que a su vez, sirvieron de base para la creación del modelo propio.

Luego, se presenta un modelo de elaboración propia el cuál fue aplicado al caso concreto de un Estudio Contable en Mendoza, Martínez & Asociados, objeto de examen del trabajo de investigación. Se exponen los resultados del cuestionario, también de producción propia, realizado a los empleados de esta entidad, su análisis y conclusiones. Por último, se desarrollan propuestas que acerquen más la realidad del Estudio analizado, al nuevo enfoque de las Organizaciones Saludables.

## CAPÍTULO I

### ORGANIZACIONES SALUDABLES

En el presente capítulo se desarrollará el concepto y la caracterización de organizaciones saludables. Para llegar a ello se realizará un análisis evolutivo desde las organizaciones “tradicionales” hasta llegar a la Psicología Organizacional Positiva, disciplina esta, que ayudará entender a las organizaciones saludables. También se hará referencia al impacto que tiene la Cultura Organizacional sobre estas últimas.

#### 1. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES

Con el transcurso del tiempo ha ido cambiando el enfoque en las organizaciones. Antes, las organizaciones “tradicionales” únicamente hacían foco en cumplir con objetivos como la eficiencia, eficacia y rentabilidad. Se buscaba reducir costos para maximizar ganancias. Todo esto sin tener en cuenta el factor humano. Hoy en día, existen numerosos estudios que hacen hincapié en los aspectos sociales y la calidad de vida.

Como se dijo con anterioridad, este tipo de organizaciones buscaba satisfacer pura y exclusivamente sus necesidades económicas. A continuación se darán algunos conceptos que establecen los sitios web de Economía Simple (2017) y Crece Negocios (2012), para poder entender mejor lo expuesto:

***Eficiencia:*** es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos. La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste.

*Hay varias clases de eficiencia, que puede ser por costes, ingresos o beneficios:*

- *Eficiencia por costes:* se trata de la capacidad de un objetivo en obtener el menor precio o coste para la mayor cantidad posible de producción.
- *Eficiencia por ingresos:* consiste en conseguir la mayor cantidad posible de ingresos valorando el costo de los factores y el precio total del artículo para ser comercializado con posterioridad.
- *Eficiencia en beneficios:* trata de conseguir el máximo beneficio, lo que supone el máximo de ingresos al mínimo coste.

***Eficacia:*** grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la

*consecución de los objetivos. El concepto de eficacia se encuadra sobre todo en el nivel de consecución de los objetivos de una empresa, a la capacidad para conseguir todo aquello que se propongan.*

*Un buen ejemplo de eficacia es cuando nos proponemos realizar una obra o un trabajo en dos semanas y cumplimos con los plazos marcados. Sin embargo, la eficiencia exige algo más que cumplir con los plazos.*

***Rentabilidad:*** *es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.*

*Es un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.*

Ahora bien, este punto de vista meramente económico trae aparejado una serie de inconvenientes. El problema principal que nos compete se encuentra en dejar de lado el bienestar físico, psicológico y emocional de los miembros de la organización. No tener en cuenta el capital humano, factor que es indispensable para cualquier tipo de vinculación social.

El acercamiento de una gestión tradicional y desfasada que considera a los trabajadores como medios para conseguir los objetivos empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva que estima que la salud del empleado es un fin en sí mismo, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales (Salanova, 2009).

En la actualidad, existen cada vez más estudios sobre las necesidades de las personas miembros de una organización, con el objetivo de aumentar su eficiencia. Objetivo que no solo se intenta cumplir con medios económicos sino que se está haciendo énfasis en los aspectos sociales. De estos estudios surge el concepto de organizaciones saludables, concepto que será tratado a lo largo de este trabajo.

## **2. PSICOLOGÍA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA**

Las sociedades han ido cambiando rápidamente y con ellas también han debido ir mutando las organizaciones para adaptarse a esos cambios. Como anteriormente se dijo, ya no solo se considera a los empleados como instrumentos para cumplir con fines económicos sino que la salud del trabajador, constituye una meta en sí misma.

Desde el inicio, la psicología se ha focalizado en los aspectos negativos de los seres humanos y de la sociedad en general. He aquí que el Modelo Médico tradicional se centraba en la enfermedad, poniendo principal atención en su prevención y curación. Existía una supremacía de la biomedicina a la hora de abordar las enfermedades, a las cuales se les atribuían causas naturales, sin tener en cuenta



el impacto social y económico entre sus causantes (Profili, 2015). Este modelo ofrecía sin dudas una visión muy limitada en cuanto a salud/enfermedad.

Sin embargo, con el correr del tiempo la Psicología fue evolucionando. Dejó de centrarse en los aspectos negativos y comenzó a hacer énfasis en el bienestar general de las personas. Ya no sólo se trataba de prevenir enfermedades o curarlas, sino de promover el desarrollo humano. La Psicología apuntó su estudio a los aspectos positivos de la persona para intentar mejorarlos, lo que denotó un nuevo y evolucionado enfoque.

Con el surgimiento de la Psicología Humanista, la cual tenía como principal exponente a Abraham Maslow, comenzó a revertirse el enfoque. Esta rama dentro de la Psicología postmodernista buscaba dejar atrás el interés en sólo prevenir y curar enfermedades para poner énfasis en el desarrollo de los aspectos positivos de las personas. Lo que importaba entonces era fomentar cualidades como el optimismo, la resiliencia y la buena salud mental.

Muchos fueron los avances desde aquel Modelo Médico Tradicional centrado en los aspectos negativos. No obstante ello, las mejoras realmente significativas en beneficio de la calidad de vida de las personas no tuvieron auge sino hasta que surgió la Psicología Positiva. Esta corriente de la Psicología fundada por Martín Seligman, adhiere al Modelo Salugénico y a la Psicología humanista y pone principal interés en el bienestar humano y el desarrollo de los factores que conllevan al mismo (Profili, 2015).

Hasta aquí se expuso como las organizaciones tradicionales buscaban cumplir con sus fines económicos sin tener en cuenta el factor humano y la problemática que eso generaba. Se señaló la importancia de mejorar y fomentar el desarrollo humano y para ello, se desarrollaron a grandes rasgos los principales enfoques de la salud/enfermedad y como los aborda la Psicología. Por último, se llegó a la Psicología Positiva, fundamental a la hora de entender el origen del concepto de organizaciones saludables por lo que a continuación, se ahondará con mayor profundidad en el tema.

## 2.1 PSICOLOGÍA POSITIVA

En la década de los 90 nació en Estados Unidos la denominada Psicología Positiva, que tenía por objeto estudiar las emociones positivas, fortalezas y virtudes del individuo, en contraposición a los estudios que se venían realizando basados en los aspectos psicológicos negativos del ser humano (Haro, 2016). Lo que pretende es ampliar el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, sino como un estado positivo que pretende alcanzar el bienestar y la mejor calidad de vida. Seligman definió a la Psicología Positiva como “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo.*” (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005)

Otros autores estudiosos del tema también brindaron sus propias definiciones. Entre ellas podemos encontrar: *“La Psicología Positiva estudia lo que hace la vida más digna de ser vivida”* (Peterson, 2008) y, *“la Psicología Positiva es el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento floreciente u óptimo de las personas, los grupos y las instituciones.”* (Gable & Haidt, 2005)

Estas definiciones denotan un enfoque positivo de la vida, que no pretende reemplazar el Modelo Médico tradicional sino que buscan ampliarlo. Incluso algunos, buscan aplicarlo a las organizaciones. La Psicología Positiva, se centra en mejorar la calidad de vida de las personas y en el campo que nos ocupa, su objetivo sería mejorar las organizaciones e intentar convertirlas en organizaciones saludables (Profili, 2015).

Marisa Salanova, una de las principales exponentes del concepto de organizaciones saludables en la actualidad, para poder definir las toma como punto de partida la Psicología Positiva. De este modo surge el término Psicología Organizacional Positiva (P.O.P).

La Psicología Organizacional Positiva nace a su vez de una combinación de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional. Mazabel (citado por Profili, 2015) define esta última como *“la rama de la Psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa”*. De lo antes expuesto no surgió el término de Psicología Organizacional Positiva sino hasta que la Psicología organizacional fue tratada desde un punto de vista más positivo y atendiendo los factores que promueven el trabajo saludable.

Expuesto este nuevo enfoque, se define entonces a la P.O.P como:

*El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables* (Salanova & Schaufelli, 2004, p.113).

Dentro de sus objetivos se encuentra el de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, 2009).

Analizando el contexto actual, se puede ver que las organizaciones están expuestas a cambios económicos y sociales constantes. Estos cambios organizacionales tienen impacto en los puestos de trabajo y pueden generar controversias a sus miembros. He aquí que la Psicología Organizacional Positiva busca alinear las necesidades de la organización con la de sus empleados, siempre con la finalidad de hacer que las organizaciones sean saludables ante este contexto tan cambiante. Para ello resulta importante poder identificar las características positivas tanto de las personas como de las

organizaciones, ya que su gran mayoría constituyen variables que explican y componen los distintos modelos de organizaciones saludables (Profili, 2015).

### 2.1.1 Personas positivas

Se consideran personas positivas a aquellas que tienen emociones positivas, optimismo, resiliencia, engagement, autoeficiencia (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). A continuación se definirán brevemente estos conceptos para poder entenderlos mejor:

**Emociones positivas:** *“son aquellas que implican sentimientos agradables, valoración de la situación como beneficiosa, tienen una duración temporal muy corta y movilizan escasos recursos para su afrontamiento”* (Psicología Online, 2018). Salanova destaca como las más relevantes a la alegría, gozo, interés, disfrute y el orgullo. Las emociones positivas llevan a la persona a estados afectivos placenteros para la persona (Profili, 2015).

**Optimismo:** es una actitud que lleva al trabajador a esperar que le ocurran cosas buenas. Stajkovic (2006) lo define como *“una actitud de expectativa deseable y positiva sobre el futuro”*. Los optimistas siempre intentarán resolver los problemas y con la mayor eficiencia posible. Aunque ningún extremo es bueno; las personas extremadamente optimistas suelen tener cierta reticencia al fracaso, lo que termina convirtiendo al optimismo en una cualidad negativa (Profili, 2015).

**Resiliencia:** En general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Luthans (citado por Salanova, 2009) sostiene que *“es una capacidad psicológica positiva que rebota en la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de la responsabilidad”*.

Salanova enumera entre los atributos de un trabajador resiliente a la competencia social, la habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Este es un término organizacional moderno, y que resulta un recurso muy valioso en el ámbito laboral actual.

**Engagement:** Se puede definir como *“un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción en el trabajo”* (González, De la Corte, & Rubio, 2010). El engagement, se presenta en contraposición al síndrome de *burnout*, que significa *“estar quemado por el trabajo”*; esto como consecuencia del elevado ritmo de vida, las mayores exigencias laborales, el estar sometido a mucho estrés durante un periodo de tiempo prolongado.

Con el auge de la Psicología Positiva y su enfoque positivo, las tendencias en el estudio del *burnout* dan un giro y comienzan a centrarse en el estudio de su teóricamente “opuesto”: el *engagement* (González, De la Corte, & Rubio, 2010).

**Autoeficacia:** Bandura (citado por Salanova, 2009), la define como “*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán logros o resultados*”. Es considerada la característica más relevante debido a que ejerce una gran influencia tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y la perseverancia de las personas cuando se enfrentan ante diversas situaciones. Afecta las conductas, los pensamientos y sentimientos del individuo. Se le atribuye tal importancia al concepto porque es la autoeficacia uno de los factores que determinan los límites del trabajador tanto en el ambiente laboral como en la vida en general (Salanova, 2009)

### **2.1.2 Organizaciones positivas**

Las organizaciones positivas son aquellas que cuentan con recursos que hacen el trabajo de los empleados más saludables. Se entiende por recursos a “*aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos o que sirven para conseguir dichos objetos o características que el trabajador considera importantes* (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

Este concepto está estrechamente vinculado al de organizaciones saludables y existen tantas definiciones de organizaciones saludables como modelos. No se ahondará mucho más en el tema ya que el mismo será desarrollado con mayor grado de detalle en los apartados siguientes.

## **3. IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organización es un mundo, con una cultura organizacional propia que nace de la interacción entre sus miembros. Existen características que varían de una entidad a otra, como son la confianza, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, las recompensas y las actitudes de las personas que la integran. Sin embargo, también se han considerado importantes otras variables como el lenguaje, las estrategias, los objetivos, los sistemas formales, las políticas, las estructuras, las tareas, los procesos de trabajo y las reglas existentes en el interior de una organización. Todo esto influye directamente en los valores y creencias que sostienen a la organización, fortaleciendo o deteriorando los ideales y objetivos del grupo y en consecuencia, su forma de percibir, pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones.

Según estudios realizados, se puede decir que la cultura organizacional es percibida como una necesidad para la creación de organizaciones saludables, debido a que este tipo de organizaciones se caracterizan por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo, especialmente ante los constantes cambios sociales y económicos. En las organizaciones saludables, la cultura, el clima y las

prácticas, promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018).

La organización laboral es definida como “*un micro-ambiente o un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural*” (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo , 2009).

La cultura organizacional entonces, es un factor que influye directamente en el comportamiento de sus miembros y que debe integrar los elementos personales de los trabajadores y combinarlos con los elementos de la organización para crear un clima organizacional adecuado. Por lo que se puede concluir que la cultura organizacional es un elemento fundamental para la formación y mantenimiento de organizaciones saludables (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018).

Se ha explicado la evolución del punto de vista de las organizaciones tradicionales y la transición del modelo médico tradicional hasta llegar a Psicología organizacional positiva. También se ha expuesto la necesidad de la cultura organizacional para crear las organizaciones saludables. Ahora se está en posición de comprender lo que son las organizaciones saludables y el por qué su importancia.

#### **4. ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Las primeras definiciones enfrentaban a la organización saludable con la organización no saludable o *tóxica*. Se decía que era posible distinguir entre un sistema de trabajo saludable de uno que no lo era.

Las organizaciones tóxicas cuentan con ambientes poco saludables o nocivos para el empleado, donde el efecto de los factores psicosociales es negativo tanto para el trabajador como para la organización. Ahora bien, si se identifica cómo son las organizaciones tóxicas se sabrá cómo evitarlas, aunque evitar lo negativo no es suficiente para hablar de psicología positiva. La Psicología Positiva imprime un carácter más “positivo” al estudio del concepto de organizaciones saludables (Haro, 2016).

