

Toledo, Serena

***Las organizaciones saludables en la ciudad de Rafaela y zona, una mirada desde los/as trabajadores/as***

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Fecha: 14/05/2025

Obra bajo Licencia:



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Cita recomendada: Toledo, S. (2025) *Las organizaciones saludables en la ciudad de Rafaela y zona, una mirada desde los/as trabajadores/as*. [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Universidad Nacional de Rafaela  
Facultad de Sociedad, Estado y Gobierno  
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

## **Trabajo Final de Egreso**

*Las Organizaciones Saludables en la ciudad de Rafaela y zona, una mirada desde los/as trabajadores/as.*

Autora:

Serena M. Toledo

D.N.I: 42.700.456

[seretoledo@gmail.com](mailto:seretoledo@gmail.com)

Rafaela, Provincia de Santa Fe, Argentina

Abril del año 2025

### **Dedicatoria:**

A mi madre Beatriz, por inculcarme la importancia de estudiar y esforzarse.

A mi hermana Mailén, por darme una mano siempre que lo necesité.

A mi abuela Caterina, por haberme dado los mejores consejos cuando era niña sobre como ser en la vida. Sé que estaría muy feliz por este momento.

A Greta, mi fiel y amada compañera perruna.

A mis amigos/as Florencia, Juan Pablo y Valentina, por ser los/as mejores compañeros/as de estudio.

A mis amigas de siempre, por haber compartido conmigo este proceso, especialmente a Lucía.

A todos/as ellos/as,

¡Muchas gracias!

### **Agradecimientos:**

Agradezco de corazón a la Universidad Nacional de Rafaela por abrirme sus puertas en el año 2020 y por haber generado en mí una pasión que antes no conocía.

Gracias por darme la oportunidad de viajar y expandir mis conocimientos con personas hermosas y de muchas partes del mundo.

Quiero reconocer la importancia de poder acceder a la educación pública, gratuita y de calidad, sin ella no sería quien soy hoy. Prometo siempre apoyarla y reivindicarla, porque confío plenamente que para construir un presente y futuro igualitario se debe tener una educación sin barreras.

Por último, deseo hacer una mención especial a la profesora María José Zenobi, por haber sido una guía fundamental a lo largo del proceso de elaboración de esta investigación.

## Índice

Resumen .....	6
Capítulo 1 .....	7
Introducción.....	7
Tema .....	7
Justificación .....	12
Problema de Investigación.....	13
Objetivos.....	14
Hipótesis .....	14
Capítulo 2 .....	15
Estado del Arte .....	15
Capítulo 3 .....	21
Marco Teórico .....	21
La Psicología Positiva .....	21
Las Emociones Positivas .....	23
Desarrollo de la Psicología Positiva .....	23
El Bienestar .....	27
Psicología Organizacional Positiva .....	30
Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva .....	32
Capital psicológico .....	32
Identificación Organizacional.....	34
Confianza en la organización .....	35
Justicia organizacional.....	36
Comportamiento de ciudadanía organizacional .....	38
Compromiso Organizacional .....	38
Satisfacción Laboral .....	39
Organizaciones Saludables .....	40

Modelos explicativos en torno a las Organizaciones Saludables .....	45
Modelos centrados en el/la empleado/a.....	46
Modelos explicativos en torno a las organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés .....	50
Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida .....	53
Capítulo 4 .....	55
Metodología.....	55
Enfoque y diseño de la investigación .....	55
Población y muestra .....	56
Instrumentos de recolección de datos.....	56
Procedimiento de recolección de datos .....	57
Análisis de datos.....	58
Capítulo 5 .....	65
Resultados.....	65
Análisis del Bienestar General .....	65
Análisis por Dimensión .....	66
Análisis de Datos: Recortes de Puntajes Extremos .....	75
Capítulo 6 .....	90
Conclusiones.....	90
Referencias Bibliográficas.....	94
Anexo .....	97

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo analizar si las organizaciones de Rafaela, Sunchales y Bella Italia se constituyen como Organizaciones Saludables desde la perspectiva de los/as trabajadores/as. A través de un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo, se aplicó una encuesta autoadministrada que permitió relevar percepciones vinculadas a factores / elementos organizacionales que influyen en el bienestar integral.

Entre los principales hallazgos se destaca una valoración positiva de aspectos como la limpieza y orden del entorno laboral, la adecuación entre habilidades y funciones, la claridad de objetivos y la autoconfianza para el desempeño de tareas. Sin embargo, se identificaron bajos niveles de conformidad en dimensiones claves como la promoción de hábitos saludables, la gestión del estrés y el apoyo emocional, así como también en la percepción de equidad salarial y en la distribución de beneficios.

El análisis de estos resultados en relación con variables demográficas como edad, género, modalidad de trabajo, sector económico y responsabilidad de cuidado, permitió identificar patrones que reflejan desigualdades y áreas críticas que requieren una observación organizacional. Esta investigación brinda una mirada interesante e importante para repensar las condiciones laborales actuales y avanzar hacia modelos organizacionales más saludables, diversos y sostenibles en el tiempo.

# Capítulo 1

## Introducción

### Tema

En la presente investigación se abordará el concepto de psicología positiva, que “estudia científicamente el funcionamiento óptimo de las personas y se propone descubrir y promover los factores que le permiten a los individuos y a las comunidades vivir plenamente” (Tarragona, 2013, p. 10)

Aún así la definición que tomó más relevancia fue la de Seligman (1999), quién la define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene la incidencia de la psicopatología (Contreras & Esguerra, 2006; Alpízar Rojas & Salas Marín, 2010).

Entonces se entiende que, la Psicología positiva estudia aquellos factores positivos (que se consideran que son; el bienestar, la gratitud, el sentido del humor, las emociones positivas, los estados de “Flow”, la capacidad para perdonar, las fortalezas humanas, la satisfacción, la esperanza, la felicidad y el optimismo solo por mencionar a algunos) en donde su objetivo principal es descubrir, promover y realizar dichos factores entre los individuos y su relación con la sociedad para obtener la sensación de satisfacción y llegar al estado de vida plena (Navalles, 2020, pp.10).

Estos principios se aplican en la órbita de lo laboral, porque permitieron un marco y herramientas para cultivar emociones positivas, fortalezas personales y relaciones saludables. Si esto se aplica a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y las empleadas, se piensa en la Psicología Organizacional Positiva. Es por lo anterior que la presente tesis se inscribe en el área de la Psicología Organizacional Positiva, que busca expandir el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, si no, como un estado positivo que pretende alcanzar la mejor calidad de vida y bienestar. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Chirino, 2020). Esta perspectiva positiva en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer

respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que suceden en las sociedades modernas (Salanova, s.f). “Esta perspectiva positiva debe estar encaminada a ofrecer respuestas a las nuevas demandas que las organizaciones modernas necesitan dentro de un contexto socioeconómico en constante cambio, tal como afirman Maslach, Schaufeli y Leiter” (Sena de Haro, 2016, p. 4).

Dentro de este contexto es donde surge el estudio de las “Organizaciones Saludables (OS)”, entendiéndose como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los/as empleados/as mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de tareas, el ambiente social y la organización (Sena de Haro, 2016). Según Bernabéu, estas organizaciones, también llamadas positivas o resilientes, se caracterizan por ser para ellas igual de importante el bienestar de las personas como los resultados conseguidos, en este tipo de lugar se generan puestos de trabajo bien diseñados, se invierte en esfuerzos de colaboración para maximizar el bienestar de los/as empleados/as, se crean ambientes sociales de apoyo, existen oportunidades equitativas y accesibles al desarrollo de la carrera, así como también se fija un buen balance entre trabajo - vida privada.

En los últimos años se comenzó a tomar consciencia de que, para sobrevivir en los contextos cambiantes de la actualidad, provocados por factores sociales, económicos, culturales, las organizaciones necesitan que los/as trabajadores/as se encuentren motivados/as, y mentalmente sanos/as (Salanova, 2009).

Se percibe que existe una latente tendencia de trabajar en crear o fortalecer lugares de trabajo donde no haya, o minimicen, los riesgos para la salud íntegra de las personas que conformen la compañía. Es posible imaginar que esta corriente en crecimiento refleja cómo los/as líderes empresariales, que trabajan en puestos claves, protegen a los/as empleados/as, y a su vez, fortalecen su marca empleadora, reputación y competitividad en el mercado, ya que son observados/as, por los ojos de quienes lo rodean, como empleadores/as conscientes de las necesidades de bienestar de los talentos empleados en su firma.

Para Salanova (2009) las Organizaciones son saludables porque reúnen los siguientes requisitos:

- *La salud tiene un valor estratégico en la organización:* la salud de los/as empleados/as es un fin en sí misma.

- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedades, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los/as empleados/as, en donde están a gusto y trabajando con los/as compañeros/as y sus jefes/as.
- *Hacen que los/as empleados/as se sientan vitales y enérgicos/as (engaged / comprometido):* motivados/as y fuertemente implicados/as 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 y su entorno y con responsabilidad social corporativa.

Los/as empleados/as que conforman las compañías que presentan las peculiaridades anteriormente mencionadas, tienen emociones positivas y esto se convierte en una ventaja empresarial, porque los/as sujetos/as con esta postura son más receptivos/as al conocimiento nuevo, su aprendizaje es acelerado, reflejándose en una mejor productividad. Se puede decir que desarrollar recursos psicológicos optimistas posibilita poder afrontar situaciones complejas de una mejor manera (Bernabéu, 2018). Implementar un Sistema de Organización Saludable genera emociones positivas que influyen en el desarrollo del/la trabajador/a, moldeando su vida laboral como los aspectos que los rodean.

Las “*Organizaciones Saludables*” se pueden describir en sus dos términos. Por un lado, organización: formas en las que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño del puesto de trabajo, los horarios, estrategias para la adaptación de los/as empleados/as, estilo de dirección y efectividad organizacional. Por otra parte, el término saludable: que permite diferenciar o pensar sistemas organizativos sanos, enfermos o tóxicos (Salanova, s.f), por ende, reconocer de manera clara cómo organizar y manejar los procesos laborales para obtener resultados más beneficiosos para la salud.

Como se puede observar hasta aquí, a las Organizaciones Saludables las guía una perspectiva global e integradora, de factores como el estrés ocupacional, seguridad y salud ocupacional, promoción de la salud laboral, conducta organizacional, dirección de Recursos Humanos y la Economía, no piensa a la organización como independiente de su

entorno, cómo tampoco tienen una visión deshumana de sus integrantes que logran los objetivos empresariales. Si la firma desea sobrevivir, y potenciarse, lo deben hacer con su entorno y miembros/as.

En este modelo organizacional los/as trabajadores/as pasan de ser considerados/as como un coste a ser un recurso, hasta ser vistos/as como un componente (Grandío, 1996); se enfatizan las interacciones entre la organización, su ambiente externo y los/as trabajadores/as; se destaca el diseño organizacional relacionado con las necesidades e intereses de los/as trabajadores/as, y el uso de modelos de dirección que enfatizan el apoyo y la participación (Chirino, 2020).

Chirino (2020) señala que estos tipos de organizaciones cuentan con empleados/as felices, son competitivas y no dejan de mejorar su posicionamiento en el mercado y en ellas existe dos rasgos que las destacan, la satisfacción laboral y la efectividad; dos grandes motivos para incentivar la necesidad de chequear la salud organizacional y si se precisa llevar adelante los cambios necesarios. Porque para ser una gran empresa se requiere de trabajadores/as motivados/as y psicológicamente sanos/as, dejando de lado la gestión tradicional en donde solo se considera a los/as empleados/as como recursos que dan solo fines empresariales, como maximizar la rentabilidad o innovar en productos o servicios, sin considerar la concepción de la Psicología Organizacional Positiva que contempla que la salud del/la trabajador/a es una meta en sí misma y debe incluirse en las políticas organizacionales como un objetivo legítimo.

Para crear estos tipos de ambientes es necesario que las relaciones interpersonales se basen en la confianza. Las empresas deben convertirse en comunidades que favorezcan comportamientos de ciudadanía organizativa (Chirino, 2020).

Resulta importante mencionar que el concepto “Organización Saludable” puede aparecer bajo las siglas “O.S” a lo largo del estudio. Salvado lo anterior, es interesante aclarar que las O.S invierten en Capital Psicológico, Capital Social Organizativo, Inteligencia Emocional, Liderazgo Resonante y Puestos de Trabajo Estimulantes porque son las mejores vitaminas para la salud (Chirino, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud, la Salud “es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Respecto a la Salud Laboral según la definición de la OMS, es “una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores y las trabajadoras.

Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo”.

La OMS (2010) define el entorno laboral saludable como aquel en el que los/as trabajadores/as y directivos/as colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los/as trabajadores/as y la sustentabilidad del espacio de trabajo. A continuación, se mencionan los indicadores que debe tener un programa de entorno saludable: (Pazmay Ramos, s.f, p. 41).

1. La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
2. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo su organización y la cultura del espacio de trabajo.
3. Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
4. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los/as trabajadores/as, sus familias y de otros miembros de la comunidad (p. 15)

El primer indicador alude a los riesgos físicos, químicos, biológicos, etc., provenientes del trabajo. El segundo está relacionado con el entorno psicosocial del trabajo, e incluye la cultura organizacional, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas cotidianas de la organización. El tercero se enfoca en lo que es un ambiente promotor de salud, información, recursos, oportunidades y flexibilidad que una empresa proporciona a sus trabajadores/as para mejorar o mantener estilos de vida saludables. El cuarto apunta a la interrelación que existe entre la empresa y la comunidad a la que esta pertenece (OMS, 2010) según como plantea Pazmay Ramos (s.f, p. 42).

La definición de la OMS (2010), se enfoca en la prevención primaria, refiriéndose a evitar la adquisición de la enfermedad (vacunación, eliminación y control de riesgos ambientales, educación sanitaria, etc.), pero también a la prevención secundaria que se orienta en detectar la enfermedad en estadios precoces en los que la aplicación de medidas pertinentes puede impedir su avance. Con respecto a la prevención terciaria, que integra la comprensión de las medidas dirigidas al tratamiento y a la rehabilitación de una enfermedad para ralentizar su progresión y, con ellos la aparición o la agudización de complicaciones, y así intentar mejorar la calidad de vida de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Ginebra, informa que cerca de tres millones de trabajadores/as mueren cada año debido a accidentes y enfermedades

relacionados con el trabajo, un aumento de más del 5% en comparación con el año 2015. Esta cifra remarca grandes desafíos de salvaguardar la salud y seguridad de los/as trabajadores/as en todo el mundo.

El informe se denomina “Un llamamiento en favor de entornos de trabajo más seguros y saludables” y subraya que mueren más hombres por incidentes relacionados con el trabajo (51,4 por 100.000 adultos en edad laboral) que mujeres (17,2 por 100.000). La región de Asia y el Pacífico registra la mayor mortalidad relacionada con el trabajo (63% del total mundial) debido al tamaño de su población activa.

Se puede realizar distinción por sector, siendo la agricultura, la construcción, la silvicultura, la pesca y la industria los más peligrosos, con 200.000 lesiones mortales al año, lo que representa el 63% de todas las lesiones profesionales mortales.

En este sentido se busca establecer en qué medida las empresas de Rafaela y zona contienen los elementos vinculados a las organizaciones saludables desde la mirada de los/as empleados/as y así evidenciar la situación local respecto a los factores internos y externos que pueden causar algún desequilibrio en el bienestar del/la trabajador/a.

### **Justificación**

La importancia de realizar esta investigación en torno a la problemática planteada, es poder dar cuenta la significancia de la salud de los/as trabajadores/as y como la misma afecta a la productividad, reproducción y economía en general de las organizaciones. El estado físico y mental de los/as empleados/as incide sobre los conocimientos, habilidades y destrezas de los/as mismos/as. Las emociones influyen en el desarrollo propio del/la individuo/a durante su jornada semanal, donde no solo se ve afectada su vida laboral sino todo su entorno (Sena de Haro, 2016).

Es interesante y necesario transformar la mirada tradicional o lo que se acostumbra a observar, esa ausencia de noción sobre la salud física, mental, social y emocional del/la trabajador/a. Esto es reconocer la importancia de estos factores que envuelven y hacen a los/as trabajadores/as, porque de esta manera se fomenta a construir un entorno de trabajo más saludable y, por ende, sostenible, donde los/as trabajadores/as puedan crecer y

desarrollarse plenamente, sintiéndose valorados/as no solo por contribuir a la organización si no, por ser seres humanos.

Asimismo, existe un gran número de investigaciones respecto a las Organizaciones Saludables, pero ninguno realizado en la ciudad de Rafaela, Sunchales, como tampoco en Bella Italia, por eso se cree que es indispensable dar respuesta a esta ausencia de relevamiento que puede estar generando una problemática no detectada.

### **Problema de Investigación**

Se propone en el presente estudio responder la siguiente pregunta central: Desde la mirada de los/as trabajadores/as, ¿son saludables las organizaciones de Rafaela, Sunchales y Bella Italia?

- ¿Qué elementos de Organización Saludable integran a las organizaciones de Rafaela y zona?
- ¿Qué factores de las organizaciones de Rafaela, Sunchales y Bella Italia existen y reducen el bienestar integral del/la trabajador/a?
- ¿Qué perciben cómo “saludable” los/as trabajadores/as?

En torno a la problemática planteada en este trabajo la metodología cuantitativa que se utilizará para recabar información será una encuesta Likert, a través de Google forms, con una escala de cinco frecuencias, siendo los extremos “Nunca” y “Siempre”. Se les enviará el cuestionario a personas que se encuentren empleadas en organizaciones tanto públicas como privadas, de la ciudad de Rafaela, Sunchales y Bella Italia para realizar un análisis y relevamiento de los resultados a partir de las respuestas recibidas.

Luego para analizarlo se aplica una escala de puntaje a cada frecuencia del 1 al 5, donde en ciertas preguntas la frecuencia “siempre” es negativa correspondiendo a valor 1, y en otras preguntas positiva correspondiendo al valor 5.

## **Objetivos**

### General:

- Determinar si las empresas de Rafaela, Sunchales y Bella Italia destinan esfuerzos para ser Organizaciones Saludables desde la mirada de los/as trabajadores/as, de la muestra, en el año 2024.

### Específico:

- Caracterizar los entornos laborales en donde se encuentran los/as trabajadores/as de Rafaela, Sunchales y Bella Italia.
- Conocer las distintas percepciones que existen por características demográficas y por sector y actividad económica.

## **Hipótesis**

En consideración con los objetivos expuestos anteriormente, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

- En algunas organizaciones de Rafaela, Sunchales y Bella Italia, las prácticas/acciones que promueven la salud integral de los/as empleados/as no son percibidas por los/as trabajadores/as.
- Los/as trabajadores/as del sector privado en Rafaela y zona perciben mayores esfuerzos en la promoción de su bienestar integral que los/as trabajadores/as del sector público.
- La equidad salarial es un factor que presenta diferencias por datos demográficos, como por ejemplo género.

## Capítulo 2

### Estado del Arte

Cada vez se habla más de las Organizaciones Saludables en la actualidad, aunque la misma no se ha propagado más lejos de Europa, en especial España y Holanda (Profili, 2015). Son muchos los/as autores/as que escriben y tienen su punto de vista, pero hay un cierto consenso en las definiciones donde se propone que es “aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores/as 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/as trabajadores/as, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización” (Bretones, 2011).

En otros estudios sobre Organizaciones Saludables sostienen que las circunstancias y ámbitos laborales en las organizaciones han ido cambiando, como también postulan que las necesidades de las personas aumentaron en cuanto a lo personal, a la par de sus relaciones interpersonales, quienes son las responsables del buen desarrollo laboral. Por ende, se incrementaron los estudios enfocados en la atención a los aspectos sociales y a la salud laboral.

Como dice Ramia (2020), las organizaciones recurren a la Psicología para poder estudiar cómo las relaciones entre sus empleados/as se veían afectadas en el ámbito laboral.

En las diferentes tesis que se analizaron sobre las O.S, hay un punto en común con el presente escrito y es que en la era actual, las organizaciones están inmersas en un contexto de constantes transformaciones influenciadas por cambios sociales, culturales, tecnológicos y demográficos, por ende, es esencial reconocer que ya no es suficiente realizar un análisis superficial de los puestos de trabajo; ahora es necesario profundizar en el estudio de las personas, sus habilidades y la evolución de las diversas funciones laborales en relación con las nuevas estructuras organizacionales emergentes en el ámbito empresarial.

Los nuevos postulados emergen de tener al ser humano como un ser con amplia capacidad para adaptarse, contemplándose como un sujeto fuerte y capaz de resistir a la diversidad e incertidumbre de las situaciones laborales que se pueden presentar.

A nivel nacional se encuentran varios estudios de Organizaciones Saludables, en donde se alinean con el enfoque que tiene el presente trabajo, donde de manera enriquecedora se destaca que las características, de las referidas, están inmersas en la cultura organizacional y que observándolas se puede detectar aspectos que denotan una empresa sana o enferma. Se debe prestar atención a las relaciones que se establecen en los/as individuos/as o equipos a la hora de realizar sus tareas de trabajo, porque es allí donde se puede ver afectada la salud de las personas.

Aquí entra la importancia de reconocer y comprender las características de las organizaciones, porque habilita a la detección de problemas, y, por ende, planificar y desarrollar acciones correctivas para diseñar, preservar o potenciar ambientes saludables, que permitan a la compañía un éxito asegurado, con creciente eficiencia y salud en los/as empleados/as.

Existen organizaciones globales que se encargan de evaluar la mayoría de los aspectos enlazados con las O.S. La firma Great Place to Work, también conocida por las siglas “GPTW”, dice ser el motor del cambio organizacional, impulsando entornos laborales donde la confianza, la inclusión y el respeto no solo florecen, sino que catalizan el éxito tanto para empleados/as como para empleadores/as. Su misión es ayudar a cada organización a transformarse en un excelente lugar para trabajar para todos/as.