Hoy en día, para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, donde existen crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Para ello, deben alinearse las políticas de recursos humanos con estos valores y con el contexto global tan complejo. El motivo es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, el talento y la experiencia, así como en la auto-gestión y la atención de necesidades a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social (Salanova, 2009).

De ello surge el concepto de organización saludable, que conlleva a su vez implícitos otros dos términos: organización y salud. El término organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo entre otros al diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. El hecho que se haya agregado el término “saludable” deriva de la idea de que es posible distinguir entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Diferenciar, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Salanova, 2009).

Las organizaciones saludables, se pueden definir entonces como:

*Aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2009, p.2).*

A su vez, para poder considerarse organizaciones saludables, deben reunir una serie de requisitos:

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

En la práctica, la existencia de este tipo de organizaciones se debe a que los beneficios económicos y sociales que generan, superan con creces a los generados por aquellas denominadas no saludables o tóxicas. Además, es imprescindible mencionar que las organizaciones saludables afrontan las crisis con mayor éxito que aquellas enfermas o tóxicas. Siendo también dable hacer referencia a que no sólo sobreviven a las crisis o logran adaptarse a ellas, sino que salen aún más fortalecidas, convirtiéndose en organizaciones resilientes (Salanova, 2009).

Hasta aquí se ha desarrollado lo que entiende Salanova como organizaciones saludables. No obstante ello, existen diversos autores que se han encargado de estudiar y explicar el concepto. Si bien cada uno tiene su propio punto de vista, hay consenso sobre algunas definiciones, las cuales son utilizadas como punto de partida para el desarrollo de los diferentes modelos.

Una de las definiciones más conocidas y mencionadas en los modelos de los distintos autores como Bretones, Salanova, Schaufelli y otros, es la de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath elaborada en 2004. Estos autores proponen que una organización saludable es:

*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 (Bretones, 2011, p.3).*

Como se puede observar, estos autores hacen referencia a un estado de salud general; de bienestar integral del individuo. Expresando también el impacto de la organización en la salud del trabajador, haciendo de ésta una de las definiciones más completas y útiles cuando se pretende entender lo que son las organizaciones saludables.

De todas formas se pueden encontrar tantas definiciones como modelos de organizaciones saludables existan. Por ende a continuación se expondrán los que se consideran más importantes para poder entender la temática en cuestión.

## CAPITULO II

### MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Según lo que anteriormente se expresó, no hay una sola forma de definir a las organizaciones saludables, sino que cada autor tiene una mirada diferente sobre las condiciones que tienen que tener las organizaciones para ser saludables. La cuestión fundamental es si estas organizaciones se pueden desarrollar, si es posible potenciarlas y cómo. A continuación, se expondrán los modelos mayormente mencionados y que servirán de base para la elaboración del modelo propio.

#### 1. MODELO “HERO”

Este modelo denominado “*Healthy and Resilient Organizations*” fue desarrollado por Marisa Salanova en el año 2008. Se expone un modelo heurístico de organización saludable entendida como aquélla que desarrolla de forma sistemática, interactiva e intencionada; prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (1), que influyen en el desarrollo de empleados saludables (2) y resultados organizacionales saludables(3).



Figura N°1: Modelo “HERO”

Fuente: Salanova (2008)

#### 1.1. LAS PRÁCTICAS SALUDABLES



En principio, están las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería elaborar un conjunto de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura, valores, estrategias y objetivos organizacionales, así como también, sus propios recursos humanos, técnicos, económicos y financieros. Para ello se pueden diferenciar tres grandes tipos de recursos:

**Recursos organizacionales:** vinculados con las prácticas directivas y de RR HH. Entre ellos se pueden mencionar a los procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación vida privada y laboral, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales, políticas de empleo estable y salario justo. Estos recursos fomentan el compromiso, pertenencia y lealtad de los empleados con la propia organización.

**Recursos sociales:** fomentan el vínculo del empleado con las personas con las que trabaja y para las que trabaja. Están asociados con los recursos humanos de la organización y abarca, no solo las relaciones internas, como ser entre compañeros de trabajo y con los jefes, sino también, las relaciones con los clientes y usuarios y con otras organizaciones. Entre sus estrategias concretas se pueden mencionar:

- Creación de canales abiertos para la comunicación organizacional.
- Desarrollo de equipos de trabajo cross-funcionales.
- Potenciar estilos de liderazgo saludable.
- Fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano.

**Recursos de tarea:** son aquellos que se encuentran más próximos al empleado y que están estrechamente relacionados con las características de las tareas, su puesto y su rol. Cabe mencionar entre ellos a la autonomía del trabajo, la claridad y variedad de las tareas, la seguridad física del puesto, y la existencia de información y feedback sobre lo que se hace. La mejor estrategia para incrementar este tipo de recursos, es el diseño y rediseño de trabajos de forma tal que los empleados logren disfrutar y sentirse orgullosos de la labor realizada.

Las prácticas organizacionales saludables constituyen un elemento esencial del modelo “Hero”, debido a que facilitan el cumplimiento de las metas de la organización y a su vez procuran el bienestar de los empleados.

## 1.2. LOS EMPLEADOS

Como se ha manifestado, las prácticas organizacionales están relacionadas con los empleados saludables. Estas prácticas deben procurar el mantenimiento y amplificación del bienestar psicológico de los empleados, ya que estos constituyen el capital psicológico de la organización. Por lo tanto su

bienestar es el mecanismo psicológico por medio del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables.

Entre las características que definen a un empleado saludable se pueden encontrar la autoeficacia, el engagement, el optimismo y la resiliencia. Estos conceptos fueron explicados en apartados anteriores. Sin embargo se va hacer hincapié en los dos primeros: la autoeficacia y el engagement o vinculación psicológica con el trabajo.

La autoeficacia es definida por Bandura (citado por Salanova, 2009) como las “*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*”, por lo tanto tiene una gran influencia en la elección y selección de respuestas, en el esfuerzo y perseverancia que ejercen las personas cuando se enfrentan a las diferentes situaciones del ambiente. Son entonces las creencias que los individuos poseen sobre ellos mismos las que afectan sus conductas, pensamientos y sentimientos.

La influencia que ejercen estas creencias sobre las elección y selección de respuestas puede evidenciarse por ejemplo, evitando las tareas o situaciones que se cree exceden sus capacidades, y eligiendo aquéllas que considera que puede dominar. En segundo lugar, el dominio ejercido sobre los pensamientos y sentimientos del empleado, hace que si se siente incapaz de afrontar las demandas del entorno este se centre en sus debilidades y en las dificultades potenciales del ambiente.

Cualquier factor que genere dudas a su vez genera estrés y distrae el foco de atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles. Por el contrario, si el trabajador se percibe eficaz, va a centrar sus esfuerzos en responder de la mejor manera a las posibles demandas que la situación laboral pueda plantearle. La autoeficacia determina el esfuerzo que el empleado ejerce para sobreponerse a los obstáculos y su persistencia para tratar de lograr los objetivos.

Como lo indican diversos estudios realizados en contextos laborales y educativos, existen firmes relaciones que vinculan la autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar psicosocial de los empleados. En este sentido, la autoeficacia es considerada como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales, ya que permite apaciguar los estresores, y a su vez, ser una fuente de bienestar.

Finalmente, se va hacer alusión al engagement. Este concepto ha sido definido por Salanova y Schaufeli,; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker; Schaufeli y Salanova (citado por Salanova, 2009) como “*un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo*”. Por vigor se entiende a los altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades.

La dedicación está asociada directamente con el grado de entusiasmo, orgullo e inspiración que se sienta con las tareas encomendadas en el trabajo. Y por último, la absorción, es un estado de alta concentración y disfrute, donde resulta difícil desligarse del trabajo debido a que el individuo se encuentra enfocado y realmente a gusto con su labor.

Analizando los componentes del engagement puede advertirse que están íntimamente ligados a la motivación. Posee elementos de activación, energía, esfuerzo y persistencia, y está orientado a la consecución de objetivos. Los individuos que logran experimentarlo se muestran enérgicos y comprometidos con su labor, y se sienten capaces de enfrentar con eficacia las distintas demandas que pueda presentar el ambiente laboral. Disfrutan de sus tareas plenamente y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva está vinculada con la satisfacción y contribuye con el bienestar general de la persona (Salanova, 2009).

### 1.3. LOS RESULTADOS

Ya finalizando el modelo “Hero”, se va a desarrollar la tercera y última variable que hace referencia a los resultados organizacionales saludables. Según afirman algunos autores, existe una relación positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar en empleados saludables y los resultados organizacionales. Entre ellos cabe mencionar al desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional (Salanova, 2009).

Estos autores observaron en diversos estudios la vinculación positiva entre el bienestar del empleado y la evaluación de desempeño efectuada por sus supervisores, entre el bienestar del empleado y su conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional. Un individuo que disfruta y se siente cómodo con su trabajo sin dudas va a desenvolverse mejor y va a generar mayores beneficios para la organización.

Otro factor importante a tener en cuenta son los productos y/o servicios que ofrecen las organizaciones. Una organización saludable, tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante la aplicación de estrategias que se adapten a las demandas del mercado.

En conclusión se puede decir que las organizaciones que cuentan con empleados saludables y con prácticas y recursos saludables, tienen la tendencia a generar excelentes resultados. Si el trabajador se encuentra comprometido y satisfecho con su trabajo, va a realizar la labor de un modo más eficiente, generando a su vez, mejores resultados. Cabe resaltar también, que un empleado saludable tiene mayor facilidad para vincularse con el entorno, lo que contribuye a la imagen de la organización y a la prestación de un mejor servicio (Profili, 2015).

De este modo Salanova expresa que con empleados saludables, prácticas y recursos saludables, se logran resultados saludables, lo que hace que una organización pueda ser llamada saludable.

## **2. MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES (O.M.S)**

En base a una serie de investigaciones que se realizaron del ambiente laboral sobre la morbilidad y las lesiones que resultaban del desempeño laboral, los datos que fueron arrojados por estas reflejaron la necesidad de tomar medidas que mejoraran la salubridad de los espacios y aumentaran el bienestar de quienes desarrollan las actividades. Esto importaba un cambio de perspectiva en la temática, la creación de un modelo distinto y su aplicación mundial teniendo en cuenta las diferencias notables de desarrollo entre los distintos países. Es decir, que sería necesario que esas medidas fueran susceptibles de adaptarse a las circunstancias políticas, económicas, culturales y sociales que cada uno presente.

Es por ello que en el año 2007, a través de la colaboración prestada por la Asamblea Mundial de la Salud para la elaboración de un nuevo Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores, que pretendía impulsar, de un modo distinto, la acción de los Estados Miembros en esta temática, se da origen al modelo.

Este plan de acción de la OMS, establecía una serie de objetivos:

- proporcionar instrumentos normativos sobre la salud de los trabajadores y su posterior aplicación ;
- proteger y promover la salud en el ambiente laboral;
- perfeccionar el funcionamiento de los servicios de salud ocupacional y el acceso a los mismos por parte de los trabajadores;
- suministrar datos probatorios que sirvan de sostén para fundamentar las medidas y las prácticas, e
- integrar la salud de los trabajadores en otras políticas de la organización.

Por lo dicho anteriormente este modelo internacional de la OMS brinda un marco flexible, pasible de adaptación a los distintos países, lugares de trabajo y culturas. Actualmente se están elaborando más instrumentos, junto con los centros colaboradores de la OMS y los asociados nacionales, con el objeto de seguir dando orientaciones prácticas concretas para los distintos sectores, empresas, países y culturas, y así poder lograr la efectiva aplicación del modelo.

En el año 2010, la OMS define la salud como “*un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”. Teniendo en cuenta esto, también define al entorno de trabajo saludable de la siguiente manera:

*Es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:*

- *temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;*
- *temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;*
- *recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y*
- *maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad (OMS, 2010, p.1).*

Esta definición denota una evolución del concepto de salud ocupacional donde ya no sólo se hace hincapié en el entorno de trabajo físico sino que también se tienen en cuenta factores psicosociales y prácticas personales de salud. Lo que se pretende desde el ámbito laboral es mejorar la salud general de las personas, no sólo en lo que hace referencia estrictamente al trabajo.

Este modelo plantea cuatro factores que condicionan el entorno de trabajo sobre los que se podría intervenir para que el mismo sea saludable:

1. el ambiente físico de trabajo;
2. el ambiente psicosocial del trabajo;
3. los recursos personales de salud;
4. participación de la empresa en la comunidad.

A continuación se expondrá y desarrollará lo establecido por la OMS (2010) para cada una de ellas, y de ese modo lograr su mejor entendimiento.

## 2.1 EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Entre los elementos que integran el ambiente físico del trabajo se incluye a la infraestructura, las maquinarias y equipos, los productos y materiales químicos que atentan contra la seguridad y la salud física y mental de los trabajadores, así como también su bienestar general (OMS, 2010).

Los problemas asociados con el ambiente físico pueden estar vinculados con:

- Factores físicos: aquellos relacionados directamente con las condiciones físicas de la empresa. Por ejemplo el ruido, la iluminación y la ventilación.

- Factores biológicos: surgen de la exposición del trabajador a agentes biológicos como son las bacterias y virus.
- Factores ergonómicos: se relacionan con las malas posturas y la realización de fuerzas excesivas.
- Factores mecánicos: son producidos por trabajar con maquinarias. Por ejemplo quemaduras o cortaduras.
- Sustancias químicas: la exposición del trabajador a ciertos gases o ácidos puede afectar entre otras cosas, la vista y el olfato.
- Factores asociados con la energía: riesgos de los sistemas eléctricos.
- Factores asociados con la conducción de vehículos: por ejemplo la conducción de vehículos que no estén en óptimas condiciones.