La misma cree firmemente y concuerda con la presente investigación, sobre la importancia del sentimiento de orgullo entre los/as colaboradores/as y que el mismo supera las jerarquías y diferencias generacionales, está intrínsecamente ligado al sentido de propósito que cada individuo encuentra en su labor diaria. Como plantea Great Place To Work (2024), “es un factor omnipresente que influye directamente en los resultados empresariales y en la capacidad de las organizaciones de atraer y retener al mejor talento”, su significancia es tal, ya que se manifiesta en cada aspecto de la cultura organizacional.

Se presenta aquí como se exploró el orgullo de pertenecer y cómo ha contribuido al bienestar laboral de empresas argentinas que se someten a prueba, a través de encuestas y análisis para evaluar la percepción de sus empleados/as sobre el lugar de trabajo, y de acuerdo al Ranking Nacional 2024 donde los segmentos fueron liderazgo y creatividad, respeto, propósito y orgullo, compañerismo y prácticas destacadas.

GPTW suscita en que el orgullo de pertenecer a un excelente lugar para trabajar nace de una conexión íntima del/la trabajador/a con el propósito de la organización. Este

sentimiento se nutre de la capacidad de hacer contribuciones significativas y en la promesa de crecimiento personal y profesional.

Como plantea Sena De Haro (2016) en su tesis, la consultoría empresarial, reafirma que un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre empleados/as y dirección, entre empleados/as y sus puestos/compañía, y entre empleados/as y otros/as compañeros/as. Por ende, es claro que, la dimensión de tipo social es importante a la hora de determinar qué una organización sea saludable o no. Se puede decir que las empresas percibidas como saludables se obtienen a partir de ciertas características y aspectos denominados con el concepto de “cultura organizacional”, porque es el resultado de valores, conductas, y patrones que hacen al accionar de los/as trabajadores/as y se replican en su ambiente laboral.

En Argentina, en la última edición 2024 del informe “Los mejores lugares para trabajar” de GPTW, surge del resultado de la aplicación de la “Metodología For All” que se basa en el relevamiento y análisis de la percepción de los/as trabajadores/as, allí se miden las experiencias de confianza y las posibilidades de los/as empleados/as para alcanzar su máximo potencial humano, sin importar de quiénes sean y su lugar en el organigrama empresarial.

Se evaluaron a trescientos cincuenta (350) empresas y se entrevistó a ciento cuarenta mil (140.000) colaboradores/as y entre ellas un número de doscientos veinticinco (225) cumplieron los criterios de elegibilidad y setenta (70) conquistaron un lugar en el ranking final, destacados por su clima laboral e impulsando un concepto muy importante para las corporaciones: “el orgullo de pertenecer”.

En la búsqueda, a nivel local y zona, sólo se encontraron tres empresas certificadas por GPTW, Austin Powder Argentina SA, Tron Software y SanCor Salud, las dos primeras ubicadas en Rafaela y la última en la ciudad de Sunchales. Rafaela cuenta con un número aproximado de 540 empresas industriales según el “4to Censo Industrial Rafaela 2018”, lo cual lleva a una curiosa observación y análisis, porque sólo un par de ellas se sometió a prueba en cuanto al bienestar integral de sus empleados/as. En lo que refiere a la zona de Sunchales y Bella Italia no hay registro de la cantidad de organizaciones existentes allí, como tampoco el número de trabajadores/as.

Es relevante acercarse a este punto un estudio realizado sobre el estrés laboral en trabajadores/as de Rafaela y Rosario, donde presenta la advertencia de la Organización

Mundial de la Salud y de la Organización Internacional del Trabajo acerca de que, el estrés laboral, ocasiona efectos nocivos tanto sobre el bienestar y la salud psicofísica de las personas como sobre la productividad y el funcionamiento de las organizaciones.

Vaamonde et al. (2019) hallaron que los/as empleados/as radicados/as en Rafaela presentan montos menores de estrés laboral a comparación de Rosario y zona, específicamente las/os trabajadoras/es de Rosario perciben mayores demandas, menor apoyo de pares y menor claridad de rol que las/os trabajadoras/es de Rafaela. Se evidencian diferencias estadísticamente significativas al examinar algunas dimensiones propias de esta problemática, a saber: (a) género: las trabajadoras mujeres manifiestan tener menor control sobre su trabajo que los trabajadores varones; (b) nivel educativo: los individuos con estudios universitarios perciben mayores demandas y menor claridad de rol que los individuos con estudios primarios/secundarios; (c) antigüedad laboral: se relaciona positivamente con el control sobre el trabajo; (d) cargo o puesto ocupado: las/os monotributistas y las/os jefas/es, gerentas/es o supervisoras/es registran mayores demandas que las/os empleadas/os permanentes; (e) sector organizacional: las/os trabajadoras/es del sector público muestran menor control sobre su trabajo que las/os trabajadoras/es del sector privado; (f) ramo organizacional: las/os trabajadoras/es de la administración pública manifiestan menor control sobre su trabajo en comparación con las/os trabajadoras/es de comercios/servicios, de la educación/investigación y de la industria.

Lo anterior es atractivo y aporta una mirada no probabilística, pero es válida para la problemática en estudio, ya que si los/as trabajadores/as de Rafaela cuentan con estrés laboral significa que hay una parte del campo en estudio que se encuentra en un entorno, posiblemente, no tan saludable.

En relación con lo mencionado, Chirino (2020), enuncia que para las organizaciones actuales es importante atender las prácticas poco saludables que perjudican la continuidad o el bienestar organizativo. Es necesario advertir que, a veces, es inevitable que los/as trabajadores/as estén sometidos/as a situaciones de elevada tensión donde pueden aflorar conflictos entre superiores/as, compañeros/as o con los/as clientes/as y la principal consecuencia es el estrés, pero si no se hace nada al respecto se puede obtener una Organización Tóxica. Tomando esto el autor Bernabéu (2018) dice que son lo contrario de una O.S, caracterizada por ambientes altamente nocivos para trabajar debido a la vaga o inexistente gestión de los recursos humanos, pero el punto clave es que en estas

empresas la rotación de trabajadores/as generalmente es alta porque comprende puestos de trabajo que producen estrés.

Se han llevado en el país, desde la práctica profesional / educativa, encuestas que ayudan a diagnosticar la situación de la organización en cuanto a su situación de Organización Saludable, se trae aquí el estudio de caso en el Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción Judicial de la Provincia de Mendoza con el fin de evaluar si responde al concepto de O.S.

La investigación está determinada con un carácter cuantitativo, mediante el uso de un cuestionario que aplica una escala de Likert compuesta por cinco niveles de evaluación de las variables, las cuales consisten en obtener la opinión de un individuo sobre un tema; la metodología es de tipo descriptiva y exploratoria.

La encuesta se aplicó sobre una muestra de 37 personas, hombres y mujeres de distintas edades. De los treinta y siete, cuatro son jueces de cámara, un administrador de piso, dos prosecretarios, dos secretarios y el resto auxiliares de cámara. Diecisiete son hombres y veinte, mujeres.

En la misma se evaluaron varios factores, pero se traerá aquí el punto sobre si en la Organización se aplican esfuerzos y prácticas para mejorar la salud de los/as empleados/as, las tareas, el ambiente social y la misma organización; es decir, si considera que la organización se encuadra dentro del concepto de Organizaciones Saludable: 54% está de acuerdo, 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% está totalmente en desacuerdo, 5% de acuerdo y la opción totalmente de acuerdo no es elegida para esta pregunta. Con lo cual, se puede inferir que desde la Administración falta mucho trabajo y atención respecto de la salud mental de los trabajadores y las trabajadoras y sus intereses y necesidades, aunque la gran mayoría considera que en general y tomando en cuenta otros aspectos como lo son la seguridad en el trabajo con la distribución de mobiliarios y espacios físicos y el enriquecimiento del puesto en cuanto a retos y retroalimentación, la Organización se encuadra dentro de las Organizaciones Saludables. Como lectura general de lo expuesto es evidente que se reconoce un esfuerzo en encaminar a la Organización hacia los mejores resultados en estos aspectos, pero con una falencia todavía en incursionar de lleno en el/la trabajador/a, salud individual y relaciones, comunicación y colaboración entre sí. Es decir, se ha puesto bastante énfasis en el desarrollo de procesos

y tareas para priorizar un buen resultado en el servicio al usuario y no tanto en el bienestar personal del/la trabajador/a que brinda este servicio. (Chirino, 2020, pp. 62-63-66-67)

## Capítulo 3

### Marco Teórico

#### La Psicología Positiva

Polo Vargas (2014) apuntó sobre lo dicho por Seligman y Csikszentmihalyi (2005) sobre que la propuesta de la psicología positiva tiene como objetivo: “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, hasta construir cualidades positivas”. Trata de complementar un enfoque, que se ha cerrado en “lo que va mal”, con una visión que englobe también a aquello que “funciona bien” en las personas.

Cuando se pone el foco sólo en los males de las personas, se desmemoria la capacidad creativa, la imaginación y los valores que poseen los seres humanos, se debe recordar que los mismos no son una tabula rasa (expresión en latín; pizarra en blanco), sino que son seres simbólicos que se encuentran y viven procesos de construcción de su mundo propio y de un saludable espacio de trabajo.

El punto de partida de la psicología positiva incluye tres aspectos según Polo Vargas (2014, p. 83) citando a Salanova y Schaufeli (2009: 74)

1. Una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud.
2. Un acercamiento a los resultados positivos.
3. La firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales.

El objetivo es aprehender los dos aspectos que se presentan en los fenómenos humanos para potenciar y mejorar la Psicología como disciplina en el entendimiento de las personas en su entorno laboral.

Se busca captar ambos aspectos presentes en los fenómenos humanos para así enriquecer la Psicología como disciplina, mejorando la comprensión de la persona en el contexto de su trabajo.

En este sentido, la psicología positiva ofrece una orientación valiosa al enfocarse en las fortalezas y virtudes humanas. Es así que el campo de la psicología positiva se basa en la creencia de que la gente quiere tener una vida llena de afectos positivos y de satisfacción, así como tener una vida llena de significado, cultivar lo mejor dentro de ellos/as mismos/as y mejorar sus experiencias de amor, trabajo y diversión (Mesurado, 2017).

Seligman entiende la psicología positiva como una ciencia que enfatiza la comprensión y la construcción de las cualidades más positivas del individuo como el optimismo, el coraje, la ética del trabajo, la habilidad interpersonal, la capacidad de experimentar placer y la responsabilidad social (Seligman 1998). Propone focalizarse en las fortalezas humanas más que en su debilidad dado que diferentes investigaciones han demostrado que las fortalezas humanas (ej. el optimismo, la fe, las relaciones interpersonales, etc.) actúan como amortiguadores de la enfermedad mental (Seligman y Csikszentmihalyi 2000, 7) (Mesurado, 2017).

Como apuntó Peterson (2006), la psicología positiva tiene un corto pasado pero una larga historia, el interés de estudiar el bienestar y la vida satisfactoria se remonta a la época de Grecia clásica, o desde antes con Aristóteles que escribió sobre la eudaimonia (i.e., felicidad o plenitud) (Hervás 2009, p 25).

Hervás Gonzalo (2009) indicó que el nombre “Psicología positiva” cuenta con desventajas, porque no se limita solo al estudio de lo “positivo”, dejando fuera a la psicología negativa. Martin Seligman propuso que los temas fundamentales del campo se podían clasificar en tres grandes categorías: el estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos y el estudio de las organizaciones positivas, donde en los últimos años se fue adicionando un elemento más denominado las relaciones positivas (Peterson, 2006).

Es central aclarar que es erróneo reducir a la Psicología Positiva como el estudio del bienestar y la felicidad solamente. Si bien un área esencial de la psicología positiva es la investigación de otros aspectos positivos del ser humano, como la resiliencia, esta puede involucrar experiencias de gran sufrimiento. Su naturaleza no niega, minimiza o desestima los aspectos negativos del humano, es más, el sufrimiento humano está dentro de su agenda.

## **Las Emociones Positivas**

La Psicología Positiva cuenta con una gran área, que es el estudio de las emociones positivas y son etiquetadas así porque generan una sensación placentera, en oposición a las negativas que generan malestar.

Es crucial plasmar lo que escribe Hervás (2009) en cuanto a que la investigación ha demostrado que el efecto positivo mejora la capacidad para resolver problemas, aumenta la creatividad, mejora la capacidad para resistir el dolor, aumenta el altruismo, etc. (ver Avia y Vázquez, 1998). Aunque las emociones negativas son muy útiles para la supervivencia y prevención de dinámicas negativas, y no son necesariamente un peligro vital directo, como pueden ser el rechazo interpersonal, el aislamiento o la pasividad.

Se puede pensar entonces que, las emociones positivas, favorecen la flexibilidad, la ampliación de pensamientos, acciones y la construcción de nuevos recursos para el futuro, siendo primordiales para la supervivencia a largo plazo (Hervás, 2009).

La misión de la psicología positiva es comprender y fomentar los factores que promueven el florecimiento de los individuos, las comunidades y la sociedad (Seligman y Csikszentmihalyi 2000). Las emociones positivas son signos o marcadores de esa vida floreciente (Mesurado, 2017).

## **Desarrollo de la Psicología Positiva**

En el año 2001 se crea el Values in Action Institute (VIA), es una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación y la educación en torno a las fortalezas del carácter y el bienestar, ubicado en Cincinnati, Ohio, Estados Unidos. La firma opera a nivel global, brindando recursos y herramientas en línea para individuos/as y profesionales en diversas partes del mundo. Tiene el objetivo de avanzar en la ciencia y en la práctica del carácter y de llenar el mundo de mayor virtud (más sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia). Se desarrollaron estudios de los valores en acciones, que son una clasificación de las fortalezas del carácter, es una temática que con el tiempo se convirtió en la columna vertebral de la psicología positiva (Mesurado, 2017). Estas

pueden definirse como rasgos positivos reflejados en pensamientos, sentimientos y conductas.

Peterson y Seligman (2004) desarrollaron la clasificación de las fortalezas del carácter en su obra “Character strengths and virtues: A handbook and classification publicado por Oxford University Press”. El trabajo realizado por Chris Peterson y Martin Seligman fue la elaboración de una clasificación de seis (6) virtudes, de las que se desprenden veinticuatro (24) fortalezas. Estas fortalezas son el resultado de la búsqueda de los aspectos más valiosos y deseables del ser humano, y son universales porque fueron encontradas en distintas culturas y religiones, con características valoradas por filósofos morales y pensadores religiosos.

En la siguiente tabla se podrán observar:

<p style="text-align: center;"><b>1. Sabiduría y conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad: pensar en formas nuevas y productivas de hacer las cosas.</li><li>• Curiosidad: tener interés sobre todas las experiencias que están teniendo lugar.</li><li>• Apertura de mente: pensar en las cosas con profundidad y desde todos los ángulos.</li><li>• Amor al aprendizaje: buscar el desarrollo de nuevas destrezas, temas y cuerpos de conocimiento.</li><li>• Perspectiva: ser capaz de proporcionar sabios consejos para otros.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>2. Coraje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autenticidad: decir la verdad y presentarse a uno mismo de una forma genuina.</li><li>• Valor: no amedrentarse ante la amenaza, el desafío, la dificultad o el dolor.</li><li>• Persistencia: finalizar lo que uno empieza.</li><li>• Vitalidad: acercarse a la vida con excitación y energía.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. Humanidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bondad: hacer favores y ayudar a los demás.</li></ul>

- Amor: valorar las relaciones cercanas con los demás.
- Inteligencia social: ser consciente de los motivos y sentimientos de uno mismo y de los demás.

#### **4. Justicia**

- Justicia: tratar a todo el mundo de la misma forma de acuerdo a las nociones de justicia y equidad.
- Liderazgo: organizar actividades de grupo y conseguir que se lleven a cabo.
- Trabajo en equipo: trabajar bien como miembro de un grupo o equipo.

#### **5. Contención**

- Capacidad de perdonar: perdonar a aquellos que nos han hecho daño.
- Modestia: dejar que los logros propios hablen por sí mismos.
- Prudencia: ser cuidadoso acerca de las propias decisiones; no hacer o decir cosas de las que luego uno se podría arrepentir.
- Autorregulación: regular lo que uno siente y hace.

#### **6. Trascendencia**

- Apreciación de la belleza y la excelencia: percibir y apreciar la belleza, la excelencia, o la destreza en todos los ámbitos de la vida.
- Gratitud: ser consciente y agradecido de las cosas buenas que suceden.
- Esperanza: esperar lo mejor y trabajar para lograrlo.
- Humor: gusto por la risa y la broma; generar sonrisas en los demás.
- Religiosidad: tener creencias coherentes sobre un propósito más alto y un sentido en la vida.

Nota. Clasificación de *Fortalezas VIA de Peterson y Park* (2009), citado por Hervás (2009).

Se entiende que se busca destacar los recursos de las personas y aprovecharlos, y no señalar deficiencias para minimizarlas, aportando una visión positiva de la persona y su futuro. De esta manera no se trabaja en sus debilidades, si no en que las personas tomen conciencia de sus fortalezas y las aplique, y en los mejores de los casos, se potencie. Se piensa que las debilidades mermarán en consecuencia de centrar el crecimiento de la persona sobre sus cualidades naturales (Hervás, 2009).

A quien escribe le es de interés este punto, ya que el autor plantea que este campo puede ser de gran utilidad para la gestión de recursos humanos u otros. Además de que el modelo de (24) fortalezas es amplio y universal, por ende, cada campo de acción puede ir adecuándose a las necesidades requeridas.

En contemporaneidad, a la presente tesis, es clave traer a la firma global de análisis y consultoría “Gallup”, su propósito organizacional es ayudar a los/as clientes/as a crear lugares de trabajo excepcionales con clientes/as comprometidos/as. Cuenta con oficinas globales, operando en más de 20 centros urbanos regionales y recopila datos en más de 160 países para lograr su misión de generar un impacto extraordinario a través de análisis y asesoramiento.

La organización ideó la evaluación de CliftonStrengths que es una combinación de 34 temas, clasificada en cuatro dominios que demuestran la culminación de [décadas de investigación lideradas por “Don Clifton”](#), considerado “el abuelo de la Psicología Positiva”, por la Asociación Americana de Psicología, para estudiar y clasificar los talentos de las personas más exitosas del mundo. Además, son el pilar del desarrollo basado en las fortalezas, proporcionando un lenguaje común para descubrir sus talentos naturales y comprender mejor a los/as demás a fin de trabajar mejor en conjunto.

De manera individual, cada tema ofrece una forma de describir lo que sabe hacer mejor o aspectos en los que podría necesitar ayuda de parte de los/as demás para lograr sus objetivos; así mismo colabora en que las organizaciones logren su misión y propósito. En conjunto, los temas explican un elemento sencillo pero profundo del comportamiento humano: lo que está bien con las personas.

En el siguiente cuadro se pueden observar los dominios con sus respectivos temas:

<p><b>Dominio de Pensamiento Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico</li> <li>• Contexto</li> <li>• Futurista</li> <li>• Idear</li> <li>• Coleccionador</li> <li>• Intelección</li> <li>• Aprendedor</li> <li>• Estratégico</li> </ul>	<p><b>Dominio de Formación de Relaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Conexión</li> <li>• Desarrollador</li> <li>• Empatía</li> <li>• Armonía</li> <li>• Inclusión</li> <li>• Individualización</li> <li>• Positivo</li> <li>• Afinidad</li> </ul>
<p><b>Dominio de Influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activador</li> <li>• Mando</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Competitivo</li> <li>• Maximizador</li> <li>• Auto-confianza</li> <li>• Significación</li> <li>• Sociable</li> </ul>	<p><b>Dominio de Ejecución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logrador</li> <li>• Coordinador</li> <li>• Creencia</li> <li>• Consistente</li> <li>• Deliberativo</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Enfoque</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Restaurador</li> </ul>

Nota. Imagen tomada de *34 temas de CliftonStrengths* de Gallup (2019)

## El Bienestar

Un ámbito relevante y con un fuerte impacto social es la investigación de los fundamentos del bienestar psicológico, o, dicho de otro modo, los orígenes de lo que comúnmente se denomina felicidad. Se trae aquí este concepto ya que se interrelaciona con la Salud Organizacional, y su búsqueda por el bienestar integral de los/as trabajadores/as, por ende, se cree de suma importancia desarrollarlo. Además de que es relevante para las personas, la felicidad es una de las metas vitales principales; se debe recalcar que el bienestar psicológico no es sólo una cuestión de placer o serenidad para el individuo, sino que tiene

importantes implicaciones para la salud mental y física de la persona, y también para su contexto social y comunitario. Por tanto, no es una cuestión puramente subjetiva, sino que el bienestar de las personas aporta al buen funcionamiento social (Hervás, 2009).

Mercer es una firma global de consultoría fundada en el año 1945 en Estados Unidos y se especializa en el diseño e implementación de soluciones para la gestión del talento, la salud y los beneficios, la jubilación y las inversiones. Referente a Mercer, plantea que el éxito empresarial se correlaciona directamente con la salud y el bienestar de las personas que trabajan allí, planteando que el bienestar de los/as empleados/as es una prioridad principal en la agenda corporativa, además suma un desarrollo importante sobre los efectos de los factores socioeconómicos, porque en muchas oportunidades son los que determinan si un/a empleado/a tiene derecho a beneficios, seguro y cobertura médica, donde pone foco a que los/as empleadores/as deben abordar con celeridad los beneficios de atención médica incompletos e inadecuados, impulsando planes diseñados para apoyar a todos/as sus trabajadores/as.

La consultora global manifiesta que al crear una estrategia sólida los/as profesionales de Recursos Humanos pueden promover una mejor salud de los/as empleados y, al mismo tiempo, mejorar los resultados comerciales, como la productividad, el compromiso, la retención y la confianza, postulando cuatro pilares, de los cuales solo se desarrolló tres por falta de información de uno.