Una vez que la situación riesgosa ha sido identificada, el modelo propone una serie de pasos a seguir que implican intervenir en la organización. Entre ellos se incluyen:

- Eliminación o sustitución: eliminar el uso sustancias químicas que resulten perjudiciales para la salud o reemplazarlas por algunas que resulten menos tóxicas.
- Controles de ingeniería: basados en la existencia y disposición de instalaciones que contribuyan con un ambiente de trabajo más seguro. Por ejemplo, instalar ventilación por extracción local para eliminar los gases tóxicos; instalar amortiguadores de ruidos.
- Controles administrativos: una serie de medidas concretas como la instrumentación de un buen servicio de limpieza y mantenimiento; capacitar a los trabajadores en el empleo de procedimientos operativos sin riesgo; realizar tareas de mantenimiento preventivo en la maquinaria y el equipo.
- Equipo de protección personal: proveer de cascos, guantes, anteojos, mascarillas, protectores auditivos, mamelucos, y cualquier otro elemento que permita que el trabajador desempeñe su labor de un modo más seguro.

## 2.2 EL AMBIENTE PSICOSOCIAL DE TRABAJO

Este ambiente está integrado por elementos como la organización del trabajo, la cultura institucional, las creencias y valores. Estos factores también han sido conocidos como “estresantes” del lugar de trabajo en general y pueden provocar estrés emocional o mental (OMS, 2010).

Existen riesgos asociados al mismo que si bien son más difíciles de detectar, prevenir y solucionar que los riesgos físicos, con el tiempo han ido adquiriendo mayor relevancia.

Algunos de los riesgos inherentes al ambiente psicosocial del trabajo son:

- Deficiencias organizacionales tales como problemas con las exigencias laborales, la presión del tiempo, barreras en la comunicación.
- Lo relativo a la cultura institucional; por ejemplo el acoso y la intimidación, intolerancia para con la diversidad.
- El estilo de gestión de mando y control: inexistencia de negociaciones y de comunicación recíproca, entre otros.
- Desequilibrio entre vida personal y laboral de los empleados.

Frente a tales potenciales situaciones riesgosas el modelo ha propuesto posibles soluciones para las mismas. Una vez que estas han sido detectadas podrían controlarse mediante:

- Eliminación o modificación de la situación: por ejemplo, aplicar una política de tolerancia cero frente al acoso, intimidación y discriminación, tendiente a desarraigar o disminuir esas conductas.
- Reducción de las persecuciones para el trabajador: otorgarle recursos y apoyo emocional de sus supervisores y compañeros, entre otros.
- Protección del trabajador: por ejemplo ofrecerle capacitación para la prevención de conflictos y acoso.

### 2.3 RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL TRABAJO

Apunta a apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar o mantener las prácticas personales del trabajador que hace a un estilo de vida saludable. Los recursos que se pueden encontrar son: un entorno propicio de trabajo, servicios de salud, información, oportunidades.

Algunos ejemplos de situaciones que podrían llegar a dificultar modos de vida sanos son: jornadas laborales muy extensas; ausencia de periodos de recreo para poder alimentarse e hidratarse correctamente; que se le permita al personal consumir tabaco en el mismo espacio físico donde desarrollan su labor.

El modelo ha propuesto ciertas medidas que importarían la mejora de los recursos personales. Cabe mencionar entre ellas: prohibición del consumo de tabaco; proporcionar alimentos; flexibilizar la jornada laboral.

### 2.4 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD

Esta comprende no solo las actividades que realiza la empresa y los conocimientos especializados sino también otros recursos que aporta a la comunidad o comunidades dentro de las que funciona, considerando tanto los aspectos físicos como sociales, y que afectan la

salud física y mental, la seguridad y, el bienestar de los trabajadores y de su grupo familiar.

Puede ser política de la empresa apoyar y brindar recursos para:

- ofrecer atención primaria de salud gratuitos o subsidiados a las familias de los trabajadores
- instituir políticas de igualdad de género en el lugar de trabajo para proteger y apoyar a las mujeres
- subsidiar el transporte público (OMS, 2010).

## 2.5 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE OMS

En 1998 comenzó a elaborarse un proceso de organización denominado de “mejora continua” que se ha ido perfeccionando a través de los años. Su denominación se debe a que un proyecto nuevo es poco probable que desde sus inicios funcione perfectamente. Este plan de acción resultó imprescindible para poder poner en práctica el modelo teórico propuesto.

Los pasos de este proceso fueron expuestos en la última adaptación del modelo en 2010 y consisten en:

**Movilizar:** En esta etapa se busca motivar aquellos empleados que se encuentran involucrados directamente con el cambio, y de este modo, contagiar a los demás y conseguir su apoyo en la intervención.

**Reunir:** Deben reunirse los recursos humanos y materiales necesarios para realizar el cambio. Para ello suelen formarse equipos con integrantes de distintos departamentos o también puede recurrirse a especialistas del exterior.

**Examinar:** Luego de efectuar los dos primeros pasos, es momento de examinar los registros de la empresa para determinar cuál es su situación actual frente a la salud de los empleados.

**Priorizar:** Determinada la situación actual, debe señalarse qué aspectos son más importantes y establecer un orden para su atención.

**Planear:** Se elabora entonces un plan de mejora, definiendo objetivos, su alcance y estableciendo un marco temporal.

**Hacer:** se pone en marcha el plan elaborado.



**Evaluar:** En esta etapa se determina el grado de cumplimiento de los objetivos en función al plan elaborado, y se identifica si existen problemas a mejorar.

**Mejorar:** Identificados los problemas, se aplican mejoras para solucionarlos.

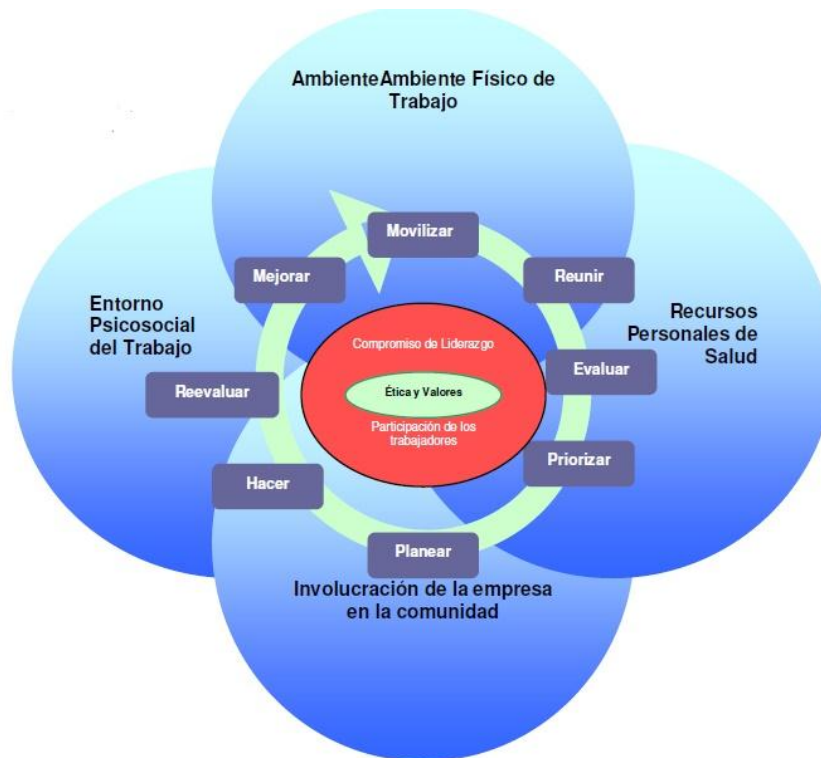


Figura N°2: Modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables

Fuente: OMS (2010)

### 3. MODELO DE RECURSOS – EXPERIENCIAS – DEMANDAS (R.E.D)

El modelo RED es un modelo explicativo de la salud psicosocial que considera como factor clave para el desarrollo de la salud psicosocial las creencias de eficacia. Es considerado una continuación de los modelos de Demandas-Control de Karasek y de Demandas - Recursos laborales de Demerouti y Bakker, pero hace foco en el estudio de la salud psicosocial desde una aproximación más integral, ya que abarca en un solo modelo la evaluación del malestar psicosocial (burnout, tecnoestrés, adicción al trabajo) combinado con el estudio de factores de salud más positivos (engagement, satisfacción, emociones positivas) y consecuencias organizacionales (desempeño, calidad de trabajo y del producto, absentismo, compromiso organizacional y social).

Teniendo en cuenta lo dicho, el modelo plantea cuatro conjuntos de variables:

- Recursos personales
- Demandas/ recursos laborales

- Emociones/ experiencias
- Conductas laborales

Como lo han expresado Tripiana y Llorens (2015), los recursos personales son liderados por la autoeficacia que actúa con la lupa a través de la cual se percibe el resto del ambiente social del trabajo; las demandas y los recursos laborales se dividen en aquellos que están relacionados con la tarea (la sobrecarga cuantitativa como demanda y el control como recurso), a nivel social (la sobrecarga emocional como demanda y el apoyo social como recurso), a nivel organizacional (la inseguridad laboral como demanda y las oportunidades de carrera como recurso) y a nivel extra-laboral (conciliación familia-trabajo).

Salanova y Llorens (2012) definieron a los recursos personales como *“aquellos recursos propios de las personas que conforman el equipo de trabajo, que solos o en interacción con recursos laborales y extra organizacionales, son funcionales a la hora de afrontar demandas laborales o extra organizacionales”*.

Los recursos laborales son *“quellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal* (Tripiana y Llorens, 2015).

Las demandas laborales se conceptualizan como *“aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos.”* (Salanova, 2009)

Las premisas teóricas del modelo indican que las demandas y los recursos, provocan dos procesos psicológicos diferenciados que pueden producirse en forma de espirales: la espiral de deterioro de la salud y la espiral de motivación. El modelo parte la existencia previa de determinados niveles de creencias de eficacia percibida, esto es, autoeficacia o eficacia colectiva.

Las creencias de eficacia definen la forma en la que el trabajador evalúa su ambiente de trabajo (demandas y recursos laborales). Como consecuencia de que las creencias de eficacia se encuentren en un nivel bajo, la persona cree que no puede controlar su ambiente de forma efectiva. Esta situación incrementa la posibilidad de que la persona experimente elevados niveles de malestar psicosocial y aparezcan consecuencias organizacionales negativas. A su vez, con el tiempo estas consecuencias organizacionales negativas pueden influir en la disminución de la percepción de recursos personales, siguiendo la espiral de deterioro de la salud.

En forma opuesta, cuando las creencias de eficacia están en un nivel elevado las personas creen que controlan su ambiente de forma adecuada. Esto aumenta la posibilidad de que estas

personas disfruten de mayores niveles de bienestar psicosocial y que se genere un mejor desempeño, calidad del trabajo y un mayor compromiso con la organización. La existencia de estas consecuencias positivas es la base para el incremento de los niveles de recursos personales siguiendo, en este caso, la espiral de motivación (Tripliana y Llorens, 2015).

#### **4. MODELO DE DEMANDA - CONTROL**

Otro modelo que se expondrá es el modelo de demanda-control elaborado por Robert Karasek en 1976. En principio, este modelo buscaba describir y analizar distintas situaciones laborales que generan estrés en forma crónica, poniendo principal atención a las características psicosociales del entorno de trabajo.

A su vez, vale aclarar que ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde el comienzo de los años ochenta, así como el que presenta mayor evidencia científica al momento de explicar los efectos en la salud. De ello surge la importancia de exponer este modelo.

Karasek propone un modelo bidimensional basado en el resultado de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades. La idea surgió a raíz de que observó que los efectos del trabajo parecían ser el resultado de dicha combinación.

Para la construcción de su modelo, Karasek, se basó en los resultados arrojados por investigaciones de otras disciplinas tales como la Sociología y la Psicología. Por su parte, la Sociología colaboró con estudios sobre las incidencias de factores sociales y psicológicos sobre la salud, generadores de enfermedades tales como el estrés. Y por otro lado, la Psicología aportó varios estudios sobre la motivación y bienestar general de los trabajadores. Es a partir de la integración de estos estudios que Karasek formuló un modelo bidimensional, estableciendo como dimensiones las demandas laborales del empleado y las características del trabajo que permitían el control sobre éste y la posibilidad de tomar decisiones (Vega Martínez, 2001).

##### **4.1. DEMANDAS**

*“Son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona”* (Vega Martínez, 2001). Están vinculadas con el volumen y tiempo de trabajo, interrupciones imprevistas, y con el grado de atención que requiere la tarea. Hacen referencia a todo tipo de tarea.

##### **4.2. CONTROL**

Es la dimensión esencial del modelo, debido a que podría considerarse un recurso para moderar las demandas del trabajo. Esto podría explicarse partiendo de que el estrés no depende únicamente del hecho de tener muchas demandas, sino también de no tener la capacidad de control para resolverlas.

Según lo expresado por Karasek, el control hace referencia al cómo se trabaja, y está integrado por dos elementos: la autonomía y el desarrollo de habilidades. La autonomía permite al trabajador tomar sus propias decisiones, es la posibilidad inmediata que tiene la persona de controlar sus habilidades. Por otro lado, el segundo elemento se refiere a nivel en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades (aprendizaje, trabajo variado). De la relación de estas dos dimensiones, el modelo propone dos variables que sirven para su explicación: la tensión en el trabajo y el comportamiento activo/pasivo del trabajador. Esto da origen a las dos diagonales y cuatro situaciones psicosociales que pueden visualizarse en la figura que se muestra a continuación:

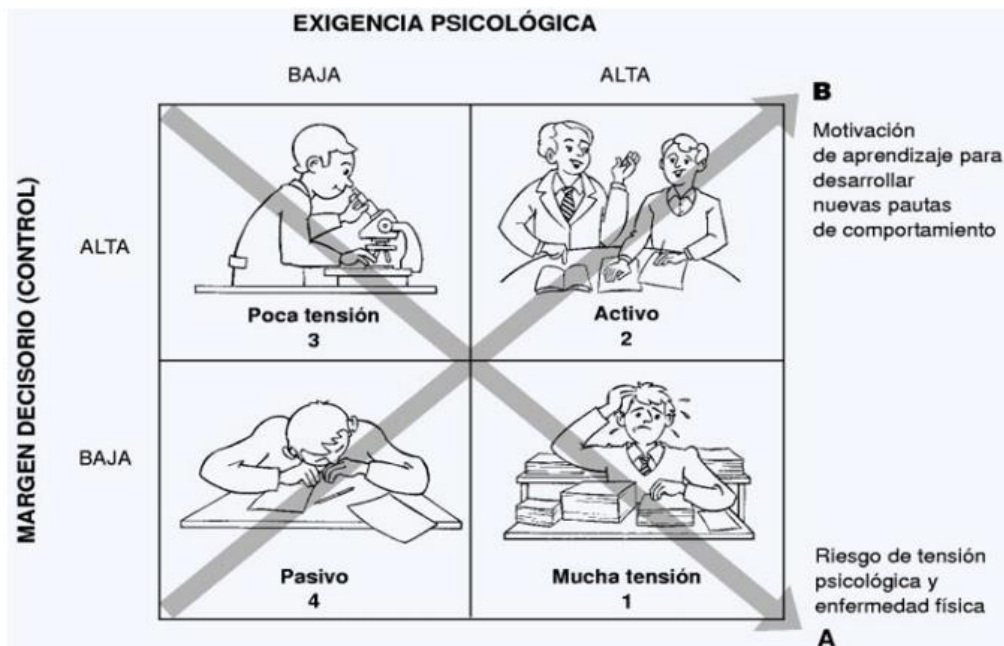


Figura N°3: Modelo Demanda – Control

Fuente: Vega Martínez (2001)

Diagonales:

- Diagonal A: Muestra el impacto que tienen los distintos niveles de tensión en la salud del trabajador.
- Diagonal B: Demuestra la actitud que toma el empleado frente a su trabajo.