- *Mental*: Una buena salud mental en el trabajo siempre fue fundamental para el bienestar general pero hoy en día las empresas son más conscientes del papel que pueden jugar para ayudar a los/as empleados/as a lograrlo. Como atender los problemas de salud mental ha tomado mayor nivel de urgencia, porque un número creciente de personas experimenta condiciones como trastornos relacionados con el estrés y el trauma, ansiedad y depresión. Desde dos perspectivas, los/as empleadores/as pueden tomar acciones correctas, y cumplir, por un lado, con las obligaciones sociales abrazadas a la salud y a la par resguardar la salud de sus negocios.

La investigación “Health on Demand”, realizada por Mercer, demuestra que los/as trabajadores/as dependen cada vez más de sus empleadores/as como fuentes confiables de apoyo para su salud. Con una mirada empresarial, la provisión de salud mental potencia e impulsa la atracción y retención de los talentos humanos.

Afirmando lo anterior con los resultados arrojados por la investigación, en donde muestra que el 42% de los/as empleados/as con acceso a beneficios de salud mental tienen menos probabilidades de abandonar la compañía en comparación con el 27% de aquellos/as sin acceso. Las personas cuyos/as empleadores/as proporcionan una amplia gama de beneficios de salud y bienestar son más leales, más comprometidas y menos propensas a dejar una compañía (Mercer).

- *Físico:* Históricamente, los/as empleadores/as han ofrecido beneficios más completos a los/as empleados/as con mayores ingresos y a la gerencia. No obstante, esta línea excluye a los/as empleados/as de bajos ingresos y discrimina a ciertos grupos, lo que puede resultar en expectativas de atención no cumplidas y provocar desilusión y desmotivación en el personal. Este enfoque tradicional también puede generar una alta rotación entre los grupos desatendidos y, además, perjudicar la reputación de las organizaciones empleadoras que se perciben como deficientes en esta área. Mercer trae un concepto interesante que es “dar vuelta la pirámide”, sobre cómo proveer los beneficios de atención médica, las empresas deben ofrecer un apoyo equitativo a los/as empleados/as en todos los niveles de su organización, las personas de color, mujeres, LGBTQ+, veteranos/as, migrantes, personas con discapacidad, enfocándose en cubrir necesidades que antes no se habían satisfecho.

La consultora afirma que hoy en día se puede observar un cambio en el comportamiento del/la empleador/a, muchas empresas actualmente se enfocan en asegurar que la atención médica y la infraestructura de calidad estén al alcance de todos/as los/as empleados/as, sin importar su puesto, rol o función.

- *Financiero:* Según el último reporte de Tendencias Globales del Talento, cuando los/as trabajadores/as se sienten cómodos/as con su capacidad de cumplir sus obligaciones financieras, es más probable que sean productivos/as y comprometidos/as en el trabajo. Desde la perspectiva de recursos humanos es cautivador porque se puede tomar un papel de educación financiera con acompañamiento, entrenamiento, y asesoramiento a los/as empleados/as.

## Psicología Organizacional Positiva

El impulso en apoyo hacia la psicología positiva se extendió hacia otras aplicaciones de la disciplina científica, siendo una la psicología de las organizaciones. Se buscó mejorar las condiciones de vida de la persona en su posición de empleado/a. Es por esto que Polo Vargas (2012) comenta que Bakker y Schaufeli (2008: 148) ejemplifican que en lugar de “costes”, las medidas de salud y el bienestar se consideran cada vez más sólidas “inversiones” en el rendimiento de los/as empleados/as que los beneficios económicos directos para la empresa. La psicología organizacional positiva ha ido construyendo un bagaje tanto teórico como empírico de conocimientos.

Reig-Botella y Rico Pantín (2019) explican que Steger (2009) define el sentido de la vida como el grado en el que una persona percibe un propósito o significado a su vida, quienes creen que su vida tiene un sentido, sea éste el que sea, experimentan mayores niveles de satisfacción y bienestar. Las metas alcanzadas valoran la importancia de las libres elecciones, lo que nos proponemos y cómo desarrollamos nuestras habilidades para conseguirlas, cuando esto ocurre las personas se sienten competentes (Tarragona, 2013).

Reig-Botella y Rico Pantín (2019) mencionan que lo anterior es válido para el terreno personal, como, profesional y de aquí surge la necesidad de aplicar la Psicología Positiva a la empresa, naciendo la Psicología Organizacional Positiva. Fred Luthans se considera el precursor de esta nueva inclinación, el cual es citado por el autor Apolo Vargas (2012) donde define al Comportamiento Organizacional Positivo como:

(...) el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo hoy (2002: 59).

Desde esta perspectiva, la noción es aprovechar los recursos que tienen los sujetos en concordancia con el trabajo que desarrollan. Es decir, se toman las competencias que tienen las personas y se usan para mejorar las condiciones del trabajo y, como derivación, se enriquecen tanto la productividad como las ventas. A esto se le debe añadir que la persona es comprendida como fin último y no un medio (Apolo Vargas, 2012).

Pero en la presente tesis se permanecerá con el concepto que actualmente se utiliza con mayor frecuencia, el de Psicología Organizacional Positiva también denominada “POP”,

que estudia el funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, su gestión efectiva, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez & Lloréns, 2005). Esta disciplina es un enfoque actualizado por la vía del positivismo, desarrollando el potencial de sus trabajadores/as, favoreciendo emociones y experiencias positivas en el puesto de trabajo, con el propósito de que sus trabajadores/as sean más proactivos/as, que colaboren con la entidad y el resto de compañeros/as, que no teman asumir responsabilidades, con aspiración de desarrollo de carrera y con iniciativa personal. El/la empleado/a ya no es un material más, sino una fortaleza de la entidad (Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013). Es de necesidad entonces cuidar de los seres humanos que trabajan en las empresas, por lo que la POP debe centrarse en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social (Salanova, 2009).

De similar modo, Salanova, Martínez y Llorens (2005) aportan que el constructo de Psicología Organizacional Positiva como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Se trata también de favorecer una mirada del empleado como fortaleza de la organización y buscar su fomento.

Reig-Botella y Rico Pantín (2019) plantean que la noción de empowerment nace en este contexto, hace alusión a un estado motivacional fruto de la capacidad de autodeterminación, evaluación de las competencias, impactos y significados, el cómo el/la individuo/a se percibe así mismo/a y sus cualidades. Es necesario saber qué opina, no solo de la empresa o sus tareas, sino sobre sí mismo. El objetivo es que el/la trabajador/a logre ser feliz en su puesto de trabajo, así que hay que centrarse en la base de todo, en lo principal, la salud (Loli, Montgomery, Cerón, Del Carpio, Navarro & Llacho, 2015).

Cuando se integra la salud en el terreno de lo organizacional se habla de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), como el 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, 2010). Por eso es de relevancia el estudio del desarrollo de la motivación intrínseca, las propias creencias sobre las competencias de cada uno/a, la conciliación laboral - familiar, de qué forma puede la organización favorecer el crecimiento y bienestar de sus integrantes y de quienes

con ellos/as trabajan, sin olvidar de reducir lo máximo posible el daño psicológico de los problemas que puedan surgir (Grueso & Toca, 2012).

Las personas son lo único que la competencia no puede copiar, por consiguiente, mientras que las compañías inviertan en la salud mental y el bienestar de los/as empleados/as podrán ser más competitivas a nivel global (Schabracq y Cooper, 2000).

### **Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva**

Se ha desarrollado hasta aquí la definición de POP con distintos/as autores/as y se puede pensar que esta disciplina conduce a lograr el objetivo de mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los/as empleados/as, enlazado fuertemente con la importancia de que las compañías realicen inversiones en salud y bienestar. La Psicología Organizacional Positiva se manifiesta como una herramienta para elevar el potencial de los/as trabajadores/as y a la par las fortalezas de las firmas y su mejora en la competitividad del mercado.

En correspondencia Omar (2015) acerca lo dicho por Luthans & Youssef (2007) que el término se emplea para identificar un nuevo enfoque en la gestión de los recursos humanos. Con el fin de distinguirlo de otros enfoques, se ha definido un conjunto de criterios que los constructos deben cumplir para ser considerados dentro de este ámbito psicológico, los cuales son: ser medidos a través de instrumentos válidos y confiables, tener un impacto positivo sobre la satisfacción y el nivel individual de rendimiento laboral, y, sobre todo, más que rasgos fijos, ser estados susceptibles de cambio y desarrollo.

Los constructos que cumplen con los criterios de inclusión serán seguidamente desarrollados:

#### **Capital psicológico**

El Capital Psicológico, también denominado CapPsi, se integra a partir de la combinación de los conceptos esperanza, resiliencia, optimismo y auto-eficacia. Ha sido definido como “el estado psicológico positivo caracterizado por tener confianza (auto-eficacia) para asumir y llevar a cabo con éxito una tarea desafiante; hacer una atribución positiva

(optimismo) sobre el resultado de la misma; perseverar en la búsqueda de los objetivos y, en caso necesario, redireccionar los esfuerzos hacia las metas (esperanza) y, a pesar de estar acosado por los problemas, fortalecerse en la adversidad (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p. 3).

Luthans sostiene que los conceptos esperanza, resiliencia, optimismo y auto-eficacia tienen un núcleo en común que los mantiene unidos para conformar un supra constructo como es el de CapPsi.

Es necesario abordar cada uno de manera individual, comenzando por la esperanza, Omar (2015) acerca la definición propuesta por Snyder, Lopez & Pedrotti (2011) que es un estado de motivación positiva basado en un sentido del éxito derivado interactivamente de la voluntad de alcanzar ciertas metas y la consideración de los caminos a seguir para lograrlas. Es indiscutible entonces que la esperanza es la voluntad de ser victorioso/a, adicionando la habilidad para reconocer y andar en el camino del éxito.

El segundo término a describir es la resiliencia, que se define en el ámbito laboral como la capacidad psicológica de recuperarse positivamente de la adversidad, de la incertidumbre, del conflicto y del fracaso (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Se plantea que ha habido escasa información sobre la resiliencia en el lugar del trabajo, pero se entiende que el nivel de resiliencia de los/as empleados/as se correlaciona positivamente con la satisfacción, compromiso y felicidad (Omar, 2015, p. 73).

El tercer concepto, el optimismo, dentro de la psicología organizacional positiva es un proceso realista. Seligman (2011) define a los optimistas como los que hacen atribuciones globales, tanto internas y estables frente a los acontecimientos positivos como la realización de tareas. También atribuciones externas e inestables frente a circunstancias negativas, por ejemplo, olvidarse una fecha de un evento. Es así que el optimismo es una faceta del CapPsi que se asocia con la perspectiva de resultados positivos o atribuciones de acontecimientos que comprenden motivación y emociones positivas (Omar, 2015).

En cuanto a la auto-eficacia Bandura (2012) pone en conocimiento que los logros humanos y el bienestar necesitan un sentido optimista de la autoconfianza para superar los numerosos obstáculos hacia el éxito. “La confianza del empleado sobre sus capacidades para movilizar la motivación, recursos cognitivos o cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado” por Omar (2015) citando a (Stajkovic y Luthans 1998, p. 66).

Es tal el vínculo de estos componentes, por el núcleo en común que se comentó más arriba, que el CapPsi es un factor de orden superior que conecta los constructos descritos. Es por tal motivo que (2007) Luthans y sus colaboradores/as desarrollaron una escala para evaluar el Capital Psicológico y en la actualidad ya se cuenta con otras alternativas para su medición, pero el fin último de traer esto aquí es su denominador común, es que los efectos motivacionales combinados de este supra factor son más amplios e impactantes sobre el rendimiento y la satisfacción laboral que el de cualquiera de sus componentes considerados individualmente (Omar, 2015). Por lo tanto, se puede reconocer que los/as empleados/as que presenten altos niveles de CapPsi global pueden tener un mejor desempeño que aquellos/as que sólo exhiban, en sus formas de trabajar o de expresarse, esperanza, optimismo, resiliencia o auto-eficacia.

### **Identificación Organizacional**

He & Hongwei (2013) citados por Omar (2015) comienzan abordando el tema con la identificación organizacional definiéndola como: forma específica de identificación social. Un/a empleado/a manifestará su identificación organizacional si cada vez que debe tomar una decisión evalúa las alternativas de su elección en función de los valores de la organización.

Es importante continuar con Ashforth y Mael (1989) citados en Omar (2015) porque son quienes transfirieron las ideas de la teoría de la Identidad social, que se estructura en base a una dimensión cognitiva (conocimiento de ser miembro de un determinado grupo); un componente afectivo (apego emocional a ese grupo) y un aspecto evaluativo (connotación de valor asignada a ese grupo desde el exterior). Definida por Tajfel y Turner (1986) la identidad social es “la parte del autoconcepto de un sujeto que se deriva de su sentimiento de pertenencia a un grupo social junto con el valor y el significado emocional adscrito a tal pertenencia” (p. 63) en Omar (2015). En base a esto Ashforth y Mael señalaron que una organización o equipo de trabajo, representan una categoría social con la que las personas pueden identificarse. Cuanto más se identifica una persona con su empresa, más piensa y actúa desde la perspectiva organizacional, por ende, que la identificación implica un involucramiento cognitivo y emocional, lo dicho previamente por Dávila & Jiménez García (2012) acercado por Omar (2015).

Es significativo pensar aquí sobre lo imprescindible que es la identificación de los/as empleados/as con el lugar donde trabajan porque las organizaciones se encuentran con cambios y reestructuraciones constantes, algunas siendo predecibles y otras no tanto. Es así que estos escenarios maleables e inciertos pueden generar que los/as trabajadores/as se sientan amenazados, afectando su autoestima y bienestar, generando una necesidad de aferrarse a antiguas prácticas. En contracara, las personas que se identifican plenamente con la firma, evidencian actitudes positivas hacia tus tareas laborales, cooperación con los/as compañeros/as, pocas intenciones de renunciar, entre otras, afirmaba Eisenbeiss & Otten (2008) en el texto de Omar (2015).

Entonces se puede entender que las empresas con empleados/as que se encuentran identificados es porque tiene miembros más comprometidos/as, menos estresados/as y más productivos/as según por lo que exploya van Knippenberg (2012) citado por Omar (2015).

### **Confianza en la organización**

Las organizaciones creadas y gestionadas por el ser humano deben contar con la confianza, porque es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. También se han propuesto distintas fuentes de confianza, por un lado, en las personas en particular, allí se puede hablar de confianza personal y por otro, en los sistemas organizados, que se puede llamar confianza organizacional. Esta última es determinante para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y retener los talentos valiosos (Omar, 2015).

La confianza es el principal recurso que permite crear y reproducir un clima laboral estable y productivo. Se puede pensar en dos tipos o áreas de análisis, por una vía la confianza en el/la supervisor/a, que alude a la voluntad del/la trabajador/a a aceptar las directivas de su supervisor/a frente a situaciones que no puede controlar, que repercute en la capacidad creativa y en los comportamiento de colaboración (Omar, 2015); y por otra vía, la confianza en la gerencia, que es central en la generación de la confianza organizacional ya que los/as empleados/as no sólo evalúan si vale la pena confiar en la institución a partir de eventos vividos, sino también a partir de la conducta de los modelos

de alta visibilidad (Paliszkiewicz, 2011), lo anterior produce una influencia en los niveles de compromiso, en las intenciones de permanecer o no en la compañía y en la satisfacción laboral (Omar, 2015).

## **Justicia organizacional**

Previo a desarrollar el concepto en sí, es importante profundizar el término de percepción, ya que es fundamental para la comprensión de un constructo tan absoluto como lo es la Justicia Organizacional.

### **Percepción**

Tradicionalmente desde el campo de la psicología y, en términos generales, se ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas Melgarejo, 2014, p. 48).

La percepción no es un proceso lineal de estímulo y respuesta sobre un sujeto pasivo, sino que, contrariamente las percepciones están dentro de una serie de procesos en permanente interacción y donde el individuo y la sociedad tiene un papel activo en la conformación de percepciones particulares de cada grupo social.

En los procesos que se mencionaron previamente es donde se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas. Es así que un elemento clave dentro de la percepción es el reconocimiento que permite evocar, o comúnmente dicho, recordar, experiencias y conocimientos adquiridos en la vida, con los cuales se comparan las nuevas experiencias.

En profundidad ahora si con el concepto de justicia organizacional que se refiere a las percepciones que los/as empleados/as tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2010) citado por Omar (2015, p. 76). Se habla de que, si los/as empleados/as son tratados/as de forma justa, generará que ellos/as mantengan actitudes positivas para con el trabajo, los/as jefes/as y/o

supervisores/as, y con la misma organización; es así entonces que la Justicia constituye una condición de para funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción de sus integrantes Patlán-Pérez, Torres & Hernández, (2012), en el texto de Omar, (2015).

Del constructo presente se pueden definir tres ejes claves para su comprensión e importancia:

- *La justicia distributiva, también denominada JD:* se refiere a la distribución de los resultados que algunas personas tienen y otras no.
- *La justicia procedimental, también denominada JP:* Se enfoca también en los medios con los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas.
- *La justicia interaccional, también denominada JInt:* Alude al modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con los destinatarios de la justicia, centrando la atención en la calidad del trabajo interpersonal al momento de implementar un procedimiento distributivo (Omar, 2015, p. 76)

La justicia es bien llamada una moneda de dos caras, una negativa donde su ausencia genera grandes conflictos a las empresas, porque la injusticia puede provocar venganzas, represalias, daño moral, bajo rendimiento. La otra cara puede ser positiva, su existencia puede prevenir esos resultados, porque cumple un papel de amortiguador, permitiéndole a los/as empleados/as mantener el respeto y la confianza en la firma.

Es interesante sumar al desarrollo lo planteado por Ambrose (2012), citado por Omar (2015) que muestra que se pueden crear percepciones de justicia a través de cinco tareas de gestión, las cuales son: la selección los sistemas de recompensa, la gestión de conflictos, los despidos, y la evaluación del rendimiento. En estos procesos diversos siempre se encontrarán un/a ganador/a y/o perdedor/a, una persona recompensada monetariamente por sus tareas y otra no porque tal vez no cumplió el objetivo, trabajadores/as con resultados altos en la evaluación de rendimiento porque se lucieron en su puesto, y otros/as que obtuvieron bajos resultados por el reflejo de su actividad laboral.

Correctamente como cita Omar (2015) a Ambrose & Schminke (2007) quienes explayan que la justicia hay que cultivarla en el seno de las organizaciones porque constituye una enriquecedora oportunidad para obtener ventajas competitivas y rendimientos

financieros, así como de contar con empleados/as más comprometidos/as y satisfechos/as.

### **Comportamiento de ciudadanía organizacional**

Organ (1988) ha definido a los Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) como todo y cualquier comportamiento que beneficia y/o pretende beneficiar a la organización, que es discrecional y que sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel.

Se trata de un constructo multidimensional, en donde el anterior autor propuso un modelo integrado por cinco dimensiones, siendo el primero denominado *altruismo* que son los comportamientos de ayuda dirigidos a la organización como un todo. El segundo llamado *cumplimiento general* que hace alusión a los comportamientos de ayuda dirigidos a la organización como un todo, luego el tercero identificado como *virtud cívica* haciendo referencia a la participación en los eventos promovidos por la organización. El anteúltimo nombrada cortesía haciendo referencia a dar informaciones a efectos de prevenir la ocurrencia de problemas vinculados con el trabajo y por último el *espíritu deportivo* que significa tolerar los inevitables inconvenientes laborales sin quejarse (Omar, 2015)

Desde la perspectiva de los empleados, se ha informado que la ejecución de CCO aumenta la afectividad positiva, la satisfacción laboral y fortalece los lazos entre jefes/as y subordinados/as (Omar, 2015)

### **Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional (CO) se refiere al grado en que las personas se identifican, se encuentran consustanciales con sus organizaciones, y están dispuestas a continuar trabajando en ella (Dey, 2012). En un principio se pensaba que el presente constructo era unidimensional ya que solo ponía énfasis en el apego afectivo a la organización por parte de los/as empleados/as, no obstante, con el paso de los años se fortaleció la idea de que es multidimensional.

Existe un modelo propuesto por Meyer y Allen (1991) que sostienen que CO está compuesto por tres factores. El primero es el *compromiso afectivo* que se define como los lazos emocionales que unen el individuo con la organización. El segundo denominado *compromiso calculativo* considerado como la toma de conciencia por parte del/la empleado/a de los altos costos que generaría el hecho de dejar la empresa. Respecto al tercero y último, el *compromiso normativo*, que se identifica como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la compañía (Omar, 2015, p. 78). Se puede pensar entonces que el Compromiso Organizacional es un vínculo establecido por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización. Toda compañía que se esfuerce por desarrollar el compromiso afectivo de sus miembros se vería compensada con una nómina de empleados/as conectados con la empresa, con las consecuentes ventajas corporativas que esto trae aparejado.

Revisiones recientes de los progresos conceptuales y teóricos en el campo del compromiso (Johnson & Chang, 2008), demuestran que los/as empleados/as con un elevado compromiso afectivo están más satisfechos con su trabajo, se sientan felices con sus actividades laborales a realizar y se encuentran más predispuestos a involucrarse en comportamientos que refuerzan la competitividad de la organización. Entonces es claro aquí que el Compromiso Organizacional no sólo hace foco en la eficiencia y bienestar de los/as empleados/as, sino que también, en ser una alternativa eficaz para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Satisfacción Laboral**

Se ha señalado por Judge y Kammeter-Mueller (2012) citado por Omar (2015, p. 79) que la satisfacción laboral es una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, por la cual las personas evalúan en forma afectiva y/o cognitiva sus experiencias laborales. La Satisfacción como un estado emocional en relación con diversos aspectos del trabajo, desde este punto de vista los autores Morris y Venkatesh (2010) puntualizan que esa respuesta emocional es el resultado de la coherencia entre el puesto y los valores personales del/la empleado/a. Yukl (2008) la conceptualiza como “el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del

ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones acordes con sus expectativas” (p. 257) citado por Omar (2015, p. 79).

Se pueden destacar efectos benéficos para los/as empleados/as como también para las empresas, porque estas últimas pueden influir en la satisfacción de sus integrantes mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad, recompensas por ejecuciones destacadas, y similares, mientras que los/as trabajadores/as satisfechos/as pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo cual es una gran herramienta para reducir costos internos de cualquier proceso de producción (Mazurenko & O’Connor, 2012), como también el desarrollo de actitudes positivas hacia uno/a mismo/a, la felicidad para con el trabajo incide positivamente en la satisfacción con la vida en general.

### **Organizaciones Saludables**

En la presente sección se lee el concepto de Organizaciones Saludables, y el mismo se puede descomponer en sus dos términos. Es así que para la comprensión de este apartado es significativo comenzar definiendo a las “organizaciones”, que tiene diversas miradas y perspectivas de distintos autores.

Según como acerca Pazmay Ramos (s.f) al autor Giorgi et al (2007) que determina que son ejes de actividad productivas que han configurado maneras específicas de interacción social que permiten prácticas y formas de hacer frente al mundo. Se utiliza en todos los ámbitos, ya sea empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc., para referirse, por un lado, a una entidad (como una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y, por otro lado, a una actividad (como la planificación de una empresa, un evento o simplemente la coordinación de una reunión familiar).

Fue en la década de 1940 cuando se observó que la mejora de las condiciones laborales, la promoción de la seguridad y la salud, el fomento de la participación y la atención a las relaciones sociales, entre otros aspectos, resultaban beneficiosos para la organización, en tanto que reducían conductas disruptivas por parte de sus miembros y promovían conductas orientadas hacia las metas organizacionales.

Entre las décadas de 1960 y 1980 se despliega el movimiento de la calidad de vida laboral, que prioriza a los entornos de trabajo saludables. Se comenzaron a explorar formas de organización y estilos de dirección que garantizaran las condiciones para que, en el trabajo, los seres humanos desarrollasen lo mejor de sí mismos (Mateu, 1984; Navajas, 2003).

En los últimos veinte años, el énfasis en la calidad del ambiente laboral como elemento esencial para la salud organizacional (Cox, 1992) y la relevancia de los factores organizacionales en las relaciones salud-trabajo (Vandenberg et alii, 2002) han contribuido al resurgir del constructo «calidad de vida laboral», ubicándolo como elemento central en el actual proceso de metamorfosis organizacional (González et alii, 1996).

Las consideraciones comentadas hasta aquí llevan a citar a la Organización Mundial de la Salud (2010) la definición de los entornos de trabajo saludables:

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los/as trabajadores/as y jefes/as colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los/as trabajadores/as y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los/as trabajadores/as, sus familias y de otros/as miembros de la comunidad.

Esta definición pretende dirigirse a la prevención primaria, esto es, prevenir que sucedan accidentes o enfermedades. De cualquier modo, la prevención secundaria y terciaria debe incluirse en los servicios de salud ocupacional de la empresa bajo el rubro de “recursos personales de salud” cuando no estén disponibles en la comunidad. Adicionalmente se entiende que se debe crear un ambiente de trabajo que no cause recaídas o nuevos accidentes cuando alguien regresa a trabajar después de estar incapacitado por lesiones o enfermedades, sean estas relacionados a no al trabajo. Ambientes que acepten y apoyen

a los/as trabajadores/as de edad avanzada o a los/as que padecen enfermedades crónicas o discapacidades (OMS, 2010, p. 15)

El bienestar de los/as empleados/as debe ser la preocupación principal para las compañías, porque es su patrimonio más valioso, son quienes desarrollan los planes y objetivos de la empresa con su trabajo de todos los días. Es importante percibir a las entidades no como sitios donde solamente se produce con fines económicos, sino también como áreas de creación y desarrollo de culturas y subjetividades. Se deben comprender como organismos generadores de realidades sociales (Pazmay Ramos, s.f). Las organizaciones ya no se pueden permitir desperdiciar el “talento humano” si desean seguir siendo competitivas en este nuevo siglo. Para tener éxito, una empresa debe promover el bienestar de las personas, agrupaciones y sociedades (Rodríguez-Carvajal et al., 2010), en Pazmay Ramos (s.f). Tal es así que las firmas deben optimizar el recurso humano, no solo orientando sus esfuerzos a eliminar las fuentes de problemas (el caso del manejo del estrés, por ejemplo), sino también creando un contexto organizacional que facilite el desarrollo y crecimiento del personal (Hernández-Vargas et al., 2014).

Luego de lo anterior es posible preguntarse *¿Cómo el trabajo afecta a la salud de los/as trabajadores/as?*, y continuación se desarrollan, tanto perspectivas positivas como negativas, respecto al interrogante.

- *El trabajo influye en la salud y seguridad física:* Los peligros de seguridad física son regularmente el primer tipo de riesgo, y los mismos que atentan contra los/as empleados/as pueden ser: riesgos mecánicos por máquinas; riesgos eléctricos; deslizamientos o caídas en altura; riesgos ergonómicos tales como movimientos repetitivos, posiciones forzadas y esfuerzo excesivo; fragmentos volátiles que pueden dañar un ojo; o riesgo de accidentes en vehículo automotor a causa del trabajo.
- Como bien plantea la OMS (2010), mente y cuerpo son uno y lo que afecta a uno, inevitablemente afecta al otro, es por eso que se trae aquí a los riesgos psicosociales. Se puede ver que cuando los/as trabajadores/as adolecen de influencia sobre las condiciones peligrosas en su entorno de trabajo, son carentes del control necesario para combatir las amenazas a su vida o integridad física. Los/as trabajadores/as que enfrentan riesgos psicosociales pueden:
  - Dormir mal

- Sobre automedicarse
- Beber en exceso
- Sentirse deprimidos/as
- Sentirse ansiosos/as, irritables y nerviosos/as
- Sentirse intolerantes y enojados/as (frecuentemente debido a sentimientos de injusticia e inequidad)

Cuando las personas se involucran en estas conductas o caen presas de estos estados emocionales es muy probable que:

- Se vuelvan momentáneamente distraídos/as
  - Cometan errores de juicio peligrosos
  - Sus cuerpos están estresados, incrementando la probabilidad torceduras y contracturas
  - fallen en actividades normales que requieren coordinación mano – ojo o pie – ojo
- *El trabajo afecta la salud mental y el bienestar:* “Los factores del espacio laboral pueden incrementar la posibilidad de ocurrencia de un desorden mental, empeorar un desorden mental... puede contribuir directamente al distrés mental (desmoralización, humor depresivo, ansiedad, burnout, etc.). El distrés mental puede no llegar a niveles diagnosticables como desorden mental y aun así ser una fuente de sufrimiento considerable para el empleado...” (OMS, 2010, p. 29).

Kelloway and Day revisaron la vasta literatura acerca de cómo el trabajo impacta en la salud y reportaron que existe una sólida evidencia científica de que la salud mental es impactada negativamente por: Sobre trabajo, estresores de rol como conflicto, ambigüedad y conflicto interno de rol, trabajo nocturno y horas extras; liderazgo de pobre calidad; agresión en el espacio de trabajo, tal como acoso y bullying; y percepción de control sobre la tarea. Los autores también resaltan que otros aspectos del trabajo pueden desarrollar positivamente la salud mental de los/as trabajadores/as.

Es por lo anterior que sería incompleto y desorientador si solo se señala lo negativo, y no el impacto positivo que el trabajar tiene en los/as empleados/as, tal es así que se aborda aquí a Waddel and Burton que revisaron minuciosamente las evidencias de los efectos positivos del trabajo y determinan que “Existe una fuerte evidencia que muestra que el trabajo es generalmente bueno para la salud física y mental y el bienestar. La cesantía se asocia con una pobre salud mental y física y bienestar. El trabajo puede ser terapéutico y contrarrestar los efectos adversos del desempleo. Esto es cierto para la gente saludable en edad productiva, para personas con discapacidad, para mucha gente con problemas de salud comunes y para los/as beneficiarios/as de la seguridad social. La condición es que se debe aclarar cuál es la naturaleza y calidad de tal trabajo y su contexto social; las labores deben ser seguras y ajustables.”

Si bien es esencial recordar que en el actual estudio que usted lee, el objetivo principal hace foco en las percepciones de los/as trabajadores/as, pero es de necesidad entender cómo afecta la salud de los/as trabajadores/as a las empresas, dicho en otras palabras *¿La salud débil de los/as trabajadores/as afecta la salud, efectividad, productividad o competitividad de una empresa?*

Tal como indica la OMS (2010) numerosos estudios han demostrado que la salud deficiente, impacta negativamente sobre la productividad, cuando los/as empleados/as se encuentran enfermos/as, independientemente del motivo, la productividad en el trabajo descenderá. Si el/la trabajador/a está mal de salud y no puede ir a trabajar, se generan costos relacionados con el absentismo al reclutar y emplear una persona que realice un reemplazo, capacitarlo/a, etc. Si ese/a trabajador/a se presenta a trabajar a pesar de su situación negativa en salud, ocurre un fenómeno recientemente denominado “presentismo”, y describe la productividad reducida de alguien que está enfermo/a ya sea física o mentalmente, por lo que no es tan productivo/a como comúnmente sería.

En cuanto a lo mental, *¿La salud mental de los/as trabajadores/as afecta a la empresa?*

De acuerdo con la OMS (2010) un/a trabajador/a comprometido/a y dedicado/a es más productivo/a y útil que uno/a que sea apático/a, deprimido/a y constantemente estresado/a. En las empresas del hoy basadas en el conocimiento, los/as empresarios/as dependen de empleados/as altamente funcionales, comprometidos/as, innovadores/as y creativos/as para mantener a las organizaciones competitivas frente a sus competencias en el mercado.

Es con la anterior perspectiva que se adentra en el otro concepto planteado, el de “Saludables”, que recibe en aumento preeminencia en el ámbito académico y empresarial, porque ser saludable es una idea que las organizaciones deben aspirar, pues como una persona sana, una empresa saludable es adaptable y resistente cuando se enfrenta a la diversidad. Las personas sanas tienen bienestar físico y mental porque sus sistemas físicos, mentales y emocionales están sincronizados, y por ello ejercen de manera efectiva sus roles como trabajadores/as, ciudadanos/as, socios/as y padres y/o madres, mientras se potencian; comprenden una relación positiva con el entorno en el que viven. Como trae el autor Pazmay Ramos (s.f, p. 43) citando a Boivin et al. (2018) que propone que lo mismo puede decirse de una organización sana: sus sistemas están bien integrados, operan con éxito, desarrollan una nueva capacidad para prosperar en el futuro y tienen una relación de beneficio mutuo con los/as clientes/as, las comunidades y el medioambiente.

Se puede definir que una organización saludable es aquella en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un ambiente que cuida tanto la salud y seguridad de los/as empleados/as como la efectividad de la organización. El concepto de Organización Saludable se ha estudiado desde múltiples disciplinas y con variadas orientaciones (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

El enfoque de O.S se enmarca en los estudios organizacionales positivos, como bien se desarrolló previamente a lo largo de la tesis, donde se explica su inicio por la rama de la psicología positiva; se trata de un emergente concepto en los estudios organizacionales, centrado en las dinámicas que encaminan a las organizaciones e individuos/as para lograr un desempeño excepcional.

Es rico traer aquí el desarrollo de tres *Modelos* que permiten explicar y comprender los procesos determinantes de la salud de las organizaciones. Los mismos cuentan con perspectivas distintas, pero a la vez complementarias, aunque es importante remarcar que se desarrollará de manera completa el *Modelo centrado en el/la empleado/a* ya que sigue el objetivo del presente escrito, los dos modelos restantes serán simplemente mencionados y acotadamente descritos, con el fin de visualizar la expansión, conocimiento e historia de las Organizaciones Saludables por el mundo.

### **Modelos explicativos en torno a las Organizaciones Saludables**

Las Organizaciones Saludables han sido estudiadas desde disciplinas como la psicología, la sociología y la administración, como resultado de lo anterior, diversos/as autores/as han estructurado modelos y programas que incorporan la concepción de salud o bienestar en las organizaciones o explican el comportamiento organizacional en función de ella.

Existe una amplia variedad de modelos explicativos sobre las organizaciones saludables que pueden ser clasificados en tres grandes categorías. Algunas de las propuestas se acentúan particularmente en los/as empleados/as y en sus condiciones de salud física y psicológica como componente central; otros modelos se identifican por querer generar un impacto saludable desde una perspectiva que integra diversos actores de la vida organizacional.

### **Modelos centrados en el/la empleado/a**

*Modelo de Organizaciones Saludables de Wilson et al. (2004):* En esta primera sección se puede hablar de las propuestas dadas por Wilson et al. (2004) establece un marco de referencia para explicar los procesos de salud-enfermedad en el contexto organizacional. Este modelo considera 29 constructos que se explican mediante cinco dominios principales: los atributos centrales de la organización, el clima organizacional, el diseño del trabajo, el trabajo futuro y el ajuste psicológico al trabajo. Como resultado de la interacción entre los dominios del modelo, los autores defienden que es posible lograr resultados saludables en los/as trabajadores/as en términos de estilos de vida adecuados, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, en definitiva, resultados saludables en los/as empleados/as y bienestar (Grueso Hinestroza, Rey Sarmiento, 2013).

- *Modelos de organizaciones saludables de Salanova (2008):* Otro modelo explicativo asociado al concepto de organización saludable y que muestra tener como elemento central la salud y el bienestar de los/as empleados/as es el desarrollado por Salanova (2008). Este modelo es igual que el definido por Wilson et al. (2004), según (Grueso Hinestroza, Rey Sarmiento, 2013), porque se focaliza en la salud de los/as trabajadores/as como una condición que permite alcanzar la salud de la organización; pero a diferencia de otros modelos, en la propuesta de Salanova (2008) se destaca que la salud de los/as empleados/as es un fin en sí mismo y no se constituye exclusivamente en un medio para alcanzar mejores resultados organizacionales. En este presente modelo heurístico de O.S, se

presenta que las organizaciones que cuentan con este atributo se destacan por tres propiedades: a) la existencia de un grupo de prácticas organizacionales, b) promueven la salud de los/as empleados/as (capital psicológico positivo) y c) lo anterior genera resultados saludables para la organización, o sea, productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

En vínculo con las prácticas saludables (a) la autora Salanova señala que estas se consolidan en la medida en que las organizaciones implementan acciones que contribuyen a la claridad en las tareas, claridad de rol y autonomía en el trabajo. De igual forma, expresa que la variedad, el feedback y brindar información sobre las tareas realizadas por los/as empleados/as, se constituyen en factores que contribuyen a la consolidación de una organización saludable (Bernabeu Rocamora, 2018). También se sugiere que existe un segundo conjunto de prácticas (b), conocidas como recursos estructurales de la organización, las cuales han sido identificadas como factores que predicen resultados saludables. Estos recursos organizacionales se observan en diversas prácticas directivas, en prácticas de gestión de recursos humanos, así como en los aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos de la organización. Por último, el tercer conjunto de prácticas saludables se denomina recursos sociales (c). En este sentido, la autora argumenta que la participación en redes sociales, las normas de conducta y la confianza, se constituyen en elementos que aportan a la consolidación de organizaciones saludables.

*Un elemento representativo a destacar del modelo heurístico de Salanova (2008) está relacionado con las características de los/as empleados/as, desde su perspectiva en la medida en que los/as trabajadores/as cuentan con atributos como:*

- *Autoeficacia:* Alentar en las personas la creencia de que tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo las acciones que les permitirán lograr el resultado deseado. La autoeficacia, es según Albert Bandura, un elemento básico de la motivación. Quien no cree que puede no lo intenta, quién cree que puede no solo lo intenta, sino que invierte esfuerzo en ello, y persevera en el tiempo a pesar de los obstáculos. Las creencias de autoeficacia se desarrollan a través del feedback sobre logros pasados, la existencia de modelos de comportamientos, las experiencias de dominio guiadas, y la persuasión social (Chirino, 2020).

- *Esperanza*: Tener esperanza es tener metas y planes para lograrlas. Desarrollar la esperanza en una organización requiere de un liderazgo visionario e inspirador que sepa crear una visión de futuro ilusionante, que conecte con los deseos, anhelos y sueños de las personas, y las enganche. Requiere también crear lemas e historias organizacionales, que conecten con lo mejor de los éxitos del pasado con lo mejor de los logros por conquistar (Chirino, 2020).
- *Optimismo*: Actitud que lleva a pensar que el futuro será mejor y que la adversidad es temporal. El Optimismo se desarrolla cuestionando los pensamientos negativos, centrándonos en las soluciones y en el futuro, y no en los problemas y la situación pasada, utilizando un lenguaje más positivo, cultivando el sentido del humor, y convirtiendo los problemas en retos, entre otras estrategias (Chirino, 2020).
- *Resiliencia*: Fortaleza humana que nos permite superar la adversidad y salir reforzados/as. Capacidad de resistir, de superarse, de sobreponerse y continuar (Chirino, 2020).
- *Engagement*: Estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo. Las personas con engagement se sienten enérgica y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo (Chirino, 2020).

Lo anterior contribuirá de manera significativa a la construcción de una O.S. Esta dimensión, dentro de este modelo, es identificada como Capital psicológico positivo y se constituye en condición para que las organizaciones puedan desarrollar productos y servicios saludables y establezcan relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

- *Criterio de calidad para la promoción de la salud ENWHP (1999)*: Se puede acercar otro criterio de calidad para la promoción de la salud en los lugares de trabajo propuesto por la Red Europea para la promoción de la salud (European Network for Workplace Health Promotion, también denominado EFQM, 1999) es considerado como un modelo que permite explicar el bienestar de las organizaciones tomando como eje central la salud de los/as empleados/as. Este criterio es ampliamente conocido tanto en el mundo académico como empresarial

ya que es considerado como un complemento al modelo de excelencia europeo desarrollado por la EFQM; su mayor fortaleza, es que se centra en las condiciones de la organización que traen como resultados efectos saludables a nivel de los/as empleados/as (Bernabeu Rocamora, 2018). Integra cinco procesos facilitadores que tiene un impacto saludable, considerando lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, recursos humanos y organización del trabajo, planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo, implementación de acciones de promoción de la salud y responsabilidad social.

- *Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQI, 2007)*: Otro modelo explicativo de organización saludable a desarrollar, centrado en el/la empleado/a, es el criterio de organizaciones de trabajo saludables Healthy Workplace (NQI, 2007) promovido por el Instituto Nacional de la Calidad Canadiense y Salud Canadá. Al igual que el propuesto por la Red Europea, es complementario a un modelo más general de excelencia organizacional: el Marco de referencia del Programa para la Excelencia Empresarial Canadá (Canadian Framework for Business Excellence) desarrollado por el Instituto Nacional de la Calidad (National Quality Institute NQI) en el año 2007. El mismo incorpora una serie de factores orientadores relativos a la dirección y a la organización que interactúan para generar resultados saludables en los/as trabajadores/as y el entorno.

Resulta pertinente indicar que los principios organizacionales, el estilo de liderazgo, los procesos de planificación y programación, la vinculación de las personas, la gerencia de procesos y la evaluación de los riesgos, son factores representativos de este criterio que, al interactuar con elementos como, por ejemplo: el entorno físico, la salud, el estilo de vida y la cultura del sitio de trabajo, obtienen resultados óptimos para la organización (Grueso Hinestroza, Rey Sarmiento, 2013).

<b>Tabla I. Modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado</b>	
Modelos	VARIABLES INCORPORADAS
Modelo de organizaciones saludables de Wilson et al. (2004)	Atributos centrales de la organización, Clima organizacional, Diseño del trabajo, Trabajo futuro, Ajuste psicológico al trabajo, Empleados saludables y bienestar

Modelo de organizaciones saludables de Salanova (2008)	Prácticas saludables, Salud de los empleados: capital psicológico positivo, Resultados saludables: productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad
Criterio de calidad para la promoción de la salud ENWHP (1999)	Lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, Recursos humanos y organización del trabajo, Planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo, Implementación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo, Responsabilidad Social
Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQI, 2007)	Principios organizacionales, Liderazgo, Planeación y programación, Vinculación de las personas, Gerencia de procesos y evaluación de riesgos
Fuente: Elaboración propia (2011).	

*Nota. Modelos de organizaciones saludables centrados en el/la empleado/a, elaborado por Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento (2013).*

### **Modelos explicativos en torno a las organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés**

En esta segunda categoría de modelos explicativos en torno a las Organizaciones Saludables está compuesta por aquellos que incorporan la interacción de la organización con una amplia variedad de grupos de interés, de esta manera, el impacto está sobre los/as empleados/as, los/as clientes/as, los/as accionistas y la sociedad, se expresa en tipos de indicadores organizacionales.

Comenzando por el primer modelo desarrollado por Zwetsloot y Pot (2004) denominan “Gestión Integral de la Salud” a la comprensión de los procesos de interacción de la

empresa con sus grupos de interés desde una perspectiva proactiva y preventiva con miras a lograr la salud y el bienestar.

En lo que respecta al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq, 2005), se plantea como un modelo de organización que promueve condiciones de bienestar entre distintos grupos de interés, así, el modelo establece que, mediante cinco procesos facilitadores, que se pueden observar en la tabla II (Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento, 2013, p. 631).

Luego en cuanto al Modelo de Excelencia Europeo desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o EFQM (sigla en inglés) desarrolla cinco elementos claves para la obtención de resultados en el contexto de las organizaciones, presentes en la tabla II. Los mismos tienen impacto en un grupo de resultados que son medibles en los/as empleados/as, los/as clientes/as, la sociedad y en términos de resultados de desempeño.