Situaciones psicosociales:

- Situación uno: el trabajador experimenta grandes niveles de estrés debido a que se encuentra imposibilitado para tomar decisiones y pesa sobre él una elevada exigencia.
- Situación dos: aquí el trabajador también está rodeado de exigencias, pero tiene una mayor libertad de decisión para hacerles frente. Lo que genera un alto nivel de motivación y un menor impacto de los estresores.
- Situación tres: se puede describir a la situación como de *relajación*, tal como expresa la autora, ya que el trabajador está dotado de un excesivo control para enfrentar las mínimas demandas o exigencias laborales.
- Situación cuatro: el trabajador se encuentra desmotivado lo que se ve reflejado en su actitud pasiva. Esto es producto de la baja exigencia laboral y baja capacidad para tomar decisiones. Se puede observar el impacto negativo que tiene sobre el trabajador el desarrollo de actividades que son poco atractivas. Las mismas atrofian sus conocimientos y hace que pierda de a poco algunas capacidades (Profili, 2015).

## 5. MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES DE PROFILI Y DUEÑAS

Por último se desarrollará el modelo de Marcio Profili creado en el año 2015 junto al profesor Germán Dueñas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. El mismo ha sido la base principal para la elaboración del modelo propio.

Este modelo plantea dos dimensiones: la de “prevención de riesgos” y la de “organizaciones saludables”. A su vez, estas dimensiones están compuestas por variables que serán desarrolladas más adelante.

### 5.1. DIMENSIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

La misma funciona como condición necesaria del modelo y está compuesta por variables asociadas al *ambiente físico y psicosocial del trabajo*. Para su elaboración, parte del modelo de la OMS y considera que en todas las empresas existen riesgos referidos a estos factores. A continuación se explica brevemente cada uno de ellos:

- Factores de riesgo físico: aquellos que derivan de las condiciones físicas de los materiales de la empresa. Entre ellos podemos encontrar: el ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura.

- Factores de riesgo ergonómico: aquí encontramos a las malas posturas, los movimientos repetitivos, la manipulación de cargas; que traen consecuencias físicas a los trabajadores, como problemas lumbares y trastornos óseos y musculares.
- Factores de riesgos biológicos: son aquellos que pueden traer aparejadas enfermedades por el contacto con material biológico. Por ejemplo, en empresas alimenticias donde se trabaja con insumos que son potenciales portadores de virus y bacterias.
- Factores de riesgo químico: son todas las sustancias químicas que pueden resultar perjudiciales para salud.

El segundo grupo de variables que compone esta dimensión, es el de factores psicosociales de riesgo o de estrés. Profili (citando a Jiménez & Báez, 2010), los define como “*factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud*”. Entre los más relevantes se encuentran:

- Contenido del trabajo: realizar siempre las mismas tareas y del mismo modo genera estrés.
- Sobrecarga de trabajo: el exceso de trabajo puede generar controversias a los empleados.
- Horarios: es importante que exista un horario establecido de trabajo o acordado previamente para no alterar la vida personal del individuo.
- Control: factor elemental de cualquier organización. Es importante por ejemplo, que exista la participación en la toma de decisiones y el control sobre la carga de trabajo.

Esta dimensión entonces está conformada por riesgos tanto ambientales como psicosociales del trabajo. Los mismos pueden prevenirse en la mayoría de los casos, pero esto no quiere decir que sea una organización saludable. Para ello se plantea una segunda dimensión, que permitirá arribar de un modo más certero a este concepto.

## 5.2. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Esta dimensión está integrada por dos grupos de factores. El primero de ellos elaborado a partir del modelo de competitividad de Dueñas Ramia (2006) y el otro, a partir del modelo visto anteriormente de Marisa Salanova.

Ésta última autora expresa en su modelo “HERO” que existe un capital social y un capital humano que son recursos saludables para la organización. Los mismos son fuente de competitividad para la organización y además difíciles de imitar por la competencia.

Tomando esta idea, se toma para la elaboración de esta parte del modelo el concepto de competencias organizativas e idiosincrásicas de Dueñas Ramia, siendo ambas fuente de competitividad de la empresa al igual que los capitales de Salanova.

Dueñas Ramia (2006) brinda en su modelo como fuente de competitividad de las organizaciones a las capacidades organizativas, a los valores organizativos y las oportunidades. A su vez, estos elementos están formados por diversos factores, pero sólo se hace foco en aquellos comprendidos dentro de las competencias organizativas e idiosincrásicas.

Este autor expresa que las organizaciones tienen competencias distintivas, pero dentro de estas hay algunas que pueden ser imitadas en el corto plazo a través de un proceso de aprendizaje formal. Por otro lado, las competencias idiosincrásicas no son imitables fácilmente y requieren un proceso de aprendizaje informal o de socialización.

En el grupo de las competencias idiosincrásicas, primer grupo de factores de esta dimensión, se distinguen algunos factores considerados relevantes para el modelo que serán definidos a continuación:

- Conocimiento operativo tácito: es aquel “*adquirido fundamentalmente a partir de la experiencia individual y colectiva y socialización*” (Dueñas Ramia, 2006).
- Habilidades: son el “*conocimiento aplicado con velocidad y precisión*” (Dueñas Ramia, 2006).
- Recursos intangibles: se entiende por recursos los “*medios que tienen la organización para cumplir sus objetivos*” (Dueñas Ramia, 2006).
- Valores: “*esquemas mentales que guían las decisiones y acciones de los miembros de la organización, y que juzgan el proceso hacia los fines*” (Dueñas Ramia, 2006).

Finalmente, se explicará el último grupo de factores del modelo.

Salanova en el año 2009, para definir a los empleados saludables se apoyó en la Psicología Positiva y más concretamente en los estados afectivos positivos. Sin embargo, en este modelo sólo se pone atención al “engagement” y particularmente, en sus tres dimensiones:

- Vigor: trabajador activo y enérgico
- Dedicación: trabajador interesado y entusiasmado por la tarea
- Absorción: empleado compenetrado en su labor.

Este factor es incorporado porque si bien en las competencias idiosincrásicas se observó la relación entre trabajadores, con la empresa y con el entorno, no se pudo determinar si son empleados

positivos y por lo tanto saludables. Después de todo lo expuesto, la dimensión queda completa y permite determinar si la organización a analizar es saludable o no.

Por último, se hará alusión a los cuatro tipos de grupos organizacionales que comprende el modelo. Como ya se explicó anteriormente, este modelo establece que las organizaciones pueden prevenir o no riesgos, y ser saludables o no. Conforme a esto, se explicarán brevemente los tipos organizacionales mencionados:

- Organizaciones enfermas: aquellas que no cumplen ninguna de las dimensiones del modelo. No previenen riesgos ni del ambiente físico del trabajo ni psicosociales, por lo que trabajar en ellas resulta perjudicial para la salud. Tampoco se considera que sean saludables ya que no se tiene en cuenta a los trabajadores ni existe un compromiso de la empresa hacia los empleados.
- Organizaciones aparentemente saludables: este grupo de organizaciones es considerado el segundo peor del modelo, luego de las enfermas. No cumplen con la dimensión de prevención de riesgos, pero aparentemente si cumplen con la dimensión de la salud.
- Organizaciones potencialmente saludables: cumplen con la dimensión de prevención de riesgos pero no cumplen con la dimensión de organizaciones saludables. Se considera el mejor grupo organizacional luego de las organizaciones saludables.
- Organizaciones saludables y que previenen riesgos: también denominadas organizaciones saludables en el modelo, son aquellas que superan positivamente ambas dimensiones. Es considerado el conjunto más evolucionado de los cuatro y en la actualidad, son cada vez más las organizaciones potencialmente saludables que llegan a formar parte de este grupo.



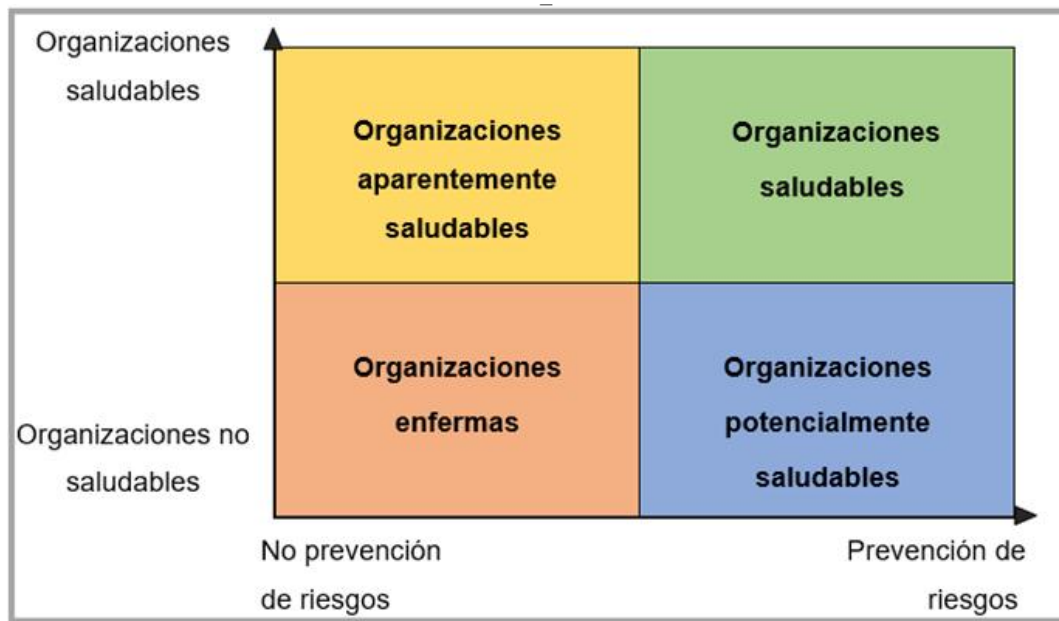


Figura N°4: Matriz de grupos organizacionales

Fuente: Profili y Dueñas (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO PROPUESTO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Explicado el concepto de organizaciones saludables, y desarrollados los modelos más relevantes que permiten identificar este tipo de organizaciones, se continuará con la presentación del modelo propio.

#### **1. OBJETIVOS DEL MODELO**

El modelo busca mostrar las condiciones físicas y estructurales del entorno laboral, para así distinguir, como primer paso en el análisis, las empresas que poseen un ambiente saludable de aquellas que no. Además, se pretende mostrar las condiciones psicosociales del empleado, para identificar, en segundo lugar, las que poseen empleados motivados de aquellas que no. Se utilizarán ciertas variables que serán explicadas en el presente capítulo. Por último, a través del análisis expuesto, se tratará de probar que la existencia de un ambiente saludable no es suficiente para que una organización sea saludable, sino que es una condición necesaria.

#### **2. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO**

Para la realización del modelo se ha tomado como soporte estructural, por un lado, el Modelo elaborado en la Investigación sobre Organizaciones Saludables realizada por Marcio Profili en el año 2015, y por otro, la Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg o también conocida como la teoría de los dos factores, elaborada en 1959 (Lavado & Millán, 1998) y el Modelo Hero desarrollado por Marisa Salanova. A su vez, se han tenido en cuenta conceptos de autores como Dueñas Ramia, entre otros.

El Modelo elaborado por Marcio Profili plantea dos dimensiones, la primera de ellas denominada “prevención de riesgos”, que estará determinada por variables asociadas al ambiente físico y psicosocial del trabajo. El resultado positivo obtenido bajo el análisis de esta dimensión funciona como condición necesaria para la existencia de una organización saludable, pero no suficiente. Para ello resulta imprescindible que se dé cumplimiento a la segunda dimensión denominada “organizaciones saludables”, que estará determinada por dos variables, ambas asociadas directamente con el empleado: competencias idiosincrásicas y engagement.

Si bien, siguiendo a Profili, se continúa utilizando la calificación de las organizaciones a raíz de los resultados obtenidos en los cuestionarios (organizaciones enfermas, organizaciones aparentemente saludables, organizaciones potencialmente saludables y, organizaciones saludables),

por este propuesta; y las variables confeccionadas en el modelo propio pueden guardar alguna similitud con su modelo, no se consideran adecuados los factores que comprende cada dimensión. En la primera dimensión, Profili plantea la prevención de riesgos lo cual no se condice con uno de sus factores que es el de riesgo psicosocial, ya que este hace referencia a la baja capacidad de control, cambios de turnos, y no se observa a simple vista la relación con la prevención de riesgos. Además, su segunda dimensión está denominada de la misma forma que la conclusión a la que se pretende llegar. Puntualmente, su segunda dimensión recibe el nombre de “Organizaciones Saludables” y a su vez, a lo que intenta arribar luego del análisis de una organización bajo la óptica de su modelo, es determinar si se trata de una organización saludable o no. Lo que hace que la terminología utilizada sea confusa.

En base a estas observaciones, es que se decidió elaborar un modelo con el fin de dar mayor claridad a las dimensiones en cuanto a su contenido y denominación, sosteniendo una relación coherente entre estos dos puntos y que no se confundiera la denominación de las dimensiones con la calificación de la organización.

La Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg, expresa que existen dos tipos de factores pertinentes para el empleado, los higiénicos y los de motivación (Dueñas Ramia & Albesa, 2013). Los primeros son los que determinan el nivel de insatisfacción del empleado, es decir que se considera al trabajo como algo “negativo” para el empleado, y que los factores higiénicos pueden llevarlo a estar insatisfecho o no insatisfecho, pero no a la satisfacción. Mientras que los factores de motivación son intrínsecos a la persona y cuando son óptimos pueden llevar al empleado a estar satisfecho o de lo contrario no satisfecho (Fernández Bonilla, 2013).

En lo relativo al Modelo Hero, se partió de sus tres pilares fundamentales:

- Prácticas Organizacionales Saludables:

**Recursos de tarea:** se relacionan con el puesto del empleado y su rol. Algunos son la autonomía del trabajo, la claridad, y la variedad de tareas que componen el puesto y la seguridad física del puesto.

**Recursos organizacionales:** estos están relacionados con la relación del trabajador con la organización. Fomentan la lealtad hacia la organización, el sentimiento de pertenencia y el compromiso. De entre los recursos organizacionales, podemos destacar algunos como el desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de la vida privada y laboral, políticas de empleo estable y salario justo.

**Recursos Sociales:** están relacionados con los recursos humanos de la empresa, es decir su capital social. Éste último incluye las relaciones de los trabajadores con sus compañeros, directivos y clientes, relaciones con otras

organizacionales y las dinámicas culturales. Desde este punto de vista la autora señala que existen tres aspectos que contribuyen a la salud laboral. Estos son: la redes sociales en el trabajo (relaciones entre empleados y con el entorno), normas sociales (creencias y valores básicos que contribuyen al desarrollo organizacional) y la confianza que aumenta la competitividad y mejora la comunicación.

- Empleados Saludables: capital psicológico positivo. Caracterizado por:
  - Autoeficacia
  - Engagement
  - Optimismo
  - Resiliencia
- Resultados Organizacionales Saludables:
  - Productos y/o servicios de excelencia.

En base a lo desarrollado en este punto, se elaboraron dos dimensiones. Por un lado “Ambiente Saludable” y por el otro, “Motivación del personal”.

### **3. DIMENSIONES DEL MODELO**

#### **3.1 PRIMERA DIMENSIÓN**

Como se mencionó en el punto anterior, la primera dimensión se denomina “AMBIENTE SALUDABLE”. Para su creación se han asimilado las “Prácticas Saludables” del Modelo “Hero” con el factor “Higiene” de la Teoría de Herzberg. Ambas hacen referencia a variables relacionadas al ámbito laboral.

Existen determinados factores del entorno laboral; denominados por Herzberg factores de higiene, tales como el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo, política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales y el efecto sobre la vida privada. Para generar un ambiente laboral agradable es necesario que estas circunstancias, individualmente consideradas y en su conjunto, estén alineadas y ocasionen un impacto positivo en el individuo.

Herzberg expresa la necesidad de evitar un ambiente laboral desagradable ya que este conduce a la insatisfacción laboral. Un ambiente “higiénico” previene el descontento en el trabajo, pero la existencia de ese ambiente no puede llevar al individuo más allá de la ausencia de insatisfacción. Para alcanzar una felicidad “positiva” parece necesario que exista algo más que implique, a su vez, un crecimiento psicológico. Los factores de higiene no pueden ofrecer satisfacciones positivas porque estos no poseen las características necesarias para darle a un individuo sentido de crecimiento. Que un individuo sienta que crece depende de sus resultados en tareas que

tienen un significado para él, y como los factores higiénicos no están relacionados con la tarea, no pueden dar ese significado al individuo. El crecimiento depende de algunos resultados, pero para tenerlos hace falta desarrollar una tarea (Herzberg, 1954).

De lo expuesto surge la necesidad de prever un sistema de necesidades paralelo de crecimiento personal. Por ello resulta indispensable analizar a la empresa bajo la lupa de la segunda dimensión, a los fines de determinar si su personal se halla motivado. Siendo el objetivo último afirmar la existencia o no de una organización saludable en base a que la misma cuente con un ambiente saludable y empleados motivados, lo que implicaría resultados positivos luego del análisis de cada dimensión.

A su vez, para poder alcanzar un ambiente saludable, también resulta necesaria la existencia de prácticas organizacionales saludables, tal como lo plantea el Modelo “*HERO*” de Salanova explicado en apartados anteriores. Estas prácticas surgen de la relación entre el empleado y la organización, entre el empleado y sus jefes y clientes y, entre éste y sus tareas.

A su vez hacen referencia a aquellos aspectos del ambiente de trabajo físico o estructural y social, que son funcionales en la consecución de metas y objetivos y tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales.

Cabe aclarar que la existencia de un ambiente saludable constituye una condición necesaria pero no suficiente para que exista una organización saludable.

### 3.2 SEGUNDA DIMENSIÓN

Esta dimensión se denomina “MOTIVACIÓN DEL PERSONAL”. Para su creación se ha asimilado el factor “Empleados saludables” del Modelo “*Hero*” con el factor “Motivación” de la Teoría de Herzberg. Ambas hacen referencia a variables relacionadas con aspectos intrapersonales del trabajador; que requieren más que nada de un crecimiento psicológico del individuo.

Cabe recordar que para conseguir una organización saludable es necesaria la concurrencia de un ambiente saludable y de personal motivado.

Los factores motivadores o también llamados factores de satisfacción son aquellos eficaces para motivar el esfuerzo y la realización superior del individuo. Entre otros se podría mencionar a: la posibilidad de crecimiento, un motivador centrado en la tarea. Lo que se pretende analizar aquí es si el empleado se esfuerza por conseguir el crecimiento psicológico, la autorrealización, o dicho de un modo más simple, si el empleado se esfuerza por ser psicológicamente más de lo que ha sido en el pasado.

Por otro lado, desde la óptica del Modelo Hero, esta motivación debe ir acompañada de factores como el engagement, la autoeficacia, el optimismo y la resiliencia, para poder considerar que existe un empleado saludable; lo que en analogía con el modelo propuesto sería un empleado íntegramente motivado. Como consecuencia de lo expuesto, se pretende analizar cuan comprometido se encuentra el empleado en relación con su trabajo y con la empresa; si confía en sus capacidades para razonar y ejecutar sus tareas y obtener un resultado determinado; si tiene expectativas positivas a futuro; y si considera que tiene capacidades para resolver de manera favorable situaciones laborales adversas.

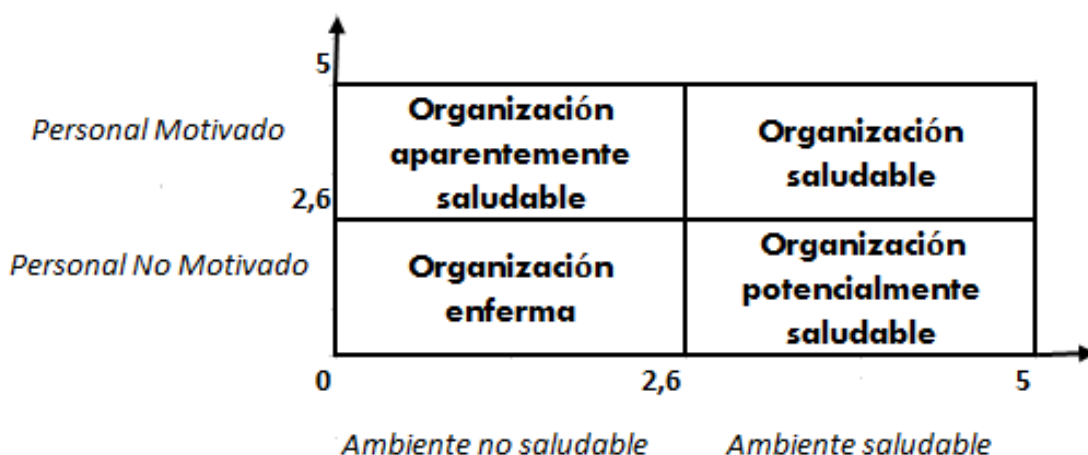
Lo que se pretende al analizar a una empresa bajo esta dimensión, es determinar el nivel de motivación que poseen los trabajadores. Cuál es el capital psicológico con el que cuenta la entidad.

Por último, luego de evaluar a una organización bajo el enfoque de las dos dimensiones desarrolladas se han establecido cuatro posibles resultados como consecuencia del análisis, que determinan que las organizaciones pueden ser:

- **Organizaciones enfermas:** son aquellas que no superan satisfactoriamente ninguna de las dimensiones del modelo. Presenta un ambiente físico/estructural e inclusive psicosocial desagradable, por lo que trabajar en ellas resulta perjudicial para la salud e insatisfactorio. Los trabajadores no están comprometidos ni existe un compromiso de la empresa hacia los empleados. No hay prácticas saludables hacia los empleados, por lo que son el tipo de organizaciones más precarias. Si bien son muchas las intervenciones que deberían realizar las empresas de este grupo organizacional, se sugiere comenzar priorizando aquellas debilidades más grandes de la primera dimensión. Cuando la empresa adquiera un nivel aceptable en dicha dimensión, estará en condiciones de aplicar intervenciones en lo que respecta a la segunda dimensión.
- **Organizaciones aparentemente saludables:** se las podría localizar en un nivel superior respecto del grupo anteriormente explicitado, si se tiene en cuenta una escala que va de menos saludable a más saludable. Su denominación se debe a que no superan la primera dimensión, pero aparentemente si cumplen con la segunda. También podemos referirnos a éstas como falsas organizaciones saludables debido a que no existen en este modelo organizaciones saludables que no establezcan condiciones saludables en el ambiente laboral, condición necesaria para poder llegar a ser una organización saludable.
- **Organizaciones potencialmente saludables:** en la actualidad la mayoría de las organizaciones se encuentran dentro de este cuadrante. Si bien las organizaciones cumplen con la primera dimensión, no superan satisfactoriamente la segunda. Son

el nivel inmediato anterior a las organizaciones saludables. Desde aquí, son muchas las intervenciones que puede realizar una empresa para mejorar su condición, subir un nivel y establecerse como una organización saludable. De todas formas, la ejecución de modificaciones necesarias para lograr el ascenso dependerá de diversos factores tales como el dinero, el tiempo, entre otros. Es necesario analizar los puntos más débiles de la organización en la segunda dimensión, estableciendo prioridades para tratar de solucionarlos.

- **Organizaciones saludables:** para cumplir la condición de saludable es necesario que cumplan con los parámetros establecidos por ambas dimensiones. Son el conjunto más evolucionado de los cuatro vistos y en la actualidad son cada vez más las organizaciones potencialmente saludables que llegan a formar parte de este grupo.



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

Como ya se ha dicho anteriormente, la terminología empresas saludables ha tomado mayor relevancia en los últimos años debido al cambio de perspectiva que ha ocurrido en relación al trabajo y a los empleados. Durante mucho tiempo, las organizaciones tradicionales buscaban únicamente la eficiencia analizando el logro de resultados operativos y la reducción de costos en la obtención de recursos del ambiente, en la actualidad se está desarrollando un punto de vista más integral teniendo en cuenta otros conceptos importantes como son los recursos humanos.

Debido a este fenómeno, existe un número significativo de autores que ha desarrollado (y continúan haciéndolo) estudios e investigaciones que tienen como objeto a las organizaciones consecuentes con esta visión más integral. Es por ello que elaboran modelos teóricos y prácticos para que las empresas no sólo se ocupen de lo relativo a la obtención de beneficios de los recursos del ambiente sino que puedan alcanzar el status de saludables. Plantean diferentes características e intervenciones eficaces que podrían adoptarse para lograr el bienestar general de los individuos, generando así ventajas competitivas.

Salanova, una de las principales exponentes del tema, expresa que los recursos humanos son creadores de ventajas competitivas para las organizaciones y que es importante invertir en ellos. A su vez propone dejar de lado aspectos psicológicos negativos tales como el estrés laboral y el burnout y hacer énfasis en características psicológicas como el engagement, la resiliencia, el optimismo y la autoeficacia (Salanova, 2009). Esto integrado con otras ideas relacionadas se puede ver plasmado en el modelo de su creación denominado HERO, elaborado a partir de 2008, que fue desarrollado en capítulos anteriores.

La Organización Mundial de la Salud también ha realizado estudios en lo relativo al concepto de organizaciones saludables. Como anteriormente se expuso, comienza definiendo el término salud considerándolo como un estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente como la ausencia de enfermedades. Años después expone la definición de entornos saludables y por último, propone su propio modelo ya expuesto en el marco teórico.



Otro de los autores que ha abordado el tema es Francisco Bretones. En el año 2011 Bretones expone de Grawitch, Gottschalk y Muñiz, cinco prácticas de una organización saludable, poniendo especial atención en la “participación y empoderamiento”. Luego expresa que el equilibrio entre el empoderamiento estructural y psicológico permiten la salud organizacional, cuando explica el modelo de organizaciones saludables determinado por estos autores.

En la actualidad existen además de los modelos expuestos, otros que analizan la temática de organizaciones saludables. Esto permite arribar a la idea de la concientización e importancia sobre el concepto que se ha logrado con el transcurso del tiempo, que desemboca en el aumento de estudios e investigaciones en materia de salud laboral y psicología positiva.

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

La elaboración de este trabajo sobre organizaciones saludables persigue una serie de objetivos, tanto generales como específicos, que se expresan a continuación:

Objetivo General:

- Determinar si se trata de una organización saludable o no.
- Brindar herramientas útiles para incrementar las prácticas saludables.

Objetivos Específicos:

- Efectuar una aproximación a los aspectos más relevantes a considerar en una organización saludable.
- Aplicar el concepto de organizaciones saludables a un estudio contable en Mendoza y ver en qué medida se cumple.
- Identificar las prácticas saludables de las que no lo son.
- Desarrollar un instrumento que permita medir las prácticas saludables.
- Elaborar un informe con propuestas de mejoras.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

El contexto en el que se desempeña el contador actual se ha ido modificando con el correr de los años debido a los avances tecnológicos, las exigencias de los órganos tributarios, la mayor información por parte de los clientes y el aumento de la competitividad del sector. Esto lleva a que el profesional tenga que adoptar nuevas prácticas, que la mayoría de las veces no son saludables.