También se encuentra el Programa para la excelencia empresarial de Canadá, aquí se plantea que las organizaciones de excelencia se destacan por la construcción de valores con sus grupos de interés y por el desarrollo del compromiso de los/as trabajadores/as hacia la firma. El presente Modelo propone ocho principios.

Adicional a lo anterior, es interesante plasmar el Programa Nacional. Se dice que las empresas que deciden emplear el criterio Baldrige como un modelo gerencial, fundamentalmente buscan mejorar el desempeño de la organización a través de la mejora de sus habilidades para pensar y actuar estratégicamente (Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento, 2013, p. 631) y logran alinear sus procesos y recursos, generar una alta vinculación de las personas hacia la empresa y centrarse en los resultados claves.

Conforme con Corbett (2004) el programa para excelencia de las empresas de Australia (Australian Business Excellence Framework) constituye fundamentalmente, en un sistema de liderazgo y gerencia no prescriptivo que plantea seis elementos centrales que se constituyen en las categorías que impactan en la salud organizacional.

<b>Tabla II. Modelos orientados hacia diversos grupos de interés</b>	
Modelos	VARIABLES INCORPORADAS
Gestión integral de la salud (Zwetsloot y Pot, 2004)	Entorno físico Entorno social Personas Relación con el entorno organizacional Productos y servicios saludables
Modelo Ibero-Americano de Excelencia Fundibeq (2005)	Liderazgo y estilo de gestión Política y estrategia Desarrollo de las personas Recursos y asociados Clientes
Modelo de excelencia EFQM de Europa	Liderazgo Personas Estrategia Colaboradores y recursos Procesos, productos y servicios
Programa para la excelencia empresarial de Canadá (NQI, 2007)	Liderazgo Planeación Énfasis en el cliente Los ciudadanos Énfasis en las personas de la organización Gerencia de los procesos Énfasis en los proveedores
Programa Nacional de Calidad Baldrige de los Estados Unidos	Liderazgo Planeación estratégica Enfoque en el cliente Medición, análisis y gerencia del conocimiento Énfasis en los empleados Gerencia de procesos

Programa para la excelencia de las empresas en Australia	El liderazgo y la innovación La estrategia y la planeación de procesos La gestión de la información y el conocimiento Las personas de la organización El énfasis en el cliente y los mercados Los procesos, productos y servicios
Fuente: Elaboración propia (2011)	

*Nota. Modelos de organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés, elaborado por Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento (2013).*

### **Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida**

Se han usado analogías para estudiar las organizaciones como seres vivos o ecosistemas y facilitar su comprensión a partir de la teoría de sistemas.

En lo anterior se encuentra la propuesta del modelo de Sistema viable Stafford Beer (1994) aproximación que busca comprender y explicar el comportamiento de las organizaciones utilizando como marco de referencia la neurocibernética.

Respecto a la segunda propuesta fundamentándose en la cibernética organizacional, Tarride et al. (2008), proponen un modelo explicativo de organización saludable. El modelo hipotetizado se basa en la definición de salud desarrollada por la Organización Mundial de la Salud OMS (1946), y se explica a partir de 53 variables que se agrupan en tres componentes: aspectos físicos, aspectos mentales y aspectos sociales.

<b>Tabla III. Modelos basados en la organización como sistema vivo</b>	
Modelos	Componentes
Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer	Metasistema Sistema de operaciones Entorno
Modelo de organización saludable de Tarride y colaboradores (2008)	Aspectos físicos Aspectos mentales

	Aspectos sociales
Fuente Elaboración propia (2011)	

*Nota. Modelos de organizaciones saludables basados en la organización como sistema vivo, elaborado por Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento (2013).*

## Capítulo 4

### Metodología

#### Enfoque y diseño de la investigación

El estudio en curso se desarrolla con una metodología cuantitativa, con el objetivo de determinar si las empresas de Rafaela, Bella Italia y Sunchales destinan esfuerzos para ser Organizaciones Saludables, desde la mirada de una muestra de trabajadores/as en el año 2024. La pregunta central que orienta la investigación es: Desde la mirada de los/as trabajadores/as, ¿son saludables las organizaciones de Rafaela y zona?

Para poder alcanzarlo se realiza un estudio empírico con metodología de tipo cuantitativa basado en técnicas de recolección de datos, como encuestas y análisis estadísticos. Permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística, y para que exista este tipo de metodología se necesita que los elementos del problema de investigación tengan una relación de naturaleza lineal, es decir, que exista claridad entre los elementos (Mendoza Palacios, 2006).

A través de la investigación se puede tener conocimiento de las perspectivas, en otras palabras, de los juicios en torno a las sensaciones obtenidas sobre el ambiente laboral y social (Vargas Melgarejo, 2014, p. 48) en el que están inmersos/as los/as trabajadores/as de la muestra y así poder contextualizar la situación organizacional de Rafaela y zona.

Dado que no existen estudios previos en la zona sobre el tema central, el uso de una metodología cuantitativa resulta clave para proporcionar datos numéricos que permitan una primera visualización objetiva de la situación organizacional en Rafaela y sus alrededores. Posteriormente, estos hallazgos podrían complementarse con estudios de otro tipo, según el interés de futuros/as investigadores/as.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo porque pretende determinar si las empresas de Rafaela, Sunchales y Bella Italia destinan esfuerzos en ser Organizaciones Saludables, como también caracterizar los entornos laborales y conocer las distintas percepciones que existan por datos demográficos.

## **Población y muestra**

Entendiendo a la población como el conjunto de todos los sujetos sobre los que se quiere conocer cierta información relacionada con el fenómeno en estudio (Hueso y Cascant, 2012) para este estudio son seleccionados/as trabajadores/as mayores de 18 años, formales y registrados/as, en organizaciones públicas y/o privadas, ubicadas únicamente en Rafaela, Sunchales o Bella Italia.

Dado que no se cuenta con un registro oficial de trabajadores/as que cumplan con estos criterios, se utiliza un muestreo no probabilístico, basado en la técnica de "bola de nieve". Esta estrategia facilita la recolección de datos al permitir que las personas encuestadas compartan el cuestionario con otras que cumplan los criterios del estudio. Se busca alcanzar una muestra mayor a 100 personas para obtener una diversidad de perspectivas.

## **Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos, se emplea la encuesta como técnica cuantitativa. Según Hueso y Cascant (2012), el uso de un cuestionario estructurado permite obtener información sobre una población a partir de una muestra, recopilando datos tanto objetivos (como nivel educativo o comportamientos) como subjetivos (como opiniones, actitudes y sentimientos).

En esta investigación se utiliza un cuestionario en formato online a través de Google Forms compuesto por 29 preguntas de fácil comprensión, diseñadas para evaluar la percepción de los/as trabajadores/as sobre lo que implica ser una Organización Saludable. Además, se anexan 10 preguntas de características demográficas como ubicación de la organización, origen de la empresa, residencia, edad, género, responsabilidad de cuidado, modalidad de trabajo, área de trabajo, sector y sector económico, para así realizar cruces con tablas dinámicas.

Las preguntas del cuestionario se diseñan fielmente en base al Marco Teórico, inspiradas en los enfoques de la consultora Gallup y su evaluación "CliftonStrengths", que identifica 34 fortalezas organizadas en 4 dominios. También se consideran las teorías de Mercer,

que destacan los pilares mental, físico y financiero como claves para el bienestar organizacional. Asimismo, se incorporan conceptos de la Psicología Organizacional Positiva, como el Capital Psicológico, la Identificación Organizacional, la Confianza en la Organización, la Justicia Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.

De igual manera, se incluyen consideraciones de la Organización Mundial de la Salud sobre entornos laborales saludables y sus afecciones positivas y negativas que pueden tener en el bienestar de los/as trabajadores/as.


### **Procedimiento de recolección de datos**

Para la distribución de la encuesta, se utiliza la técnica de muestreo "bola de nieve" a través de medios de comunicación como WhatsApp, Gmail y redes sociales como LinkedIn. Se comparte un mensaje de invitación a participar, el cual puede adaptarse según el/la destinatario/a (amigos/as, profesores/as, compañeros/as de trabajo, etc.).

*¡Hola Comunidad! Espero que estén muy bien.*

*Me presento, soy Serena Toledo estudiante de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo y estoy finalizando mis estudios con mi tesis de investigación.*

*La misma tiene el objetivo de determinar si las organizaciones (públicas / privadas) de Rafaela, Sunchales o Bella Italia, desde la perspectiva del trabajador, destinan esfuerzos para fomentar el bienestar físico y mental de sus empleados.*

*¿Me ayudarían a obtener datos ?*

*Dejo el link para quienes puedan / deseen contestarla y si les pareció interesante compartirla 😊:*

*<https://forms.gle/tzjNEd4zBT1DuJRL6>*

*¡Muchas gracias!*

A las personas que completan la encuesta se les invita a compartirla con otros/as trabajadores/as que cumplan los criterios del estudio.

Se garantiza a los/as participantes que los datos proporcionados son completamente anónimos y tratados de forma segura y confidencial, donde la información obtenida es utilizada exclusivamente para fines académicos dentro del marco de la investigación, cumpliendo con la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, garantizando el resguardo y protección de la privacidad.

Durante la recolección de datos, se monitorea a diario el progreso de respuestas, revisando la diversidad de la muestra en términos de género, edad, ubicación de la empresa, modalidad laboral y área de desempeño, entre otros datos demográficos. La encuesta permanece abierta aproximadamente un mes, con el objetivo de alcanzar una muestra representativa mayor a 100 personas.

### **Análisis de datos**

Las respuestas de la encuesta se basan en una *escala Likert* de cinco puntos que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los/as trabajadores/as con respecto a las preguntas. Para el procesamiento de datos se utiliza una codificación numérica sobre las respuestas de escala Likert, asignando valores numéricos a las opciones que seleccionan los/as participantes, permitiendo llevar adelante un análisis estadístico como el puntaje por respuesta y / o dimensión, promedios, etc.

Es importante aclarar que, en esta investigación, la escala de Likert se clasifica como escala de percepción positiva o escala de percepción negativa según el caso. De las 29 preguntas, 4 son consideradas “con percepción negativa”, ya que están formuladas para identificar si un/a trabajador/a percibe amenazas, episodios de ansiedad, insomnio, distracción o falta de coordinación, o frecuencia de renunciadas por parte de compañeros/as, colegas, jefes/as, entre otros. Estas preguntas se consideran bajo una perspectiva negativa porque, si se responde con “siempre”, implica que las características de esas organizaciones en particular no coinciden con la de una O.S. "Con frecuencia" o "Algunas veces" también tienen matices negativos, dan a la posibilidad de que en ciertos momentos están presentes estos aspectos que afectan al bienestar del/la trabajador/a, en cuanto a “Poco frecuente” y “Nunca” se entiende que son pocas o no existen las ocasiones en donde esos/as empleados/as creen tener síntomas perjudiciales a su salud o un entorno de inestable laboralmente. Es así que “siempre” = 1 es negativo.

*Preguntas negativas:*

- ¿Percibís que el contexto cambiante en el que está la organización (social, económico, político, etc.) hace sentir amenazado a tu bienestar personal y/o profesional?
- ¿Percibís que por el trabajo experimentás episodios como insomnio, ansiedad, intolerancia, enojo, nerviosismo, irritabilidad, entre otros?
- En tu trabajo, al realizar tareas que requieren concentración y/o movimientos repetitivos ¿percibís estar distraído/a, contracturado/a, y/o con falta de coordinación de manos o piernas, u otros síntomas?
- ¿Percibís que en tu trabajo los/as empleados/as renuncian con frecuencia?

Escala de Percepción Negativa:

<b>Escala de percepción negativa</b>	
Frecuencia	Puntaje
Siempre	1
Con frecuencia	2
Algunas veces	3
Poco frecuente	4
Nunca	5

En cuanto a la escala Likert de percepción positiva, de las 29 preguntas, 25 se consideran “con percepción positiva”, ya que están formuladas para identificar aspectos como la promoción de hábitos saludables, acciones para reducir el estrés, fomento del apoyo emocional, compañerismo, autoconfianza, apoyo por parte del/la empleador/a, equidad salarial y de beneficios, lealtad con el trabajo, entre otros. Estas preguntas se consideran bajo una percepción positiva porque, si se responde con “siempre”, implica que las

características de esa organización son acordes a la eficiencia de gestión en prácticas que favorecen el bienestar del/la trabajador/a. Las respuestas “con frecuencia” o “algunas veces” también tienen connotaciones positivas, sugieren que, aunque no siempre estén presentes, estos aspectos son generalmente favorecedores del bienestar en el entorno laboral y son percibidos por los/as empleados/as de esas empresas en donde se encuentran empleados/as. Por otro lado, “poco frecuente” o “nunca” reflejan que esas situaciones o condiciones que fomentan el bienestar integral de las personas dentro de un contexto laboral son escasas o inexistentes. Es así que “siempre” = 5 es positivo.

*Preguntas de Perspectiva Positiva:*

- ¿Percibís que la empresa donde trabajás promociona hábitos saludables? (Por ejemplo: pausas activas, educación en alimentación equilibrada, flexibilidad laboral, descuentos en gimnasios, entre otros)
- ¿Considerás que el lugar dónde trabajás genera acciones para tener ambientes con menos estrés y con más apoyo emocional?
- ¿Considerás que el lugar dónde trabajás genera acciones para tener ambientes con menos estrés y con más apoyo emocional?
- ¿Creés que el área donde trabajás se mantiene limpia, ordenada y en buenas condiciones?
- Los recursos disponibles a la hora de trabajar: mobiliario ergonómico, herramientas físicas / digitales, elementos de protección, entre otros. ¿Creés que son suficientes?
- ¿Sentís que tu lugar de trabajo motiva a que entre compañeros/as se ayuden, comprendan y se feliciten por logros?
- ¿Sentís que aceptás de manera positiva una indicación de tu jefe/a?
- ¿Percibís que la organización en la que trabajás destaca las fortalezas de tu personalidad?
- ¿Considerás que tu empleador/a es una fuente confiable de apoyo para tu salud física y/o mental?
- ¿Creés tener confianza en vos mismo/a a la hora de realizar tu trabajo?
- ¿Percibís que tenés claridad sobre tus tareas, obligaciones y objetivos a alcanzar en tu puesto de trabajo?
- ¿Creés que tus habilidades profesionales facilitan el cumplimiento de tus tareas laborales?

- Cuando estás en una situación desafiante en tu trabajo y no sale como esperabas, ¿percibís que tu empleador/a te motiva a aprender de la experiencia y en el futuro superarte?
- En tu trabajo ¿Sentís que realizan esfuerzos para eliminar fuentes de problemas, que pueden impactar en vos y/o en tus compañeros/as?
- En tu lugar de trabajo ¿Sentís que se enfocan en desarrollar tus fortalezas más que en corregir tus debilidades?
- ¿Creés que tu salario es equitativo en relación con el aporte / resultado de tu trabajo?
- ¿Sentís que tu entorno laboral te ayuda a sobrellevar mejor las situaciones difíciles en tu trabajo?
- ¿Sentís que tu empleador/a te motiva a asumir responsabilidades con seguridad / coraje?
- ¿Sentís que podés comunicar tus necesidades y expectativas profesionales a tu supervisor/a?
- ¿Creés que realizarías acciones que beneficien a la organización en donde trabajás sin que nadie te exija hacerlo?
- ¿Sentís que continúas en tu lugar de trabajo por los beneficios organizacionales? (por ejemplo: obra social, horario flexible, equilibrio laboral / personal, entre otros)
- ¿Sentís que la distribución de los beneficios, entre los/as empleados/as, es equitativa?
- Cuando tomás una decisión en tu puesto de trabajo, ¿Creés que se encuentra influenciada por los valores de la organización?
- ¿Sentís que la lealtad con tu empleo es valorada por la empresa en la que estás hoy?
- ¿Creés que recomendarías, a la organización en la que estás, a otras personas para que trabajen allí?

Escala de Percepción Positiva:

<b>Escala de percepción positiva</b>	
Frecuencia	Puntaje
Siempre	5
Con frecuencia	4
Algunas veces	3
Poco frecuente	2
Nunca	1

**Análisis de la codificación:**

La codificación es aplicada con 157 personas que respondieron la encuesta, agrupadas por dimensión, logrando así el puntaje obtenido por pregunta.

La codificación es aplicada con 157 personas que respondieron la encuesta, las preguntas respondidas son agrupadas por dimensión Bienestar Integral, Conexiones Humanas, Satisfacción Laboral, Entorno Laboral y Energía Organizacional. Luego se realiza una suma en cada nivel de escala para obtener cuantas veces, por ejemplo, se vota 5 (siempre) dentro de una pregunta, y así sucesivamente hasta obtener el puntaje total dentro de cada opción de respuesta en cada pregunta, luego esos puntajes obtenidos dentro de “siempre”, “con frecuencia”, “a veces”, “poco frecuente” y “nunca” se suman y se obtiene el puntaje alcanzado en total.

Se calcula el puntaje ideal por pregunta, en otras palabras, el número / porcentaje máximo que se puede esperar, para eso se realiza la siguiente multiplicación: **157 x 5**, cinco hace referencia al mayor puntaje posible a obtener por respuesta. La multiplicación permite saber qué tan lejos o cerca se está del ideal por caso de pregunta.

Primeramente, se calcula y analiza el *bienestar general* para poder saber cuál es la situación en cuanto al porcentaje de Organización Saludable con el que cuentan las compañías a las que pertenecen los/as encuestados/as. Para lograrlo se realiza un promedio de los puntajes alcanzados en cada pregunta segmentado por dimensión, luego cada promedio obtenido se promedia para obtener el puntaje en porcentaje de bienestar general en total.

Las dimensiones son pensadas para el orden del cuestionario y están presentes allí, los/as encuestados/as las ven a la hora de responder. La primera es *Bienestar Integral*, hace referencia al equilibrio entre el cuerpo y la mente, incluye las áreas de salud y seguridad física, cuidado mental y espacios ergonómicos. La segunda es *Conexiones Humanas*, refiere a lo que tenga que ver con las relaciones entre pares o jefes/as, la aceptación de indicaciones de otro/a, el apoyo emocional. La tercera es *Satisfacción Laboral* que alude a la plenitud del/la trabajador/a en cuanto a su puesto, salario, la seguridad en sí mismo/a y en su empleador/a. La cuarta es *Entorno Laboral* que implica a lo que tiene que ver con el sostén o acompañamiento de jefes/as, la comunicación fluida y sin restricciones por miedos, y el deseo de realizar tareas que beneficien a la empresa. La quinta y última dimensión es *Energía Organizacional* que refiere a cómo se siente el contexto en el trabajo en cuanto a valoraciones del/la empleador/a al/la trabajador/a, los beneficios organizacionales y su coherencia con las necesidades a cubrir, el nivel de renuncias a la compañía, la llegada a los valores organizacionales.

Con el objetivo de profundizar el análisis y responder a las preguntas de investigación, se realiza un recorte de datos, seleccionando cuatro preguntas con los puntajes más altos y más bajos alcanzados. Es importante destacar que todos estos valores corresponden a la escala de percepción positiva, porque sus puntajes son determinados como valores intermedios.

Para su análisis se utilizan tablas dinámicas que parten de una denominada “tabla fuente”, originaria de una base de datos creada por Google Forms en referencia a la totalidad de las respuestas del cuestionario. Esto permite cruzar los resultados con distintas variables demográficas, tales como ubicación de la organización, lugar de residencia, edad y género, entre otras. Para calcular el puntaje final en cada categoría, se consideran únicamente las respuestas "Con frecuencia" y "Siempre", ya que reflejan percepciones claras y evitan la ambigüedad de opciones intermedias como "Algunas veces". La suma de los porcentajes de estas respuestas permitió obtener los puntajes finales.

Debido a la naturaleza no probabilística de la muestra, los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a toda la población de Rafaela y zona, pero sí permiten describir las percepciones y juicios de valor de la muestra alcanzada, proporcionando información valiosa para futuras investigaciones.

## Capítulo 5

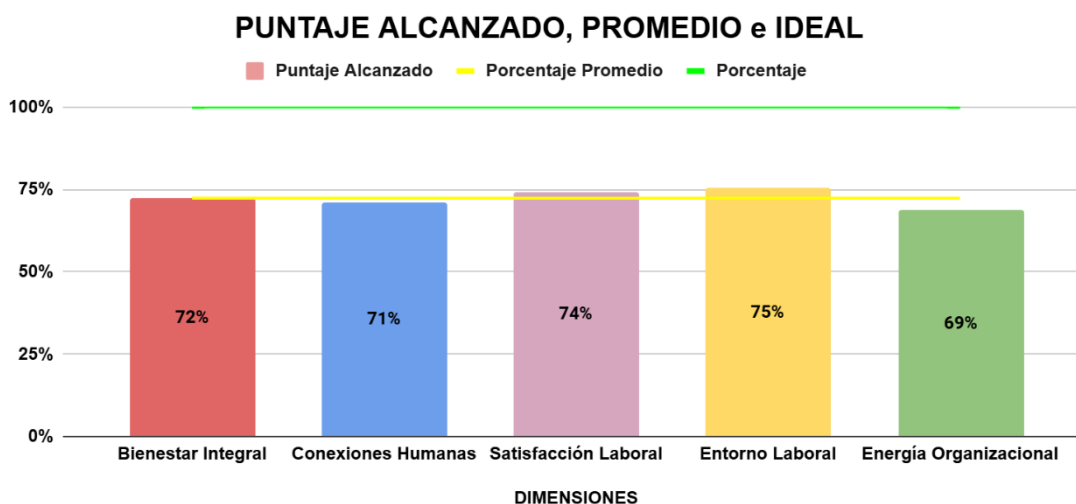
### Resultados

Con el propósito de facilitar a el/la lector/a la comprensión de los resultados del estudio se presentan tres apartados principales:

- *Análisis del Bienestar General*
- *Análisis por Dimensión*
- *Análisis de Datos: Recortes de Puntajes Extremos*

#### Análisis del Bienestar General

Este apartado examina el puntaje total promedio obtenido por cada Dimensión tomando en cuenta el promedio de cada pregunta de la totalidad de preguntas de cada dimensión.



<b>PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL GENERAL</b>	<b>72%</b>
---	------------

A simple vista se observa que el promedio de las cinco dimensiones es de 72% lo que indica que los puntajes obtenidos están cerca del 70% o lo superan. Se entiende entonces

que en la perspectiva de los/as trabajadores/as de la muestra existen factores que hacen a las Organizaciones Saludables permitiendo que exista una Perspectiva Organizacional General de un 72%. El anterior concepto se refiere a la perspectiva de los/as trabajadores/as sobre las preguntas realizadas en la encuesta de escala positiva y negativa.

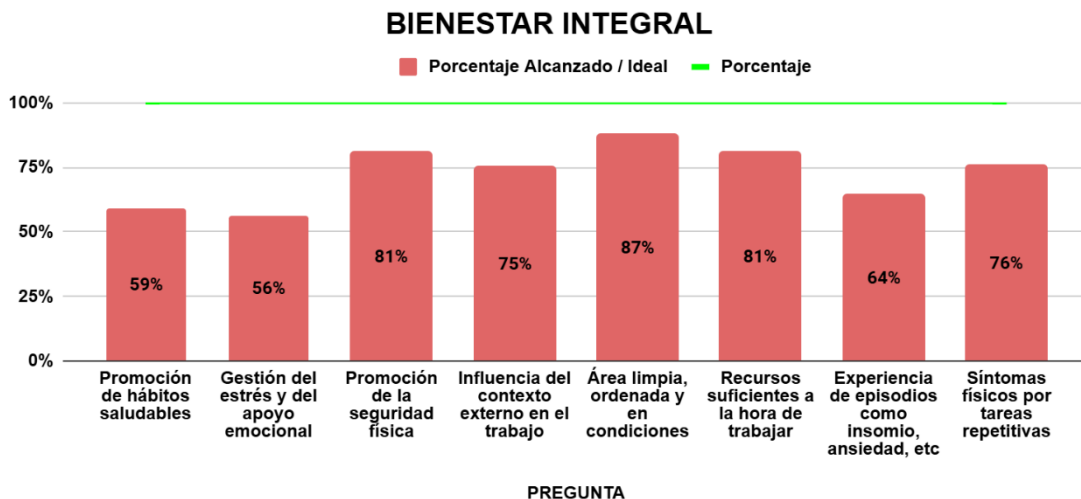
Es interesante abordar que se manifiestan de manera negativa otros factores que provocan que no haya un ideal en alguna o todas las dimensiones, claramente generando también ese 72%.

Se destaca que las dimensiones "Satisfacción Laboral" y "Entorno Laboral" superan el promedio general, mientras que "Energía Organizacional" obtuvo el puntaje más bajo.

### Análisis por Dimensión

Dentro de este apartado se piensa poder observar en detalle los puntajes logrados por pregunta dentro de una determinada dimensión.

#### Dimensión Bienestar Integral



Los puntajes reflejan dentro de esta dimensión un panorama mixto respecto al bienestar integral percibido por los/as trabajadores/as. Si bien hay aspectos que presentan una alta valoración, también se identifican factores que parecerían no cumplir ciertas expectativas desde la mirada del/la empleado/a en su respectiva compañía.

Las preguntas con mejores niveles en relación al ideal son:

- *Área limpia, ordenada y en condiciones (686 puntos / 87%)*
- *Promoción de la seguridad física (634 puntos / 81%)*
- *Recursos suficientes a la hora de trabajar (632 puntos / 81%)*
- *Síntomas físicos por tareas repetitivas (593 puntos / 76%)*
- *Influencia del contexto externo en el trabajo (588 puntos / 75%)*

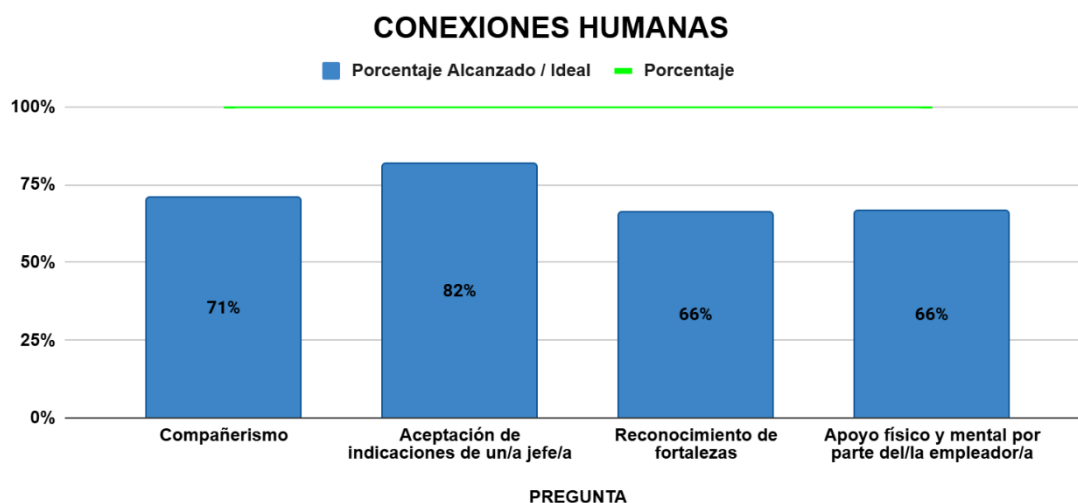
Estos datos reflejan que, en general, las organizaciones brindan entornos laborales seguros, en condiciones limpias y ordenadas en el que se encuentran los/as trabajadores todos los días. Los/as empleados/as cuentan con las herramientas y recursos físicos y digitales, mobiliario ergonómico, entre otros elementos necesarios para lograr sus tareas y proyectos labores de una manera cómoda y protectora. En cuanto a síntomas físicos como contracturas, falta de coordinación, sentimientos de falta de concentración se observa que hay una gran cantidad de trabajadores/as que no sufren de estas sintomatologías, más que las personas que si las padecen. También se refleja que, en estos lugares de trabajo, en los que se encuentran las personas de la muestra, pueden estar apaciguando con ciertas acciones a los cambios económicos, políticos, entre otros, ya que pueden afectar a los/as trabajadores/as, pero los resultados demuestran que no es un factor que mayoritariamente está con una mirada perjudicial en las personas de la muestra.

Por otro lado, se observan aspectos con menor nivel de cumplimiento con el ideal:

- *Gestión del estrés y apoyo emocional (440 puntos / 56%)*
- *Promoción de hábitos saludables (464 puntos / 59%)*
- *Experiencia de episodios como insomnio, ansiedad, etc. (503 puntos / 64%)*

Estos resultados sugieren que, si bien se cuidan aspectos físicos y estructurales, el bienestar emocional y psicológico de los/as trabajadores/as no está siendo abordado de manera suficiente. La baja puntuación en "gestión del estrés" y "apoyo emocional", junto con la experiencia en síntomas como ansiedad o insomnio, refleja un área donde conviven los/as trabajadores/as que no es muy empática y que la salud mental no es un tema que se trate en acciones organizacionales. Se puede ver también en cuanto a la realización de pausas activas en esos entornos laborales en los que se encuentran los/as trabajadores/as, la promoción de una alimentación equilibrada, ya sea con entrega de viandas o con charlas que eduquen sobre los alimentos y sus propiedades, entre otros.

## Dimensión Conexiones humanas



Los puntajes muestran dentro de esta dimensión un panorama moderadamente parejo respecto a las preguntas sobre las conexiones humanas percibidas por los/as trabajadores/as. Si bien existen aspectos que obtienen una valoración elevada, también se ven factores que parecerían no alcanzar determinadas expectativas desde la mirada del/la empleado/a en su respectivo entorno laboral.

Las preguntas con mayores niveles de cumplimiento en relación al ideal:

- *Aceptación de indicaciones de una jefa/e (82%)*
- *Compañerismo (71%)*

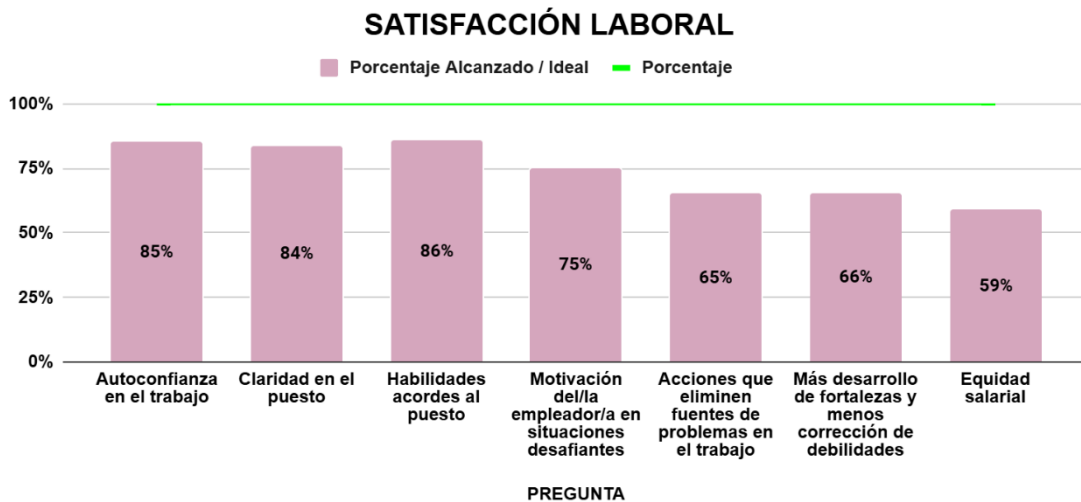
Estos resultados indican que, en muchas de las organizaciones en las que pertenecen las personas encuestadas, se percibe una actitud favorable hacia indicaciones, pedidos, directivas o lineamientos de los/as líderes por parte de los/as trabajadores/as. Lo anterior puede interpretarse como un reflejo de confianza, comunicación efectiva, comprensión de tareas y niveles jerárquicos. También se aprecia un clima laboral positivo en términos de vínculos entre pares, este puntaje obtenido en el factor de compañerismo representa que hay una gran cantidad de personas que están en espacios construidos en lo colectivo, solidario y donde el apoyo del/de uno/a hacia otro/a es algo cotidiano.

En contraposición, se identifican aspectos con menor grado de coincidencia con el ideal:

- *Reconocimiento de fortalezas (66%)*
- *Apoyo físico y mental por parte del/la empleador/a (66%)*

Estos indicadores reflejan puntajes no tan altos, por lo cual hay presentes ámbitos laborales desafiantes para los/as trabajadores/as de la muestra. Si bien un 66% son puntajes que puedan tomarse muy negativamente, pero si se traduce en que en estas organizaciones hay un poco de ausencia en lo que respecta al reconocimiento de las fortalezas, tanto profesionales como humanas, que tienen los integrantes de las mismas. Esto es parte de las motivaciones laborales que pueden generar los/as jefes/as realzando la identidad que es única en cada humano. En cuanto al apoyo físico y mental por parte del/la empleador/a es la misma situación, se nota ausencia en la agenda de estas compañías los temas acordes a pensar y promocionar la contención en la salud corporal, en el acompañamiento de momentos difíciles donde las emociones, sentimientos, sensaciones pueden estar generando caos en la vida de quienes trabajan todos los días para cumplir las metas organizacionales.

### **Dimensión Satisfacción laboral**



Los resultados obtenidos en esta dimensión evidencian una percepción mayoritariamente positiva por parte de los/as trabajadores/as en relación con la satisfacción general en sus espacios laborales. Se destacan ciertos factores que parecen estar bien consolidados o en

agenda de las empresas evaluadas, aunque también se manifiestan aspectos con menor nivel de cumplimiento respecto al ideal esperado.

Las preguntas con mayores niveles de acuerdo son:

- *Habilidades acordes al puesto (86%)*
- *Autoconfianza en el trabajo (85%)*
- *Claridad en el puesto (84%)*
- *Motivación del/la empleador/a en situaciones desafiantes (75%)*

Estos puntajes reflejan que la mayoría de los/as empleados/as consideran contar con las competencias necesarias para desarrollar sus tareas, lo cual se traduce en una percepción de ellos mismos de dominio eficiente en cuanto a sus funciones, como también coherencia entre las descripciones del puesto con las habilidades y competencias profesionales. Así mismo no es casual entonces que se observe un grado elevado en la autoconfianza que tienen las personas de la muestra. Aquí se entiende que las tareas cotidianas, relevamientos, proyectos y análisis, entre otros, son llevados adelante con seguridad, sin espacio para duda sobre las capacidades de logro. Lo anterior es acompañado sobre un buen porcentaje en la claridad del puesto, por ende, los/as trabajadores/as que completaron la encuesta perciben tener una gran comprensión sobre su rol, responsabilidad y lugar en el trabajo.

Se suma también a este análisis que existe un gran elemento dentro de las organizaciones, que es la motivación por parte de una persona superior o empleador/a a la hora de desarrollar proyecto, implementar una nueva herramienta o llevar adelante un evento, entre tantas más situaciones en donde hay que cumplir con las expectativas propias y de otros o se encuentra bajo miradas de personas no tan familiares. Con un 75% se ve que hay actitudes proactivas y dedicadas a darle ánimo a esos/as trabajadores/as que se encuentran en un lugar en donde tienen que dar lo mejor de sí.

Por otro lado, se identifican aspectos que presentan un nivel más bajo de coincidencia con el ideal:

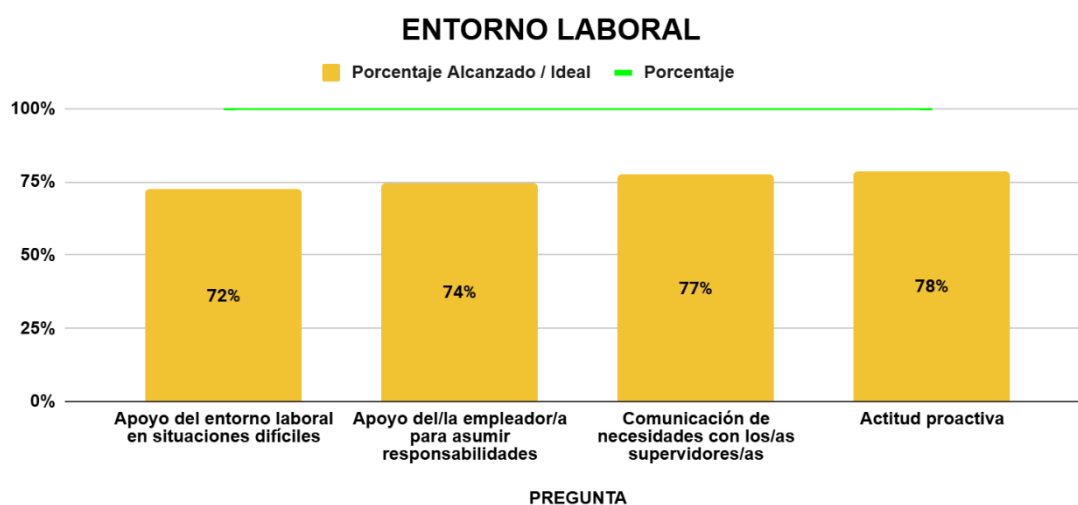
- *Equidad salarial (59%)*
- *Acciones que eliminan fuentes de problemas en el trabajo (65%)*

- *Más desarrollo de fortalezas y menos corrección de debilidades (66%)*

Estos resultados sugieren la existencia de oportunidades de mejora en cuestiones vinculadas a la *justicia organizacional*, el *manejo de conflictos o problemáticas internas*, y las *estrategias de desarrollo profesional*.

Estos resultados exponen una puntuación moderadamente alta en cuanto a la equidad salarial permitiendo suponer una posible percepción de desigualdad o desequilibrio en las retribuciones económicas dentro de las empresas. A su vez, los porcentajes reflejan existencia de acciones, generadas por las organizaciones, en eliminar fuentes de problema como conflictos entre pares, mobiliarios insuficientes, recursos de protección física, entre muchas más. De igual manera se ve el enfoque sobre destacar y potenciar las fortalezas de los talentos antes corregir los puntos considerados débiles para ellos.

### **Dimensión Entorno laboral**



Los resultados obtenidos en esta dimensión evidencian una percepción mayoritariamente positiva por parte de los/as trabajadores/as en relación con el entorno laboral que los/as rodea.

Las preguntas con mayores niveles de acuerdo son:

- *Actitud proactiva (78%)*
- *Comunicación de necesidades con los/as supervisores/as (77%)*

- *Apoyo del/la empleador/a para asumir responsabilidades (74%)*
- *Apoyo del entorno laboral en situaciones difíciles (72%)*

Estos puntajes reflejan que los/as trabajadores/as perciben un entorno que estimula la iniciativa personal, la comunicación con figuras de autoridad, el respaldo a la hora de enfrentar nuevos desafíos y el acompañamiento en cuanto a momentos o situaciones difíciles que pueda estar pasando el/la trabajador/a.

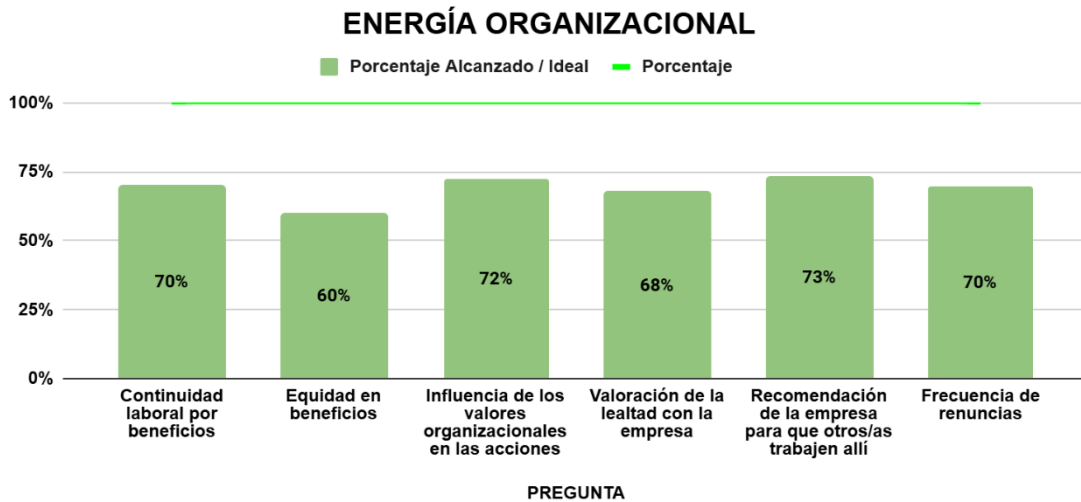
La actitud proactiva, con un 78%, sugiere que hay un compromiso interno por parte de los equipos de trabajo y probablemente un contexto que motiva a esa disposición a actuar con autonomía, en donde el accionar positivo por y para la organización sale por la propia voluntad de los/as trabajadores/as, donde no tiene que haber direcciones de alguien para que se cumplan ciertas tareas o responsabilidades.

Por su parte, la comunicación fluida con supervisores/as (77%) parece indicar una dinámica de trabajo donde se valora el intercambio de necesidades y expectativas que se pueden tener, lo cual favorece el bienestar emocional y al conocimiento en profundidad de deseos o carencias que pueda estar teniendo los/as trabajadores/as, evitando el desconocimiento de los/as empleados/as de su realidad. Asimismo, el 74% de acuerdo en cuanto al apoyo recibido para asumir responsabilidades con coraje permite interpretar que las empresas promueven, en cierta medida, la confianza de los/as trabajadores/as en su potencial, generando climas en donde el miedo no puede ser un limitante del accionar, que se busca aceptar y entender esa emoción como una herramienta que ayuda a vivir para evitar riesgos, pero no como un impedimento u obstáculo. Lo anterior se genera con espacios laborales donde hay un respaldo emocional e impulso por parte de jerarquías más altas que la propia. Lo anterior va de la mano con la misma lógica de entendimiento en cuanto al apoyo del entorno laboral en momentos complejos, tanto personales como laborales que puede estar viviendo y procesando las personas, el puntaje obtenido de un 72% demuestra que las personas de la muestra perciben mayoritariamente que en su trabajo cuando ellas están viviendo momentos adversos encuentran allí contención.

En resumen, los datos de esta dimensión reflejan una valoración positiva del entorno laboral por parte de los/as encuestados/as, especialmente en términos de proactividad, comunicación y acompañamiento en la toma de responsabilidades. Sin embargo, la percepción de menor apoyo en situaciones difíciles sugiere la necesidad de profundizar

en políticas y prácticas orientadas al bienestar emocional y la gestión empática de los vínculos laborales.

### Dimensión Energía organizacional



Los resultados obtenidos en esta dimensión evidencian una percepción moderadamente positiva por parte de los/as trabajadores/as respecto al compromiso y la conexión emocional con la organización. Se observa que algunas prácticas están bien posicionadas, reflejando que en estas organizaciones se esfuerzan en crear una cultura organizacional compartida en valores, estabilidad laboral y reconocimientos a los/as trabajadores/as con beneficios, generando así una buena marca empleadora que invita a sus empleados/as a aconsejar su lugar de trabajo para que otras personas se empleen allí. Si se observa que esa lealtad que tiene los/as empleados/as no está siendo apreciada, como también hay un grado de disconformidad en la equidad a la hora de otorgar beneficios.

Las preguntas con mayores niveles de acuerdo son:

- *Recomendación de la empresa para que otros/as trabajen allí (73%)*
- *Influencia de los valores organizacionales en las acciones (72%)*
- *Continuidad laboral por beneficios (70%)*
- *Frecuencia de renuncias (70%)*

Estos porcentajes sugieren que existe un nivel considerable de identificación con la organización, reflejado en la disposición de los/as empleados/as a recomendar su lugar de trabajo a otras personas y en la percepción de que los valores institucionales se reflejan en las decisiones cotidianas. La recomendación de la empresa con 73 puntos puede interpretarse como sentimientos de orgullo o conformidad general con el entorno laboral, lo cual es un indicador clave del compromiso organizacional.