Para poder mantener el desempeño es necesario que los profesionales comiencen a adquirir nuevos hábitos que incluyan aspectos que contribuyan a su bienestar. Un empleado comprometido

con su trabajo y que se desenvuelve en un ambiente laboral óptimo, constituye un medio hacia la eficacia y excelencia organizacional.

#### 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Puede decirse que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno. Existen dos enfoques de investigación, uno cualitativo y otro cuantitativo, aunque también podría agregarse un tercero, el mixto.

*El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Sampieri, Collado y Baptista, 2004, p.10).*

*El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Sampieri, Collado y Baptista, 2004, p.10).*

A su vez pueden definirse cuatro posibles metodologías de investigación de acuerdo a su alcance: exploratoria, descriptiva, explicativa y correlativa. Sampieri, Collado y Baptista (2004) los definen de la siguiente manera:

*Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (p.93)*

*Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p.94)*

*Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. (p.95)*

*Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular), pretenden responder a preguntas de investigación como éstas: ¿conforme transcurre una psicoterapia orientada hacia el paciente, aumenta su autoestima?, ¿a mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto a las tareas laborales?, ¿existe diferencia entre el*

*rendimiento que otorgan las acciones de otros giros de menor grado tecnológico en la Bolsa de Valores argentina?, ¿los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación poseen mayor cosmopolitismo que los campesinos que la adoptan después?, ¿la lejanía física entre las parejas de novios tiene una relación negativa con la satisfacción en la relación?. (p.97)*

En este trabajo de investigación, se ha optado por un enfoque cuantitativo, y un tipo de estudio mayormente descriptiva.

En este caso, la **hipótesis** consiste en probar que los empleados no conocen lo que es una organización saludable, que el Estudio Contable no ha desarrollado estrategias que permitan detectar como impactan sus prácticas en el bienestar de las personas que forman parte de la organización y, que un ambiente laboral óptimo aumenta el desempeño de las personas; condición esta que, sumada a la existencia de motivación del personal, constituiría una Organización Saludable. Partiendo de la idea central de que, para constituir este tipo de organizaciones es una condición necesaria pero no suficiente contar con un ambiente laboral saludable.

El carácter cuantitativo se ve reflejado mediante el uso de un cuestionario en el cual se aplica una escala de Likert compuesta por cinco niveles de evaluación de las variables. A través del mismo se efectuará la medición de los datos e identificación de las posibles intervenciones a aplicar.

Cabe aclarar que si bien la metodología de investigación elegida es la descriptiva, también podría considerarse en parte exploratoria, ya que se busca información del tema y antecede normalmente a cualquier otro tipo de alcance de investigación.

## 5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación a utilizar será un cuestionario elaborado de acuerdo al marco teórico. Éste fue preparado a partir del modelo propuesto, tomando como base los distintos modelos expuestos en los primeros capítulos de este trabajo. El cuestionario se adjunta en el ANEXO A.

Las variables que se han propuesto en el cuestionario, responden a las dimensiones que forman parte del modelo de elaboración propia. Debido a esto, el cuestionario se encuentra dividido en dos partes, haciendo referencia cada una de ellas a una dimensión distinta. El método para medir las variables será la escala de Likert. Esta escala psicométrica es muy usada en cuestionarios de investigación vinculados con la ciencias sociales, lo que justifica su elección. Para la elaboración de la misma, serán tomados cinco niveles graduales de evaluación de las variables propuestas de acuerdo con el nivel de correspondencia del encuestado con cada una.

En base a lo expuesto, se podrá situar al Estudio Contable en algún nivel de las dimensiones del modelo, debido a que el cuestionario arrojará un valor del uno al cinco para cada dimensión.

Posteriormente, se evaluarán los resultados obtenidos conforme a la siguiente regla: si el resultado promedio de cada dimensión es mayor a 2,5 (es decir, mayor a la media) se considera que la misma se encuentra superada. De esta manera se determinará en qué grado la organización cuenta con un ambiente saludable y en qué grado su personal se encuentra motivado. A partir de ello se podrá ubicar a la organización dentro de uno de los cuatro tipos organizacionales descritos en el modelo desarrollado en el Capítulo III (Organizaciones enfermas, Organizaciones aparentemente saludables, Organizaciones potencialmente saludables, Organizaciones saludables).

El cuestionario se aplicará sobre una nómina de diez empleados, compuesta por hombres y mujeres de distintas edades. Dentro de este grupo, cuatro son hombres y las restantes seis son mujeres. Además cuatro son mayores de treinta años y seis son menores de treinta años. Los valores de la escala se medirán de acuerdo al siguiente criterio:

- Totalmente en desacuerdo: 1 → 1,8
- En desacuerdo: 1,8 → 2,6
- Acuerdo moderado: 2,6 → 3,2
- De acuerdo: 3,2 → 4,2
- Totalmente en acuerdo: 4,2 → 5

Puede concluirse que si la puntuación es inferior a 2,6 la dimensión no ha sido superada, o dicho de otra manera, no está cumplida en forma positiva; y si es mayor, ocurre lo contrario. A su vez, si el puntaje obtenido oscila entre 2,6 y 3,2 se afirma que existe un acuerdo moderado en relación a las dimensiones.

En cuanto a la presentación y análisis de los resultados, se considera como respuesta positiva aquella en la cual la suma de sus votos “totalmente de acuerdo”, “en acuerdo” y “en acuerdo moderado” son mayores a la suma de los votos “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. De lo contrario, se considerará negativa a la respuesta.

Obtenido el puntaje final en ambas dimensiones, se estará en condiciones de ubicar al Estudio Contable en algún cuadrante de la matriz de grupos de organizaciones presentada en el Capítulo III. A los fines de encuadrar al mismo dentro de la matriz, se aplicará lo expresado anteriormente respecto del puntaje, es decir que si el puntaje de la dimensión supera 2,5 se cumple la dimensión y se ubica a la empresa en la parte superior y/o derecha.

Para arribar al puntaje de cada dimensión, se proseguirá de la siguiente manera:

1. Se obtendrá el porcentaje de votos positivos y negativos.
2. Se hará un cálculo para llegar a dicho puntaje teniendo en cuenta la cantidad de votos que recibió cada respuesta posible. Por ejemplo, si de diez personas, ocho votan la opción “totalmente de acuerdo”, y los restantes dos, la opción “en acuerdo”, el puntaje a obtener será 4,8. Este valor se obtuvo de la siguiente cuenta:  $[(8 \times 5) + (2 \times 4)] / 10 = 4,8$ . Se multiplica el valor de cada opción (ej. en acuerdo 4, en desacuerdo 2, etc.) por el número de votos que obtuvo. Y luego se divide el valor obtenido por el número de votos totales. Esta es la forma en la que se obtiene el puntaje de un conjunto de preguntas.

Una vez expuesta la metodología elegida, se dará paso a la descripción en el siguiente capítulo del caso que se pretende analizar y sobre el cual se aplicará dicha metodología.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE ESTUDIO CONTABLE MARTÍNEZ & ASOCIADOS**

Para poder efectuar el análisis del estudio contable se recabó información por medio de entrevistas con propietarios y parte del personal. A lo largo de este capítulo se expondrán los aspectos más relevantes que surgieron de este contacto con la entidad.

Esta es una organización que presta servicios profesionales basados en el conocimiento y la experiencia. A su vez, debe ir adaptándose a los constantes cambios que sufren las normas contables profesionales que rigen la actividad.

- **OBJETIVOS**

Entre sus objetivos pueden encontrarse la optimización en la prestación de servicios, crear fuertes lazos de confianza con las empresas con las cuales se interrelacionan y, lograr la íntegra satisfacción de sus clientes.

- **METAS**

Sus metas son las siguientes: prestación de servicios profesionales a todas aquellas empresas que requieran de los mismos; brindar respuestas profesionales oportunas en tiempo y forma; y ofrecer un asesoramiento permanente con la introducción de nuevas herramientas. A tal efecto, se cuenta con asistentes profesionales e idóneos que según demuestra la experiencia volcada en los últimos años, trabajan en las diferentes áreas contribuyendo entre todos al resultado final.

- **MISIÓN**

Esta consiste en proveer a sus clientes de un servicio profesional óptimo. Es la prestación de servicios tanto a pequeñas y medianas empresas (PYMES) como aquellas empresas unipersonales y familiares, abasteciéndolas de todas las herramientas necesarias para poder elegir cuál es la alternativa administrativo-contable más viable para cada caso.

- **VISIÓN**

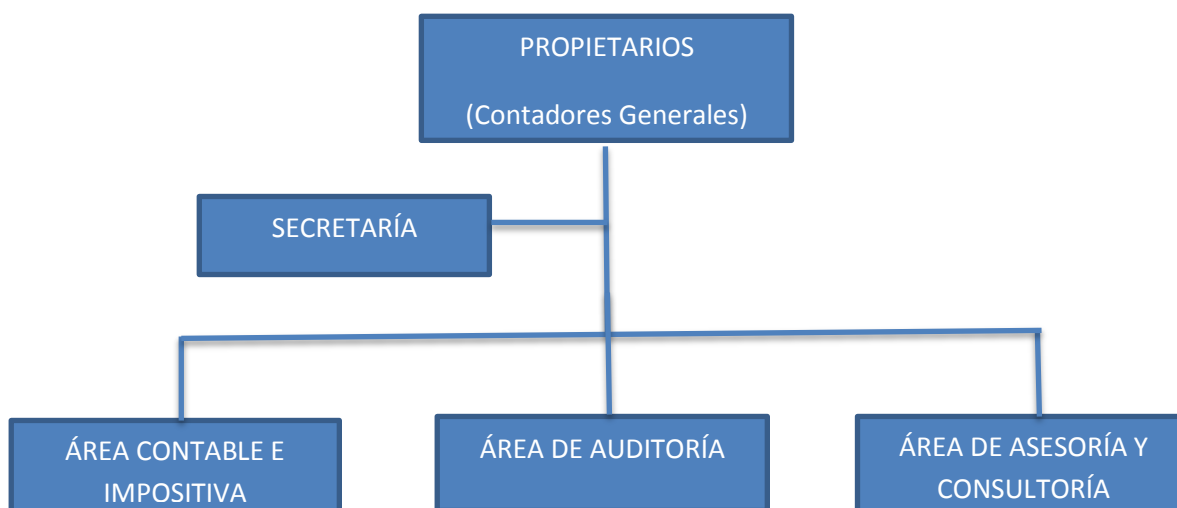
El Estudio Contable Martínez & Asociados, tiene como visión lograr la fidelización de sus clientes, posibilitando un crecimiento sostenido en la prestación de servicios e intentado posicionar a

la firma lo más alto posible en el segmento de prestación de pequeñas y medianas empresas, lo que redundará en beneficios para todas las empresas que reciben los servicios profesionales brindados.

- **BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

El Estudio Contable abrió sus puertas en el año 1994. El mismo se encuentra situado en la ciudad de Mendoza, departamento de Guaymallén. Fue fundado por una pareja de contadores. En sus comienzos, para el desarrollo de la actividad se contaba únicamente con dos empleados. Con el transcurso del tiempo la clientela fue creciendo por lo que necesariamente tuvo que modificarse la estructura organizacional, llegando en la actualidad a contar con diez empleados.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



- **FUNCIONES DE LOS PROPIETARIOS**

- Representar al Estudio Contable frente a todo tipo de autoridades.
- Celebrar, ejecutar y velar por el cumplimiento de aquellos actos y contratos ordinarios que se corresponden con el objeto social.
- Efectuar toda clase de operaciones financieras, bancarias y mercantiles vinculadas con la operatoria habitual de la entidad. Abrir y cerrar cuentas bancarias; efectuar y retirar depósitos a plazo fijo, de ahorro o cualquier otra clase; girar cheques; contratar préstamos a favor de la sociedad; endosar cheques para su abono en cuenta.
- Girar letras a cargo de los deudores de la entidad, endosarlas, darlas en cobranza y descontarlas para que su importe sea depositado en cuenta. Con el mismo propósito suscribir y descontar pagarés y vales a la orden.

- Abrir y cerrar cartas de crédito; contratar cajas de seguridad en los bancos; registrar marcas y nombres comerciales; obtener patentes y privilegios.

- Contratar y despedir al personal.

- Administrar los distintos recursos financieros.

- Cumplir con los pagos de compras de activos fijos y existencias.

- Efectuar el cobro de los servicios prestados.

- Realizar pagos de tributos de clientes y del estudio.

- Practicar el pago de las remuneraciones debidas a los trabajadores.

- Realizar pagos de los distintos gastos que efectúa la empresa.

- Demás funciones vinculadas con el gerenciamiento.

- **FUNCIONES DEL ÁREA CONTABLE E IMPOSITIVA**

- Registrar operaciones de clientes en los libros o registros auxiliares y principales correspondientes, utilizando procedimientos manuales y/o computarizados.

- Registrar y archivar comprobantes de pago y demás documentación respaldatoria de las operaciones de los clientes del Estudio.

- Efectuar declaraciones juradas impositivas a cargo de los clientes del Estudio.

- Producir los estados contables de los clientes.

- Administrar hardware y software de la entidad.

- Efectuar el mantenimiento preventivo de los equipos de computación a su cargo.

- Mantener actualizado los equipos y programas que utiliza el Estudio, a fin que cumplan un trabajo efectivo y eficaz.

- **FUNCIONES DEL ÁREA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA**

- Asesorar a los clientes sobre aspectos contables, financieros, tributarios y administrativos.

- Efectuar la capacitación del personal para lograr su óptimo desempeño.



- Recabar información actualizada pertinente para que sea utilizada en las operaciones de los clientes del Estudio.

A lo largo de este capítulo se expuso a grandes rasgos cómo se compone y cuál es el funcionamiento del Estudio Contable bajo análisis. También se hizo un recorrido desde su creación hasta la actualidad. En los capítulos que siguen se expresarán los resultados de los cuestionarios realizados al personal de la organización, y se explicitarán las conclusiones a las que se ha arribado.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASO ESTUDIO

#### CONTABLE MARTÍNEZ & ASOCIADOS

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados obtenidos en los cuestionarios elaborados y aplicados al Estudio Contable Martínez & Asociados. Para ello se presentan los resultados obtenidos en cada enunciado, y dimensión por dimensión.

#### 1. PREGUNTAS DE LA PRIMERA DIMENSIÓN

Se da comienzo con el análisis de las primeras quince afirmaciones o enunciados que conforman la Dimensión de ambiente saludable. Se transcribirá cada pregunta y sus respectivas respuestas.

**Enunciado uno:** El Estudio posee las instalaciones adecuadas para un buen funcionamiento (Iluminación, ventilación, mobiliario)

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 8

En acuerdo: 2

Acuerdo moderado: 0

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado dos:** Se cuenta con todas las herramientas necesarias para poder desarrollar las tareas asignadas, por ejemplo programas contables actualizados.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 6

Acuerdo moderado: 4

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado tres:** Se produce una buena selección y socialización de los nuevos empleados.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 6

Acuerdo moderado: 3

En desacuerdo: 1

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado cuatro:** Siente que su trabajo le permite aprender y desarrollar nuevas competencias.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 7

Acuerdo moderado: 3

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado cinco:** Existe estabilidad laboral.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 8

Acuerdo moderado: 1

En desacuerdo: 1

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado seis:** Está conforme con su salario.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 2

Acuerdo moderado: 7

En desacuerdo: 1

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado siete:** Busca el Estudio inculcar valores a sus miembros.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 2

Acuerdo moderado: 8

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado ocho:** Existe buena comunicación, de modo que se eviten mal entendidos y superposición de órdenes.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 6

Acuerdo moderado: 4

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado nueve:** Posee buena relación con sus pares.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 9

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 1

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado diez:** Se fomenta el trabajo en equipo y organizado.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 8

Acuerdo moderado: 2

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado once:** El servicio que se le presta a los clientes es de calidad, brindando soluciones en el menor tiempo posible.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 1

Acuerdo moderado: 9

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado doce:** Existe una clara y equitativa división de las tareas.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 8

En acuerdo: 2

Acuerdo moderado: 0

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado trece:** Tiene libertad a la hora de tomar decisiones.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 9

En desacuerdo: 1

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado catorce:** Considera que su trabajo no es excesivo.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 6

Acuerdo moderado: 3

En desacuerdo: 1

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado quince:** Los trabajadores tienen la posibilidad de comer e hidratarse en el trabajo.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 10

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 0

En desacuerdo: 0

Totalmente en desacuerdo: 0

## 2. PREGUNTAS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN

**Enunciado dieciséis:** El trabajador está interesado en su tarea, busca mejorar su desempeño y el de la organización.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 5

En desacuerdo: 5

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado diecisiete:** Se encuentra comprometido con su labor.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 6

En desacuerdo: 3

Totalmente en desacuerdo: 1

**Enunciado dieciocho:** Se busca siempre la forma de cumplir con la tarea asignada más allá de las dificultades que puedan surgir.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 3

En desacuerdo: 7

Totalmente en desacuerdo: 0

**Enunciado diecinueve:** Los trabajadores se muestran activos y enérgicos.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 7

En desacuerdo: 2

Totalmente en desacuerdo: 1

**Enunciado veinte:** El empleado se muestra optimista y resiliente.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 6

En desacuerdo: 3

Totalmente en desacuerdo: 1

**Enunciado veintiuno:** Se cometen pocos errores, debido a que el trabajador se encuentra concentrado en su labor.

Resultados:

Totalmente en acuerdo: 0

En acuerdo: 0

Acuerdo moderado: 7

En desacuerdo: 2

Totalmente en desacuerdo: 1

Una vez expuestos los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los cuestionarios al personal de la organización, se está en condiciones de proceder a su análisis. El mismo será desarrollado en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO VII**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el capítulo previo se explicitaron los resultados del cuestionario realizado. A continuación se efectuarán las valoraciones de esos resultados conforme a las escalas expuestas precedentemente y por último, se ubicará al Estudio Contable, objeto de análisis, dentro de uno de los cuatro cuadrantes de los grupos organizacionales.

#### **1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA DIMENSIÓN**

Para poder analizar al Estudio Contable bajo el foco de la primera dimensión denominada “AMBIENTE SALUDABLE”, se efectuaron quince preguntas a diez empleados vinculadas al entorno en el que se desarrolla la actividad laboral. Para ello se tuvieron en cuenta factores higiénicos tales como el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo, política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales y el efecto sobre la vida privada, tal cómo se expresó en capítulos anteriores. A su vez, se analizó la existencia de prácticas saludables que hacen que el ambiente sea saludable o no.

Ahora bien, de las preguntas realizadas se obtuvieron ciento cincuenta respuestas que fueron valoradas teniendo en cuenta la escala de Likert. El cálculo sería  $[(35*5) + (56*4) + (54*3) + (5*2)] / 150 = 3,8$ . Es un puntaje superior a 3,2 e inferior a 4,2 por lo que se puede afirmar que, en términos generales, los empleados están “de acuerdo”. El resultado final refleja que la primera dimensión es superada satisfactoriamente por el Estudio Contable, debido a que el mismo es superior a 2,5; requisito este necesario para tener por cumplida la dimensión, según el criterio expuesto en la Metodología de la Investigación. Como consecuencia de ello, puede decirse que este organismo posee un ambiente saludable para el desarrollo de las distintas tareas que surgen de la labor habitual.

Se presenta el siguiente gráfico que refleja los resultados arrojados por los cuestionarios:



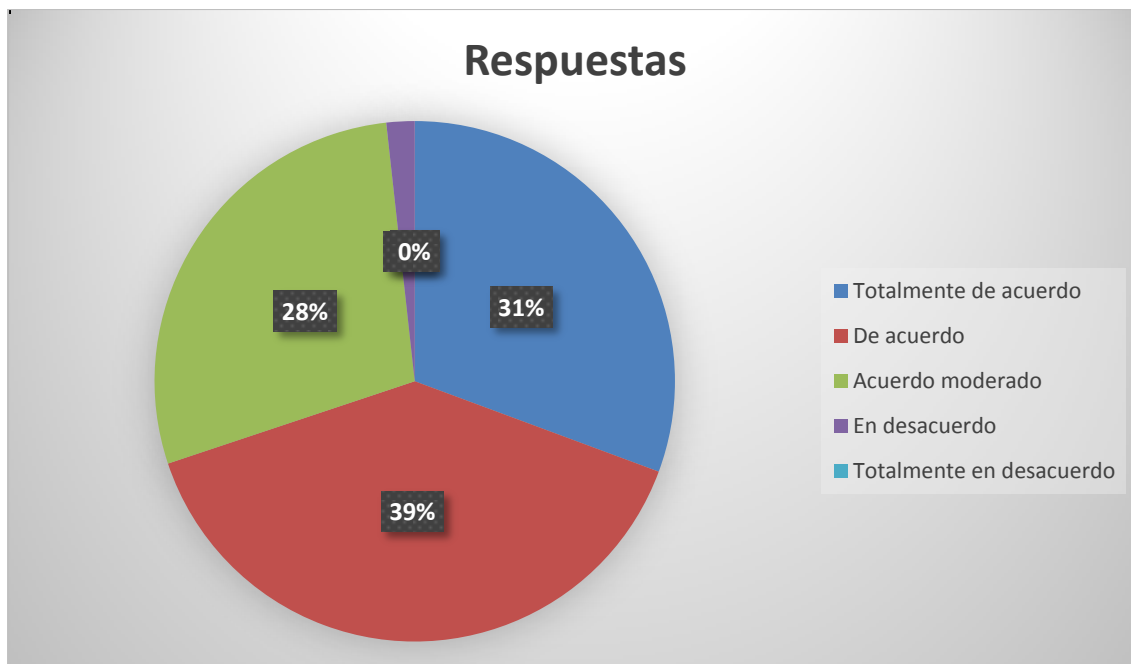


Gráfico N°1: Resultados de la primera dimensión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, resulta conveniente hacer algunas acotaciones sobre puntos en los que hubo cierto grado de disconformidad:

- El Estudio cuenta con el sistema contable “Tiempo”, pero el mismo no se encuentra actualizado, lo que demanda una mayor cantidad de tareas y, por lo tanto, de tiempo a la hora de efectuar un determinado trabajo.

- El Estudio tiene establecida una estructura organizacional “mediana” lo que sumado a lo poco valorada que está, actualmente la profesión, se hace muy difícil que exista una adecuada remuneración en relación al trabajo efectuado.

- Posee una elevada rotación de personal, debido a que sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización tienen un techo. A su vez existen limitaciones de tiempo para poder capacitar y socializar a los nuevos empleados, lo que trae aparejado una doble problemática.

## 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN

Para poder analizar al Estudio según la segunda dimensión denominada “MOTIVACIÓN DEL PERSONAL”, se tuvieron en cuenta factores motivacionales y aquellos vinculados con el bienestar general de los empleados.

Para ello se realizaron seis preguntas a diez empleados. Esto arrojó sesenta respuestas que fueron valoradas teniendo en cuenta la escala de Likert. El cálculo sería  $[(102*3) + (44*2) + (4*1)] / 60 = 2,5$ . El resultado arrojado queda comprendido dentro de la escala que va de 1,8 a 2,6; lo que implica un desacuerdo generalizado del personal en lo relativo a esta dimensión referida a la motivación de los empleados. Del resultado obtenido, también se puede inferir, que al no ser superior a 2,5 (siguiendo el criterio anteriormente expuesto) la dimensión en análisis no fue superada satisfactoriamente por el Estudio Contable. Esto indica que el mismo no cuenta en general con una plantilla de empleados motivados y saludables para el ejercicio de sus actividades laborales.

Se presenta el siguiente gráfico que refleja los resultados arrojados por los cuestionarios:

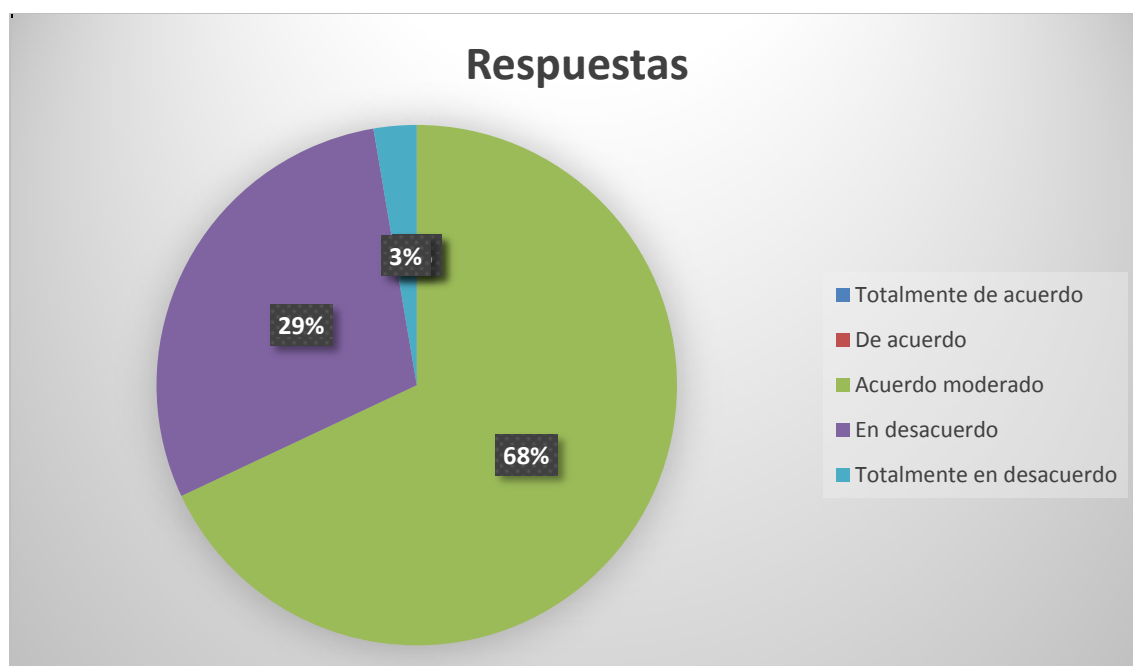


Gráfico N°2: Resultados de la segunda dimensión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, resulta conveniente hacer algunas acotaciones sobre puntos en los que hubo un notable grado de disconformidad:

- El hecho de que el Estudio plantee una estructura organizacional mediana, trae como consecuencia negativa la poca proyección que los empleados pueden tener dentro de él. Esto a su vez, genera la falta de buena predisposición para realizar las tareas, poca especialización profesional posterior a la carrera de grado, desgano y por ende falta de dedicación, disciplina y concentración al momento de desempeñar sus tareas específicas en el lugar de trabajo.

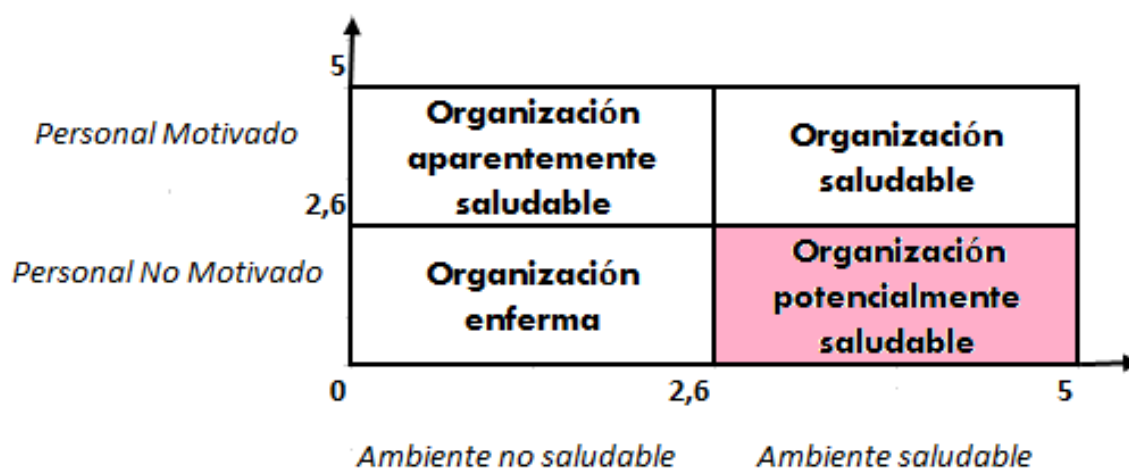
Este aspecto que impacta negativamente en el personal, es factible de modificación con facilidad. Para ello se debería tomar algunas decisiones que modifiquen la dinámica laboral y estén

encaminadas a generar comodidad y satisfacción en el desenvolvimiento de cada empleado, impactando esto directamente en el resultado de las tareas realizadas.