A su vez, el 72% de acuerdo sobre la influencia de los valores en las acciones denota una coherencia por los/as empleados/as entre lo escrito y la práctica empresarial. La continuidad laboral por beneficios muestra una conformidad de 70% en puntaje, lo que expresa que, en estas compañías, donde trabajan las personas de la muestra, tienen dentro de su paquete compensatorio beneficios como obra social, descuentos, guardería, salas maternales, que son valorados y en un punto demuestran ser coherentes con sus necesidades.

Por otra parte, la percepción sobre la frecuencia de renunciaciones presentando 70% en puntaje puede leerse como una estabilidad moderada dentro del plantel laboral, aunque este indicador también puede estar condicionado por factores externos como el contexto económico o la disponibilidad de alternativas laborales.

En contraste, los puntajes más bajos de la dimensión se observan en:

- *Equidad en beneficios (60%)*
- *Valoración de la lealtad con la empresa (68%)*

Estos resultados reflejan áreas donde los/as trabajadores/as identifican una menor correspondencia con el ideal. La equidad en beneficios, con apenas un 60%, sugiere una percepción de distribución no homogénea de beneficios, lo que puede poner en duda la justicia interna organizacional. Este es un punto sensato, ya que la equidad es clave para sostener el compromiso a largo plazo.

En cuanto a la valoración de la lealtad, un 68% indica que, si bien existe cierto nivel de conformidad en cuanto a la pregunta, se puede analizar que tal vez las acciones que valoricen la lealtad que tiene el/la trabajador/a con la organización, en otras palabras, la constancia, respeto, entusiasmo, entre tantos valores, disciplinas, etc., podrían ser más admirados o destacados por la figura empresarial que corresponda.

Esta dimensión muestra que las organizaciones relevadas logran sostener un nivel aceptable de energía organizacional, con fortalezas vinculadas a los valores, la estabilidad y la percepción general del entorno.

### **Análisis de Datos: Recortes de Puntajes Extremos**

Para profundizar el análisis, se identificaron los puntajes más altos y más bajos por pregunta. Este recorte se realiza considerando las respuestas de la escala "Con Frecuencia" y "Siempre", asegurando que los resultados reflejen percepciones firmes y no intermedias, aunque también se observa el resto de la escala en situaciones en donde el porcentaje positivo obtenido es superado por el negativo o dubitativo. Además, como se aclaró en el apartado de "Metodología" sólo se caracterizará preguntas de escala de percepción positiva, ya que las de escala con percepción negativa quedaron dentro de puntajes "intermedios".

#### **Recorte de los Puntajes más altos:**

Es interesante compartir que el ideal o mejor puntaje que se puede obtener por pregunta es de 785 puntos, o sea, la totalidad de los/as respondentes colocando el puntaje máximo dentro de la escala de pregunta.

Las cuatro preguntas con mayores puntajes fueron:

- a) *"¿Creés que el área donde trabajás se mantiene limpia, ordenada y en buenas condiciones?" (686 puntos, a 99 puntos del ideal).*
- b) *"¿Creés que tus habilidades profesionales facilitan el cumplimiento de tus tareas laborales?" (674 puntos, a 111 puntos del ideal).*
- c) *"¿Creés tener confianza en vos mismo/a a la hora de realizar tu trabajo?" (668 puntos, a 117 puntos del ideal).*
- d) *"¿Percibís que tenés claridad sobre tus tareas, obligaciones y objetivos a alcanzar en tu puesto de trabajo?" (657 puntos, a 128 puntos del ideal).*

Aquí con los presentes puntajes se observa que se acercan mucho al ideal, con una diferencia en promedio de 100 puntos por pregunta, aproximadamente, algunas más y otras menos. Lo cual indica que las áreas de trabajo son limpias y ordenadas, que los/as

trabajadores/as poseen un alto nivel de autoconfianza y que sus habilidades personales y profesionales están alineadas con las funciones a cumplir en su puesto. Además, se evidencia que tienen claridad sobre sus tareas y responsabilidades. Esto refleja que, en las organizaciones donde se encuentran empleadas las personas encuestadas, estos aspectos se gestionan de manera efectiva, manifestándose su creencia / sentir positivo ante estas variables.

### **Resultados obtenidos por dato demográfico:**

Se analizará la situación por pregunta, las cuales fueron clasificadas en orden a, b, c y d para evitar repeticiones.

#### *Pregunta a:*

- *Ubicación de la organización:* Las organizaciones ubicadas en Bella Italia y Sunchales presentan las mejores percepciones en cuanto al orden, condiciones, y limpieza, representando casi la totalidad en respuestas sobre “con frecuencia” y “siempre”. En cuanto a Rafaela, es quien presenta unos puntos menos, reflejando respuestas negativas en opciones como “algunas veces” o “poco frecuente”.
- *El origen de la empresa:* Las organizaciones de origen internacional tienen los mejores puntajes, dejando a empresas de origen local y nacional con puntajes más bajos. Esto indica respuestas negativas en opciones como “algunas veces” o “poco frecuente”.
- *Edad:* El rango etario de 18 a 35 años y más de 45 años representan el mejor nivel de acuerdo en votos de “con frecuencia” y “siempre”, no compartiendo la perspectiva con las personas de 36 a 45 años quienes representan un nivel de conformidad bajo.
- *Género:* El género no presenta disparidad pronunciada, solo de 2 puntos, dejando debajo al femenino y más alto al masculino.
- *Responsabilidad de cuidado:* No se presentan grandes diferencias ante personas que tienen responsabilidad de cuidado “Esporádico”, “Nunca” o “Siempre”, el nivel de conformidad es similar, aunque de las tres opciones de respuesta “Nunca” es el que tiene mayores matices positivos.

- *Modalidad de trabajo:* La modalidad híbrida, o sea, las personas que trabajan de manera combinada presencial y remota, tienen una mejor visión en comparación con modalidades 100% remotas y 100% presenciales.
- *Áreas:* Las áreas no se encuentran en grandes diferencias de puntaje, todas presentan niveles de acuerdo altos y similares, con 1 o 2 puntos de diferencia entre Base Operativa, Dirección y Mandos medios, lo cual es mínimo.
- *Sector:* Se observa una diferencia de 17 puntos entre sector privado y público, en donde el privado tiene percepciones más positivas de sus trabajadores/as, no reflejando lo mismo en el sector público.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, en ellos se presenta una homogeneidad en la conformidad de la muestra, exceptuando el sector Construcción, con puntaje más bajo logrando diferencias de casi un 30%.

*Pregunta b:* En esta pregunta no se registra ninguna respuesta de grado “Nunca” o “Poco Frecuente” dentro de la escala.

- *Ubicación de la organización:* Las organizaciones ubicadas en Sunchales y Rafaela una línea de aprobación alta y similar, es destacable que todas las personas encuestadas que se encuentran empleadas en organizaciones ubicadas en Sunchales votaron “con frecuencia” o “siempre”, no dejando valoraciones intermedias o negativas. Bella Italia presenta niveles de disconformidad en cuanto al tema de la pregunta B, presentando puntaje más bajo que las otras dos ubicaciones.
- *El origen de la empresa:* Las compañías de origen Nacional, Internacional y Local destacan un nivel de consenso positivo, con diferencias poco significativas entre sí. Aunque siguiendo un análisis minucioso se destaca que las de origen Local son quienes presentan matices de respuestas dentro de la escala “Algunas veces”.
- *Edad:* El rango etario de 26 a más de 45 años presenta una homogeneidad positiva en sus respuestas, en cuanto a las personas de 18 a 25 años presentan matices de respuestas dentro de la escala “Algunas veces”.

- *Género*: Se presenta un nivel alto de acuerdo entre género femenino y masculino, aunque en este caso el primero contempla un puntaje un poco más alto que el segundo, superándolo por un 4%.
- *Responsabilidad de cuidado*: No se presentan grandes diferencias ante personas que tienen responsabilidad de cuidado “Esporádico”, “Nunca” o “Siempre”, el nivel de conformidad es casi igual, aunque las tres opciones de respuesta presentan mínimos matices de “Algunas veces” dentro de la escala.
- *Modalidad de trabajo*: Si bien la perspectiva en las tres modalidades Presencial, Remota e Híbrida son positivas y parejas, la presencial tiene respuestas ante creencias de los/as trabajadores/as con “Algunas veces”. Es destacable que la modalidad remota tiene 100% de votos dentro de “Con frecuencia” y “Siempre”
- *Área*: Las áreas de Base Operativa, Dirección / Alta Gerencia y Mandos Medios / Jefatura tienen un nivel de acuerdo alto y homogéneo entre sí, diferenciándose en 1% o 2% en lo individual. Pero los/as trabajadores/as que se encuentran en el área de Mandos Medios / Jefatura son quienes tienen el puntaje más alto.
- *Sector*: Las personas que pertenecen a organismos públicos como privados presentan un nivel alto de consenso positivo.
- *Sector económico*: Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, los/as trabajadores/as del sector Industria demostraron desde su percepción matices positivos y negativos ante la pregunta.

*Pregunta c:*

- *Ubicación de la organización*: Desde los ojos de los/as trabajadores/as de organizaciones ubicadas en Bella Italia y Rafaela presentan un nivel de acuerdo similar y alto, pero en ubicaciones como Sunchales se presentan signos de rasgos de desacuerdo, logrando que respuestas “Con Frecuencia” o “Siempre” no sean las únicamente seleccionadas.
- *El origen de la empresa*: En cuanto al tema abordado en la pregunta, las organizaciones de Origen Local y Nacional puntúan niveles altos de conformidad, mientras que las de origen Internacional presenta un porcentaje más bajo.

- *Edad:* Las personas de más de 45 años no presentan ningún tipo de matiz negativo, siendo así su respuesta siempre afirmativa y en acuerdo. En contraposición el rango etario de 26 a 35 si demuestra disconformidad ante estos aspectos.
- *Género:* El género no presenta disparidad pronunciada, pero si se presentan las personas de género femenino con un grado un poco menor de acuerdo en comparación con las personas que se perciben masculinas.
- *Responsabilidad de cuidado:* No se presentan grandes diferencias ante personas que tienen responsabilidad de cuidado “Esporádico”, “Nunca” o “Siempre”.
- *Modalidad de trabajo:* Las personas con modalidad “Remota” tienen un nivel alto de consenso positivo ante la temática de la pregunta, no siendo el mismo caso de personas con modalidad “Presencial” o “Híbrido”, ya que presentar grises fruto de respuestas dubitativas como “Algunas veces” o “Poco frecuente”.
- *Áreas:* El área de Dirección / Alta gerencia no presenta sesgos negativos y dubitativos, en contraposición las personas dentro del área Base operativa reflejan menos consenso positivo en el tema. En cuanto al área de Mandos medios predominaron perspectivas favorables, obteniendo un porcentaje casi similar a la primera área mencionada.
- *Sector:* Las personas que pertenecen a organismos públicos como privados presentan un nivel alto de consenso positivo.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Construcción presenta bajo nivel de conformidad en comparación con los demás, presentando así una cierta cantidad de respuestas que reflejan “Poca frecuencia”.

*Pregunta d:*

- *Ubicación de la organización:* Se presenta un porcentaje parejo entre Rafaela y Sunchales, tal no es así el caso de Bella Italia porque refleja tintes negativos ante el tema de la pregunta obteniendo perspectivas de respuesta en “Poco frecuentes”.
- *El origen de la empresa:* El origen de las organizaciones no presenta diferencias pronunciadas, pero sí es destacable que dentro de las compañías de origen

Nacional los/as trabajadores/as logran, con su perspectiva positiva, el puntaje más alto. Se diferencia entre 5% / 6% en comparación con los demás orígenes.

- *Edad:* El rango etario de 18 a 25 y 36 a más 45 tienen un comportamiento similar con rasgos positivos acumulando sus respuestas mayoritariamente en “con frecuencia” y “siempre”. Tal no es así el caso de las personas de 26 a 35 años que presentan creencias de “algunas veces”.
- *Género:* El género no presenta disparidad pronunciada, pero si se presentan las personas de género femenino con un grado más positivo en niveles de conformidad en comparación con las personas que se perciben masculinas.
- *Responsabilidad de cuidado:* No se presentan grandes diferencias ante personas que tienen responsabilidad de cuidado “Esporádico”, “Nunca” o “Siempre”, comprenden las tres opciones una homogeneidad positiva y negativa ante el tema de la pregunta. Pero es destacable que el nivel de acuerdo es alto en los tres
- *Modalidad de trabajo:* La modalidad Remota contempla mayor puntaje en respuestas positivas ante la temática de la pregunta, mientras que las modalidades de trabajo Presencial o Híbrido reflejan perspectivas negativas de la muestra.
- *Áreas:* Es destacable que el área de Dirección / Alta Gerencia contempla un 100% de respuestas positivas, sin ningún sesgo negativo. En cuanto a las áreas de Base Operativa y Mandos medios la realidad es un poco distinta, ya que allí las creencias de la muestra reflejan una disconformidad.
- *Sector:* No se presenta una diferencia abrupta entre sectores, pero el Privado indica una mayor conformidad de los/as trabajadores que el Público, con solo 4% menos.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Construcción presenta bajo nivel de conformidad en comparación con los demás, presentando así una cierta cantidad de respuestas dentro de “Algunas veces”, dando a entender sentires dubitativos en cuanto al tema en cuestión.

El análisis de los puntajes más altos dentro de la muestra permite identificar una percepción positiva sostenida por parte de los/as trabajadores/as respecto a la limpieza y

orden del entorno laboral, a adecuación entre habilidades, funciones con el puesto de trabajo, la autoconfianza en el desempeño de tareas, y la claridad de objetivos y responsabilidades laborales. Estos elementos, cercanos al puntaje ideal, sugieren que estos factores están siendo gestionados adecuadamente en las organizaciones alcanzadas por la muestra.

Al desagregar los datos según variables demográficas, se observan algunos matices relevantes. Las organizaciones ubicadas en Sunchales y Bella Italia tienden a mostrar mejores percepciones en determinadas áreas que las de Rafaela. Las empresas de origen Nacional también sobresalen por sus puntajes altos en varios ítems como ser la adecuación de habilidades en el puesto, en comparación con las de origen nacional o local.

En cuanto a la edad, los extremos etarios (jóvenes de 26 a 35 años y personas mayores de 45 años) suelen tener percepciones más positivas, mientras que el grupo de 26 a 35 años manifiesta mayor disconformidad o respuestas intermedias en diversos aspectos.

Las diferencias por género y responsabilidad de cuidado no son marcadas, aunque se observan pequeñas variaciones que podrían explorarse en otro estudio.

En relación a la modalidad de trabajo, se destaca la modalidad remota por generar percepciones más positivas en varios ítems, en contraste con la presencial y la híbrida, que presentan matices más críticos. Por último, si bien las áreas y sectores muestran en general niveles de conformidad elevados, en ciertos niveles jerárquicos, especialmente en la base operativa, que reflejan menor consenso positivo. En lo que respecta a los sectores, los comportamientos son distintos en las percepciones de trabajadores/as dentro de “Construcción”.

En síntesis, este recorte de puntajes extremos permite visibilizar aspectos organizacionales altamente valorados por los/as trabajadores/as, al tiempo que deja entrever ciertas desigualdades o diferencias de percepción según las características laborales de la muestra.

### **Recorte de los Puntajes más Bajos:**

Las cuatro preguntas con menores puntajes fueron:

- a. *"¿Percibís que la empresa donde trabajás promociona hábitos saludables?" (464 puntos, a 321 puntos del ideal)*

- b. *"¿Considerás que el lugar donde trabajás genera acciones para reducir el estrés y fomentar el apoyo emocional?" (440 puntos, a 345 puntos del ideal)*
- c. *"¿Creés que tu salario es equitativo en relación con el aporte/resultado de tu trabajo?" (464, a 321 puntos del ideal)*
- d. *"¿Sentís que la distribución de beneficios entre los empleados es equitativa?" (469, a 321 puntos del ideal)*

Se observa que hay una diferencia de 300 / 320 puntos en promedio respecto al ideal. Lo cual indica que, en temas como la promoción de hábitos saludables, gestión del estrés y fomento del apoyo emocional, equidad en salario y beneficios son evaluados con un bajo nivel de conformidad por parte de los/as trabajadores/as de la muestra. Es así que para obtener datos más detallados se cruzan estos aspectos con los datos demográficos otorgados por los/as encuestados/as.

### **Resultados obtenidos por dato demográfico:**

#### *Pregunta a:*

- *Ubicación de la organización:* Se observa que Bella Italia y Sunchales son quienes presentan perspectivas más positivas en comparación de Rafaela que refleja un porcentaje alto en respuestas negativas, como "Nunca" o "Poco frecuente" y dubitativas, como "Algunas veces".
- *Origen de la organización:* El origen de las organizaciones refleja diferencias pronunciadas, no tanto entre origen Internacional y Nacional, ya que ambas comprenden sentires positivos más que negativos por parte de la muestra. Tal no es así el caso de origen Local que marca una disparidad con las demás, demostrando que las perspectivas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Edad:* Los rangos etarios de la muestra presentan una homogeneidad en resultados, si bien tienen matices negativos, también comprenden positivas. Tal no es así la franja etaria de 36 a 45 porque las respuestas negativas, como "Nunca" o "Poco frecuente" y dubitativas, como "Algunas veces", son mayoritarias antes que las positivas como "Con Frecuencia" o "Siempre".
- *Género:* El género no demuestra disparidad pronunciada entre femenino y masculino, pero si se presentan las personas de género masculino con un grado

más positivo en niveles de conformidad en comparación con las personas que se perciben femeninas.

- *Responsabilidad de cuidado:* No se presentan grandes diferencias ante personas que tienen responsabilidad de cuidado “Esporádico”, “Nunca” o “Siempre”, pero comprenden las tres opciones una homogeneidad positiva, como también bastante negativa ante el tema de la pregunta. Es interesante, aunque no haya gran disparidad, que la perspectiva con matices más negativos es de quienes “Siempre” tienen a carga el cuidado de una persona.
- *Modalidad:* La modalidad Remota e Híbrida contempla mayor puntaje en respuestas positivas antes la temática de la pregunta antes que negativas, mientras que la modalidad de trabajo Presencial refleja mayor cantidad de sentires negativos por parte de la muestra en comparación con las dos otras formas de trabajar.
- *Área:* El área de Dirección / Alta gerencia y Base Operativa presentan sesgos mayoritariamente positivos, pero contemplan una cantidad representativa de sentires negativos por parte de la muestra en cuanto al tema de la pregunta. En cuanto al área de Mandos medios / Jefatura predominaron perspectivas favorables por muy poco, presenta un gran predominio de perspectivas, obteniendo un porcentaje casi similar a la primera área mencionada negativas y dubitativas.
- *Sector:* Se presenta una diferencia pronunciada entre sectores, el Privado indica una mayor conformidad de los/as trabajadores que el Público, este último comprende mayor cantidad de perspectivas negativas y dubitativas que positivas.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Construcción y Educación no presentan respuestas dentro de “Con Frecuencia” o “Siempre”, solo negativas. Luego los demás sectores presentan un comportamiento similar con porcentajes positivos, destacándose entre ellos, “Servicios” con el más alto nivel de conformidad.

*Pregunta b:*

- *Ubicación de la organización:* Se observa que Sunchales presenta perspectivas más positivas con algunos matices negativos. Tal no es así el caso de Rafaela que refleja un porcentaje mayor en respuestas negativas, antes que positivas. Es llamativa la situación de Bella Italia, porque más de la mitad de la muestra perteneciente a organizaciones de allí votaron “Nunca” o “Poco frecuente” o “Algunas veces, el porcentaje correspondiente a sesgos positivos es mínimo.
- *Origen de la organización:* El origen de las organizaciones no refleja diferencias pronunciadas entre origen Internacional y Nacional, aunque el puntaje de respuestas positivas y negativas son casi parejas. La opción Local marca una disparidad con las demás, demostrando que las perspectivas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Edad:* Los rangos etarios de la muestra presentan una homogeneidad en resultados con matices positivos y negativos casi parejas, entre personas de 18 a 35 años. Tal no es así la franja etaria de 36 a más de 45 años porque las respuestas negativas, como “Nunca” o “Poco frecuente” y dubitativas, como “Algunas veces”, son mayoritarias antes que las positivas como “Con Frecuencia” o “Siempre”.
- *Género:* El género no demuestra disparidad pronunciada entre femenino y masculino, pero si se presentan las personas de género masculino con un grado más positivo en niveles de conformidad. En cuanto con las personas que se perciben femeninas, las respuestas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Responsabilidad de cuidado:* Los resultados correspondientes a cuidado “Esporádico” y “Nunca” son iguales, reflejan respuestas, casi dentro de una misma cantidad, de perspectivas positivas y negativas. El caso es distinto de trabajadores/as “Siempre” a cargo del cuidado una persona porque aquí se muestra una cantidad elevada de “Nunca”, “Poco frecuente” y “Algunas veces”, antes que una frecuencia positiva.
- *Modalidad:* La modalidad Remota e Híbrida contempla mayor puntaje en respuestas positivas ante que la modalidad Presencial, pero es importante aclarar que incluye un porcentaje representativo de respuestas negativas. El caso no es igual en la modalidad Presencial, porque refleja mayor cantidad de sentires negativos por parte de la muestra antes que positivos.