### 3. CARACTERIACIÓN DEL ESTUDIO CONTABLE DENTRO DE LA MATRIZ ORGANIZACIONAL

Luego de analizar los resultados obtenidos en ambas dimensiones y de hacer las valoraciones correspondientes, se está en condiciones de situar a la organización examinada dentro de uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de tipos organizacionales propuesta.

Para poder efectuar ésta caracterización, se tiene en cuenta que el resultado obtenido en la primera dimensión (ambiente saludable) fue de 3,8 y el resultado obtenido en la segunda dimensión (motivación del personal) fue de 2,5. Por lo tanto se puede concluir que la organización queda comprendida en el cuadrante de “Organizaciones potencialmente saludables”; como se puede observar en el gráfico que se encuentra a continuación.



El Estudio Contable quedó encuadrado dentro del grupo de Organizaciones Potencialmente Saludables, debido a que logró superar positivamente la primera dimensión y por lo tanto, se concluyó que la organización posee un ambiente saludable. Sin embargo, los resultados obtenidos de la segunda dimensión, demostraron que sus empleados no se encuentran del todo motivados ni han alcanzado su bienestar general.

A continuación que explicitarán con mayor grado de detalle, las conclusiones a las que se han arribado luego del desarrollo del presente trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES

El fin del presente trabajo de investigación ha sido estudiar a las Organizaciones Saludables, para brindar una síntesis del conocimiento actual y poder desarrollar un modelo que permita determinar si el Estudio Contable objeto de análisis queda encuadrado en este tipo de organizaciones. El mismo fue abordado desde una perspectiva teórica y luego práctica, por lo que se expondrán a continuación las conclusiones a las que se llegaron desde ambos puntos de vista.

Desde una mirada teórica, tal como fue desarrollado en los primeros capítulos del trabajo, se pudo evidenciar que inicialmente las organizaciones no tenían en cuenta el bienestar de sus empleados. Estos eran considerados simplemente un medio para alcanzar los fines económicos de la misma. Con el transcurso del tiempo esta perspectiva se fue ampliando pero no lo suficiente. Se comenzó a prestar atención a la salud de los trabajadores pero únicamente pensando a la salud como un estado de prevención de riesgos, y a la Psicología, como una ciencia que tenía por objetivo curar las patologías mentales.

Sin embargo estos conceptos continuaron evolucionando hasta llegar a la Psicología Positiva, y con ella, se hizo foco en la promoción del bienestar mental y el desarrollo de los aspectos positivos del individuo. Fue entonces con el surgimiento de la Psicología Positiva que se cambió el enfoque sobre las organizaciones; los individuos pasaron a ser una meta en sí misma y no un medio para un fin. De este modo surge el concepto de organizaciones saludables.

Tal como se expresó en el marco teórico, este concepto ha sido estudiado y analizado por una gran cantidad de autores. A su vez, han desarrollado diversos modelos de organizaciones saludables teniendo en cuenta distintos enfoques. Sin embargo estos modelos atienden solamente factores higiénicos y de prevención de la entidad o en otros casos, se pone énfasis en las prácticas saludables, dejando de lado una visión integral de la organización.

La mayoría de los modelos han sido creados en Europa, y si bien el concepto se ha ido extendiendo hacia países occidentales tales como Estados Unidos, aún no se ha logrado una verdadera concientización del mismo. En cuanto a Latinoamérica los avances no son alentadores, los desarrollos en relación con las organizaciones saludables son escasos y con resultados dispares. Es por ello que hoy en día, son muchas las empresas que continúan pensando que la productividad se logra trabajando una mayor cantidad de horas u otorgando incentivos a los empleados para que mejoren su rendimiento. Esto no es tan erróneo y constituye una herramienta para motivar al empleado, que este se comprometa y trabaje de un modo más eficiente, pero sin dudas constituye una visión muy acotada.

Es entonces importante destacar, que los modelos desarrollados por los distintos autores presentan limitaciones. Así por ejemplo el modelo elaborado por la O.M.S deja de lado el tema de las prácticas saludables y, el modelo de “HERO” de Marisa Salanova, si bien desarrolla de un modo extenso y completo el enfoque saludable de la organización, no tiene en cuenta la prevención de riesgos. En cuanto al modelo de Profili y Dueñas, cabe recordar que presenta dimensiones y variables con terminologías que resultaron confusas. He aquí la razón de proponer un modelo propio. Esta herramienta permite determinar si una organización es saludable o no, pero también presenta limitaciones.

El modelo de elaboración propia permite cumplir con el objetivo de la investigación de brindar una herramienta que permita identificar si una organización es saludable o no, pero no establece con exactitud las intervenciones a realizar de ser necesario, ni la forma de implementarlas.

En cuanto a las conclusiones de la parte práctica, se comenzará explicitando que la investigación fue desarrollada en el Estudio Contable Martínez & Asociados. Entre sus características más relevantes cabe mencionar que el mismo se encuentra ubicado en la ciudad de Mendoza y que posee una estructura organizacional de tipo “mediana” a “chica”.

El análisis efectuado a este Estudio Contable, consistió en la realización de un cuestionario a sus empleados, cuestionario también de elaboración propia, que permitió puntuar las respuestas correspondientes a las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto, para luego colocar a la organización dentro de uno de los cuadrantes de la matriz de cuatro grupos organizacionales, tal como fue desarrollado en los capítulos anteriores.

Concretamente se determinó que el Estudio Contable no constituye una “Organización saludable”, sino que queda comprendido dentro del cuadrante de “Organizaciones potencialmente saludables”. Esto se debe a que la primera dimensión de “Ambiente Saludable” fue superada satisfactoriamente, pero no así la segunda de “Motivación del Personal”. El Estudio posee factores higiénicos y lleva a cabo prácticas saludables de forma tal que hacen que el ambiente laboral sea saludable, pero no procura cien por ciento el bienestar general de sus empleados.

Son muchas las posibles intervenciones a realizar para este tipo de organizaciones, pero dependerá exclusivamente del caso de que se trate, cuáles poner en práctica o no. Generalmente las organizaciones tienen limitaciones económicas y de tiempo, por lo que se debería establecer un orden de prioridades.

Al desconocerse estas limitaciones no se brindará un orden de prioridades a seguir, pero si se propondrán algunas mejoras para apaciguar los puntos más débiles detectados en la investigación:

- Otorgar incentivos, económicos o de crecimiento profesional

- Mejorar la distribución de la carga horaria, de forma tal que la misma le permita al empleado concentrarse más en el desempeño de sus tareas y hacerlo de un modo más eficiente
- Desarrollar actividades extra laborales, que modifiquen la dinámica de trabajo y generen más compromiso y fidelidad del empleado para con el establecimiento.
- Mantener el sistema contable actualizado de modo tal que las tareas puedan cumplirse en tiempo oportuno.

Al demostrar con la investigación que la organización tiene un ambiente saludable, pero no mantiene motivados a sus empleados, se ha logrado reafirmar la idea central del trabajo de investigación: “para constituir este tipo de organizaciones es una condición necesaria pero no suficiente contar con un ambiente laboral saludable”.

En términos generales, puede decirse que en los últimos años se han producido grandes cambios a nivel mundial que sin dudas han repercutido en las organizaciones. Esto ha hecho que el enfoque de las mismas haya ido mutando y sin dudas, evolucionando de manera favorable. He aquí el surgimiento y la importancia del concepto de organizaciones saludables.

Una organización saludable es más eficiente, productiva, más sana y permite integrar a la entidad con su entorno social y cultural, y de este modo obtener al mismo tiempo un mejor rendimiento económico. Sus empleados viven más felices, con menos estrés y patologías vinculadas con el trabajo, y por lo tanto, se sienten motivados y satisfechos con su labor, lo que a su vez hace que mejoren su rendimiento.

Al mismo tiempo, la organización aporta beneficios económicos, sociales y culturales a su entorno producto de la interacción de sus empleados saludables con el mismo.

Sin dudas son muchos los beneficios que aporta la temática, pero a pesar del auge que ha tenido en los últimos años, todavía no se ha logrado instaurar del todo. Se considera importante seguir ampliando los conocimientos, desarrollar modelos más completos y prácticos que permitan acercar a las organizaciones a ser “saludables”.

## ANEXO A

En el presente anexo se expone el modelo del cuestionario elaborado para la aplicación del modelo propuesto. El encuestado deberá puntuar cada pregunta del uno al cinco (1-5) de acuerdo al nivel de acuerdo o desacuerdo con la variable. A continuación se expresa el significado de cada valor.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Acuerdo moderado
- 4) En acuerdo
- 5) Totalmente en acuerdo

### PARTE 1: DIMENSIÓN DE AMBIENTE SALUDABLE

- 1) El Estudio posee las instalaciones adecuadas para un buen funcionamiento (Iluminación, ventilación, mobiliario).
- 2) Se cuenta con todas las herramientas necesarias para poder desarrollar las tareas asignadas, por ejemplo programas contables actualizados
- 3) Se produce una buena selección y socialización de los nuevos empleados
- 4) Siente que su trabajo le permite aprender y desarrollar nuevas competencias
- 5) Existe estabilidad laboral
- 6) Está conforme con su salario
- 7) Busca el Estudio inculcar valores a sus miembros
- 8) Existe buena comunicación, de modo que se eviten mal entendidos y superposición de órdenes
- 9) Posee buena relación con sus pares

	T.D	D	A.M.	A	T.A
	1	2	3	4	5

- 10) Se fomenta el trabajo en equipo y organizado
- 11) El servicio que se le presta a los clientes es de calidad, brindando soluciones en el menor tiempo posible
- 12) Existe una clara y equitativa división de las tareas
- 13) Tiene libertad a la hora de tomar decisiones
- 14) Considera que su trabajo no es excesivo
- 15) Los trabajadores tienen la posibilidad de comer en el trabajo


**PARTE 2: DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

- 16) El trabajador está interesado en su tarea, busca mejorar su desempeño y el de la organización
- 17) Se encuentra comprometido con su labor
- 18) Se busca siempre la forma de cumplir con la tarea asignada más allá de las dificultades que puedan surgir
- 19) Los trabajadores se muestran activos y enérgicos
- 20) El empleado se muestra optimista y resiliente
- 21) Se cometen pocos errores, debido a que el trabajador se encuentra concentrado en su labor


Por favor complete la siguiente información:

.Sexo: M o F

.Edad:

**GRACIAS!**



## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Bretones, F. D., & Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. *Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Bretones/publication/303289882\\_Organizacion\\_es\\_saludables\\_mas\\_alla\\_de\\_la\\_prevenccion\\_de\\_riesgos\\_laborales/links/5796272c08ae33e89fad79d7/Organizaciones-saludables-mas-alla-de-la-prevencion-de-riesgos-laborales.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/303289882_Organizacion_es_saludables_mas_alla_de_la_prevenccion_de_riesgos_laborales/links/5796272c08ae33e89fad79d7/Organizaciones-saludables-mas-alla-de-la-prevencion-de-riesgos-laborales.pdf)

Crece Negocio. (2012). Recuperado de:

<https://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

Dueñas Ramia, G. (2006). El comportamiento humano organizado como fuente de competitividad. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Dueñas Ramia, G., & Albesa, M. (2013). Motivación y trabajo. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Economía Simple. (2017). Recuperado de:

<https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

Economía Simple. (2017). Recuperado de:

<https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia>

Equipo Editorial. (2018). Recuperado de:

<https://www.psicologia-online.com/emociones-positivas-la-felicidad-591.html>

Fernández Bonilla, B. E. (2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.886.8367&rep=rep1&type=pdf>

González, A. M., De la Corte, C. M., & Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*. Recuperado de:

<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/34423/Engagement.%20Un%20recurso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190813%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20190813T231043Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=d24d8834d9bc6283c6389d743d4d1ba4aab9bda3cd3d7419cca433bf92fac2c6](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190813%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190813T231043Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=d24d8834d9bc6283c6389d743d4d1ba4aab9bda3cd3d7419cca433bf92fac2c6)

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de:

[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategiaorganizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategiaorganizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Jiménez, B. M., & León, C. B. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

Lavado, C., & Millán, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. Recuperado de:

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>

OMS. (2010). Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Recuperado de:

[http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311\\_spa.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311_spa.pdf?ua=1)

Peterson, C. (2008). What Is Positive Psychology, and What Is It Not?. Recuperado de:

<https://www.psychologytoday.com/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not>

Profili, M. (2015). Organizaciones saludables (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). Recuperado de:

[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7555/profili-marcio.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf)

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Santos, F., Oreste, J., Hurtado, N., Lizeth, I., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Recuperado de:

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Dossier: prevención de riesgos laborales en tiempos de crisis. Recuperado de:

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>

Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás, *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. Madrid, España: Alianza. Recuperado de:

<http://www.integraorg.com/wpcontent/docs/organizaciones%20saludables.pdf>

Salanova, M., & Schaufelli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Recuperado de:

[http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)

Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací, *Psicología de la organización* (págs. 349-376). Pearson Prentice Hall. Recuperado de:

<http://www.want.uji.es/download/psicologia-organizacional-positiva/>

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sena de Haro, C. (2016). Organizaciones Saludables. Recuperado de:

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Stajkovic, A. (2006). Development of a Core Confidence–Higher Order Construct. Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.7207&rep=rep1&type=pdf>

Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología*, 31(2), 636-644. Recuperado de:

[http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v31n2/psicologia\\_social1.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v31n2/psicologia_social1.pdf)


Vega Martínez, S. (2001). Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social. Recuperado de:

[https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_603.pdf](https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf)

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 3 de septiembre de 2019

  
..... CAMILA BRANDI  
Firma y aclaración

..... 26051  
Número de registro

..... 34.447.276  
DNI