- *Área:* Las áreas de Dirección / Alta gerencia, Base Operativa y Mandos Medios / Jefatura presentan sesgos mayoritariamente negativos antes que positivos. Dando a entender una homogeneidad de sentires antes la temática.
- *Sector:* Se presenta una diferencia pronunciada entre sectores, el Privado indica una mayor conformidad de los/as trabajadores que el Público, este último comprende mayor cantidad de perspectivas negativas y dubitativas que positivas.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Otros e Industria presentan respuestas mayoritariamente negativas o tanto negativas como positivas en un mismo porcentaje. Luego los demás sectores presentan un comportamiento similar con porcentajes positivos, destacándose entre ellos, “Construcción” con el más alto nivel de conformidad.

*Pregunta c:*

- *Ubicación de la organización:* Se observa que Bella Italia presenta perspectivas más positivas con algunos matices negativos. Tal no es así el caso de Rafaela y Sunchales que refleja un porcentaje mayor en respuestas negativas, antes que positivas. Es llamativa la situación de Sunchales, porque más de la mitad de la muestra perteneciente a organizaciones de allí votaron “Nunca” o “Poco frecuente” o “Algunas veces, el porcentaje correspondiente a sesgos positivos es mínimo.
- *Origen de la organización:* El origen de las organizaciones de tipo Internacional muestran un nivel de positividad elevado, en cuanto al origen Local y Nacional, marcan una disparidad, demostrando que las perspectivas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Edad:* Los rangos etarios de 18 a 25 y de más de 45 presentan resultados con matices positivos y negativos. Tal no se comportó de la misma manera la franja etaria de 26 a más de 45 años porque las respuestas negativas, como “Nunca” o “Poco frecuente” y dubitativas, como “Algunas veces”, son mayoritarias antes que las positivas como “Con Frecuencia” o “Siempre”.

- *Género:* Se presenta que las personas de género masculino contemplan un grado más alto en niveles de conformidad. En cuanto con las personas que se perciben femeninas, las respuestas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Responsabilidad de cuidado:* Los resultados presentan una homogeneidad en perspectivas por situación de cuidado de personas, demostrando una cantidad elevada de perspectivas sobre “Nunca”, “Poco frecuente” y “Algunas veces”, que una frecuencia positiva.
- *Modalidad:* La modalidad Remota contempla, por muy poco, mayor puntaje en respuestas positivas. La modalidad Presencial e Híbrida incluye un porcentaje más representativo en respuestas negativas que positivas.
- *Área:* Las áreas de Dirección / Alta gerencia, contemplan un buen porcentaje de positivismo ante la temática, en cuanto a la Base Operativa y Mandos Medios / Jefatura presentan sesgos mayoritariamente negativos antes que positivos.
- *Sector:* Se presenta una diferencia pronunciada entre sectores, el Privado indica una mayor conformidad de los/as trabajadores que el Público, este último comprende que más de la mitad de la muestra correspondiente al sector tiene perspectivas negativas y dubitativas antes que positivas.
- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Otros e Industria presentan respuestas mayoritariamente negativas. Luego los demás sectores presentan un comportamiento similar con porcentajes positivos, destacándose entre ellos, “Agricultura / Ganadería” con el más alto nivel de conformidad.

*Pregunta d:*

- *Ubicación de la organización:* Se observa que Bella Italia presenta perspectivas más positivas con algunos matices negativos. Tal no es así el caso de Rafaela que refleja un porcentaje parejo en respuestas negativas y positivas. Es llamativa la situación de Sunchales, porque más de la mitad de la muestra perteneciente a organizaciones de allí votaron “Nunca” o “Poco frecuente” o “Algunas veces, el porcentaje correspondiente a sesgos positivos es mínimo.

- *Origen de la organización:* El origen de las organizaciones de tipo Internacional muestran un nivel de positividad elevado, en cuanto al origen Local presenta un porcentaje parejo en respuestas negativas y positivas. En lo que respecta al origen Nacional, marcan una disparidad, demostrando que las perspectivas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Edad:* Los rangos etarios de 18 a 25 y 36 a 45 presentan resultados con matices positivos y negativos casi parejos. Tal no se comportó de la misma manera la franja etaria de 26 a 35 y más de 45 años porque las respuestas negativas, como “Nunca” o “Poco frecuente” y dubitativas, como “Algunas veces”, son mayoritarias antes que las positivas como “Con Frecuencia” o “Siempre”.
- *Género:* Se presenta que las personas de género masculino presentan un porcentaje casi parejo en respuestas negativas y positivas. En cuanto con las personas que se perciben femeninas, las respuestas negativas o dubitativas superan a las positivas.
- *Responsabilidad de cuidado:* Los resultados presentan una homogeneidad en perspectivas por situación de cuidado de personas, demostrando una cantidad elevada de perspectivas sobre “Nunca”, “Poco frecuente” y “Algunas veces”, que una frecuencia positiva en responsabilidad de cuidado Esporádico y Siempre. Se ve una mejora leve en positivismo, en responsabilidad de cuidado Nunca.
- *Modalidad:* La modalidad Híbrida contempla, por muy poco, mayor puntaje en respuestas positivas. La modalidad Presencial y Remota incluyen un porcentaje más representativo en respuestas negativas que positivas.
- *Área:* Las áreas de Dirección / Alta gerencia, contemplan un buen porcentaje de positivismo ante la temática, en cuanto a la Base Operativa demuestra niveles parejos de respuestas positivas y negativas. En lo que respecta al área de Mandos Medios / Jefatura presentan sesgos mayoritariamente negativos antes que positivos.
- *Sector:* Se presenta una diferencia entre sectores, el Privado demuestra niveles parejos de respuestas positivas y negativas. En cuanto al sector Público, comprende que más de la mitad de la muestra correspondiente tiene perspectivas negativas y dubitativas antes que positivas.

- *Sector económico:* Del total de los sectores económicos en donde se encuentra Agricultura, Ganadería, Educación, Construcción, Industria, Servicios, entre otros, desde las perspectivas de las personas encuestadas, el sector Otros y Educación no presentan respuestas positivas. Luego los demás sectores presentan un comportamiento similar con porcentajes positivos, destacándose entre ellos, “Agricultura / Ganadería” y “Construcción” con el más alto nivel de conformidad.

El análisis de los puntajes más bajos dentro de la muestra permite identificar una percepción negativa sostenida por parte de los/as trabajadores/as respecto a la promoción de hábitos saludables, a la gestión del estrés y fomento del apoyo emocional, y sobre la equidad salarial y de beneficios. Estos elementos, lejanos al puntaje ideal, sugieren que no están siendo trabajados adecuadamente en las organizaciones alcanzadas por la muestra.

Al desagregar los datos según variables demográficas, se observan algunos matices relevantes. En relación con la ubicación, Bella Italia es la localidad que presenta una percepción más favorable, mientras que Rafaela y Sunchales muestran niveles más altos de respuestas negativas o dubitativas. Respecto al origen de las organizaciones, las de tipo internacional y nacional concentran una mayor proporción de respuestas positivas en comparación con las locales, que refleja una visión más crítica por parte de los/as encuestados/as.

En cuanto a la edad, la franja etaria de 36 a 45 años y en ciertos casos, también la de más de 45, es la que muestra mayor nivel de insatisfacción, en contraste con grupos más jóvenes donde los resultados tienden a ser más equilibrados. Sobre el género, las personas auto percibidas con el género masculino muestran una tendencia levemente más positiva, mientras que las personas que se perciben femeninas expresan una mayor prevalencia de percepciones negativas o inciertas.

La variable responsabilidad de cuidado no refleja grandes diferencias entre quienes cuidan esporádicamente o nunca; sin embargo, quienes tienen siempre a su cargo el cuidado de otra persona evidencian una mayor disconformidad en sus respuestas. Por su parte, la modalidad de trabajo influye en la percepción porque quienes se desempeñan de forma remota o híbrida reportan mayores niveles de conformidad, a diferencia de quienes trabajan de forma presencial.

En lo que respecta al área dentro de la organización, los niveles jerárquicos más altos (Dirección/Alta Gerencia) presentan mejores indicadores, aunque también exhiben algunas críticas. En contraste, las áreas de Mandos Medios y, en menor medida, la Base Operativa muestran un mayor grado de insatisfacción, especialmente en relación con la gestión del bienestar.

Finalmente, en cuanto al sector y el sector económico, se observa una clara diferencia entre el sector privado, que presenta mayor nivel de conformidad, y el sector público, donde predominan las respuestas negativas o dubitativas. Entre los sectores económicos, destacan con niveles positivos Agricultura/Ganadería, Servicios y Construcción, mientras que Educación, Industria y "Otros" registran percepciones más desfavorables.

## Capítulo 6

### Conclusiones

El presente Trabajo Final de Egreso permitió abordar, desde la perspectiva de los/as trabajadores/as, la presencia y valoración de las dimensiones que caracterizan a una Organización Saludable en empresas de Rafaela, Sunchales y Bella Italia. A partir del análisis de los datos recolectados y en relación con el marco teórico propuesto, se concluye que, si bien se identifican ciertos aspectos favorables vinculados al funcionamiento estructural de las organizaciones, los resultados generales evidencian una salud organizacional parcial, donde aún se mantienen vacíos significativos en dimensiones claves para el bienestar integral de las personas dentro del contexto laboral.

Resulta relevante destacar que, a partir del análisis exhaustivo realizado sobre los interrogantes planteados, y considerando la percepción de la muestra, es posible cerrar este estudio con dos enfoques complementarios.

Por un lado, emerge una visión desfavorable respecto de ciertos componentes definidos por la Organización Mundial de la Salud como esenciales para entornos laborales saludables. Se identifican aspectos que requieren ser abordados y potenciados, ya que se presentan variaciones considerablemente bajas. Entre ellos se encuentran la gestión del estrés, la promoción de hábitos saludables y la vivencia de episodios como insomnio y ansiedad, entre otros.

Particularmente en lo referente al reconocimiento de las fortalezas personales y al apoyo físico y mental brindado por parte de superiores, puede vincularse con lo señalado por la Consultora Global Mercer, la cual contempla el bienestar de los/as trabajadores/as a través de distintos pilares, entre ellos el “Mental”. Dicha organización sostiene que existe una dependencia emocional hacia los/as empleadores/as, por parte de los/as trabajadores/as, considerados/as como fuentes confiables de apoyo para su salud. Este aspecto adquiere especial relevancia, ya que la provisión de salud mental en contextos empresariales favorece tanto la atracción y retención del talento como la consolidación de la lealtad y el compromiso.

Asimismo, se detectan ítems con niveles bajos en relación con la equidad salarial, las acciones orientadas a eliminar fuentes de conflicto laboral y la valorización del desarrollo

de fortalezas por encima del señalamiento y corrección de debilidades. En este punto, se abordó una temática tan fundamental como lo es la Justicia Organizacional, tanto desde la percepción sobre el salario, en relación con las responsabilidades y el esfuerzo invertido, como desde la perspectiva de fomentar el crecimiento de las capacidades individuales de los/as empleados/as en lugar de enfocarse únicamente en sus debilidades. En este sentido, Cropanzano, Bowen y Gilliland (2010) sostienen que cuando los/as empleados/as perciben un trato justo, tienden a desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo, sus superiores y la organización en su conjunto. Los resultados obtenidos permiten inferir que esta dimensión podría estar generando conflictos internos, ya que la injusticia percibida conlleva un daño moral que impacta negativamente en el rendimiento. Por lo tanto, se vuelve imprescindible adoptar una actitud proactiva frente a estos aspectos de la Organización Saludable, promoviendo relaciones basadas en el respeto y la confianza.

En consecuencia, a partir de los hallazgos, se considera necesario reforzar la equidad en la distribución de beneficios y la valoración de la lealtad hacia la empresa. En este punto se trae nuevamente a Mercer, que plantea la necesidad de “invertir la pirámide”, es decir, ofrecer beneficios, como la atención médica, sin distinción de jerarquía, rol, género, discapacidad, entre otros aspectos. Se vuelve imperioso revisar este punto y atender las necesidades actuales de los/as empleados/as, que podrían estar siendo invisibilizadas. Desde la Psicología Organizacional Positiva (POP), se propone mejorar las condiciones de vida de las personas desde su rol de trabajador/a, considerándolo no un gasto, sino una inversión estratégica que impacta directamente en el rendimiento y la productividad, generando beneficios económicos para la organización. En cuanto a la Lealtad Organizacional, los niveles de reconocimiento por parte de las empresas no resultan satisfactorios, lo cual puede influir en la confianza emocional de los/as trabajadores/as hacia la compañía. Cabe recordar que la confianza constituye la base de las relaciones humanas, permitiendo construir un clima laboral estable y productivo.

Por otro lado, también resulta valioso destacar los aspectos que, desde la mirada de los/as trabajadores/as encuestados/as, presentan un funcionamiento adecuado.

La mayoría de los espacios se encuentran limpios y en condiciones, existe una promoción activa de la seguridad física, los recursos son suficientes para desempeñar las tareas, y se gestionan factores que evitan que el entorno afecte negativamente al personal. La sintomatología relacionada con contracturas, distracción o falta de coordinación no

aparece con frecuencia. Al referirnos a estos aspectos, es inevitable aludir a la Organización Mundial de la Salud (OMS), ya que sostiene que el trabajo influye tanto en la salud física como mental, considerando que cuerpo y mente son una unidad. Por lo tanto, un daño físico —como una caída o lesión— también impacta en el plano emocional, generando cuadros como depresión, ansiedad, insomnio, entre otros. Los puntajes obtenidos permiten inferir que, en las organizaciones donde se encuentra la muestra, estas cuestiones están siendo abordadas o al menos forman parte de su agenda.

Factores como la aceptación de directivas por parte del jefe/a y el compañerismo resultan fundamentales en una Organización Saludable. Estos elementos dan cuenta del nivel de confianza que los/as trabajadores/as depositan en su entorno laboral. Aceptar una indicación implica confiar en que dicha instrucción busca mejorar el rendimiento, la creatividad y, en consecuencia, los resultados. Esto se articula con el compañerismo, en tanto las personas se apoyan mutuamente, se motivan y celebran los logros ajenos. Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva (POP), este nivel de positivismo se asocia con el desarrollo del potencial humano, favoreciendo experiencias laborales enriquecedoras y generando empleados/as comprometidos/as tanto con sus compañeros/as como con la empresa.

Los resultados también reflejan claridad respecto de las habilidades requeridas en los puestos de trabajo, lo cual indica un nivel significativo de autoconfianza por parte de quienes los ocupan. Este fenómeno puede explicarse a través de un estado psicológico positivo general, caracterizado, tal como lo expone Chirino (2020), por el vigor, la dedicación y la concentración. En este sentido, se manifiesta el concepto de Engagement dentro de la muestra, ya que los/as trabajadores/as evidencian una conexión energética y efectiva con su rol, sus responsabilidades y sus actividades.

Asimismo, se identifica la presencia de actitudes proactivas hacia la organización, reflejadas en acciones beneficiosas que no son exigidas ni solicitadas, si no que nacen por motivación propia del/la trabajador/a. Este comportamiento se vincula con la calidad de las relaciones laborales, tanto en términos de compañerismo como en los niveles de apoyo percibidos por parte del entorno de trabajo. En base a ello, se puede afirmar que el compromiso organizacional se encuentra presente, dado que los vínculos con la empresa se fundamentan no solo en el deseo de permanecer, sino también en la necesidad y en la responsabilidad asumida. Ello se explica, porque de algún modo las compañías realizan esfuerzos para fortalecer el compromiso afectivo de sus miembros, propiciando

conexiones significativas y ventajas corporativas, además de fomentar valores como la comprensión, la empatía y la preocupación por el bienestar del/a otro/a.

Se valoran positivamente los elevados niveles de recomendación de las empresas para que otras personas trabajen en ellas. Esto sugiere una satisfacción laboral, entendida por Judge y Kammeter-Mueller (2012) como una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, por la cual las personas evalúan en forma afectiva y/o cognitiva sus experiencias laborales. Tal disposición favorece la promoción de la marca empleadora entre amigos/as, familiares y conocidos/as. También se evidencia que las tareas, decisiones y acciones se fundamentan en los valores organizacionales, lo cual refleja la existencia de trabajadores/as que comparten creencias alineadas con los ideales institucionales, los cuales guían sus comportamientos. Esta identificación organizacional se corrobora, además, por el bajo porcentaje de percepciones negativas en cuanto a las renunciadas. Cuando existe cooperación, apoyo y otros factores positivos previamente desarrollados, las intenciones de abandonar la organización tienden a ser mínimas o inexistentes.

Finalmente, al analizar los cruces de las preguntas con mayor y menor puntaje con variables demográficas, se observaron patrones que marcan desigualdades relevantes e interesantes de abordar. Las personas percibidas con género femenino, que tienen responsabilidad de cuidado “Siempre”, con una modalidad de trabajo de tipo presencial, dentro del sector público, manifiestan respuestas negativas en cuanto a la conformidad sobre la justicia, satisfacción y compromiso organizacional.

En conclusión, los hallazgos de este estudio evidencian que, si bien existen ciertas condiciones con un nivel alto de conformidad de los/as trabajadores/as en las organizaciones de la Rafaela y zona, todavía hay un largo y curioso camino por recorrer para consolidar modelos organizacionales plenamente saludables. Es necesario avanzar en una agenda organizacional más integral en temas que incluyan la dimensión emocional, la equidad, la justicia organizacional y la promoción activa del bienestar en todas sus formas, con una mirada empática en temas como género, responsabilidad de cuidado y modalidad de trabajo. Solo desde un enfoque verdaderamente orientado en ver a los/as trabajadores/as como un componente, y no como un recurso, se podrán crear o potenciar las organizaciones a ser Saludables.

## Referencias Bibliográficas

- Bernabéu, S. (2018). *Organizaciones saludables vs organización tóxica* [Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández]. LA Referencia.
- Chirino, AB (2020). *Organizaciones saludables* [Trabajo de investigación de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCUYO.
- De Haro, CS (2016). *Organizaciones saludables* [Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández]. LA Referencia.
- Gallup. (2019). 34 temas de CliftonStrengths. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/es/253718/34-temas-de-cliftonstrengths.aspx>
- Grueso-Hinestroza, MP y Rey-Sarmiento, CF (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19 (4), 625–638. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474002>
- Hervás, G. (2009). Psicología positiva: Una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23, 23–41. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27419066003.pdf>
- Hueso González, A., & Cascant i Sempere, MJ (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación* (1.ª ed.). Universitat Politècnica de València.
- Mendoza Palacios, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa: Diferencias y limitaciones*. www.monografías.com [https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip\\_lsp/investigacion.pdf](https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf)
- Mercer. (sf-a). *Bienestar del empleado*. <https://www.mercer.com/es-ar/insights/total-rewards/employee-wellbeing/>
- Mercer. (sf-b). *Bienestar financiero*. <https://www.mercer.com/es-ar/solutions/financial-wellness/soluciones-de-bienestar-financiero/>
- Mesurado, B. (2017). Psicología positiva. En CE Vanney, I. Silva, & JF Franck (Eds.), *Diccionario Interdisciplinar Austral*. [http://dia.austral.edu.ar/Psicolog%C3%ADa\\_positiva](http://dia.austral.edu.ar/Psicolog%C3%ADa_positiva)

Ministerio de Trabajo de España. (sf). *¿Qué es la salud laboral? Preguntas más frecuentes*. Salud Laboral y Discapacidad.

Navalles, RD (2020). *Organizaciones saludables* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Google Académico.

Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2 (1). [https://www.researchgate.net/publication/273002962\\_Constructos\\_fundacionales\\_de\\_la\\_Psicologia\\_Organizacional\\_Positiva](https://www.researchgate.net/publication/273002962_Constructos_fundacionales_de_la_Psicologia_Organizacional_Positiva)

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *OMS/OIT: Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo*. <https://www.ilo.org/es/resource/news/omsoit-casi-2-millones-de-personas-mueren-cada-ano-por-causas-relacionadas>

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de soporte*. [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249\\_spa.pdf](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (sf). *¿Qué es la Organización Mundial de la Salud? Preguntas más frecuentes*. <https://www.who.int>

Polo Vargas, JD (2012). *Diseño del trabajo y bienestar: Un aporte desde la psicología organizacional positiva* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. LA Referencia.

Profili, M. (2015). *Organizaciones saludables: Estudio de un caso de Mendoza* [Trabajo de investigación de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCUIYO.

Promonegocios. (sf). *Concepto de organización*. <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Ramos, SGP (2019). *Organizaciones saludables*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Reig-Botella, A., & Rico-Pantín, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: Aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *RIHUMSO. Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la*

*Universidad Nacional de La Matanza*, 8 (15), 21–44.  
<https://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/171>

Vaamonde, JD, Acosta, MA, Gómez, NV, & Iren, AL (2019, 4–6 de diciembre). Estrés laboral en trabajadores/es de Rafaela y Rosario, provincia de Santa Fe: Una aproximación exploratorio-descriptiva. *7º Congreso Internacional de Investigación en Psicología*, Universidad Nacional de La Plata. Memorias del Congreso (versión digital).

Vargas Melgarejo, LM (2014). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 8, 47–53.  
<https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588>

## Anexo

A continuación, la base de datos en el cual se basó el presente trabajo Final de Egreso.

En la misma se encuentra:

- *Respuestas de Google forms sin modificación*
- *Tabla Fuente*
- *Escala de Perspectiva Positiva y Negativa*
- *Tabla de Puntos*
- *Recorte de los puntajes más Bajos y Altos*
- *(Puntaje bajo) Promoción de Hábitos Saludables*
- *(Puntaje bajo) Gestión del Estrés y Apoyo Emocional*
- *(Puntaje bajo) Equidad Salarial*
- *(Puntaje bajo) Equidad en Beneficios*
- *(Puntaje alto) Autoconfianza en el Trabajo*
- *(Puntaje alto) Área Limpia, Ordenada y en Condiciones*
- *(Puntaje alto) Habilidades Acordes al Puesto*
- *(Puntaje alto) Claridad en el Puesto*

Link de acceso a la Base de datos:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qT45Ho7ZohMotSgMgSoCz9jLMBBO553n1jo8FaPhm6k/edit?gid=210029857#gid=210029857>