



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Brito, Fernanda (26.564)

Cano, Raúl (22.184)

Guerrero, Clara Lorena (26.186)

Villegas Ramos, Pamela (26.920)

PROFESOR TUTOR:

Mgtr. Verónica Linares

MENDOZA – 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación aborda el impacto de la Psicología Organizacional Positiva (POP) como un enfoque clave para transformar organizaciones en entornos más saludables y productivos. En un contexto laboral marcado por cambios constantes, esta disciplina propone herramientas para mejorar el bienestar psicológico de los empleados, reducir el estrés laboral y fomentar una cultura organizacional basada en la cooperación, la confianza y el compromiso.

El análisis parte de un marco teórico que define los conceptos de organizaciones saludables y tóxicas, así como los modelos más relevantes para promover el bienestar integral de los trabajadores. Se destacan iniciativas como el desarrollo del Capital Psicológico Positivo, que abarca elementos como la resiliencia, el optimismo y la autoeficacia, fundamentales para potenciar el desempeño individual y colectivo.

La investigación incluye el estudio de casos reales en diversas empresas, analizando sus prácticas saludables y su impacto en la calidad de vida laboral. Entre los hallazgos más relevantes, se evidencian las ventajas de implementar políticas basadas en la POP para fortalecer la competitividad empresarial, al tiempo que se prioriza la salud física, emocional y social de los colaboradores.

Como conclusión, se resalta la necesidad de un cambio cultural que integre la salud organizacional como objetivo estratégico, mostrando que el bienestar laboral no solo es un medio para alcanzar metas económicas, sino un fin en sí mismo. Este enfoque se presenta como una solución integral y sostenible para los retos organizacionales actuales, beneficiando tanto a empleados como a las empresas.

ABSTRACT

This research explores the impact of Positive Organizational Psychology (POP) as a key approach to transforming organizations into healthier and more productive environments. In a labor context characterized by constant changes, this discipline provides tools to enhance employees' psychological well-being, reduce workplace stress, and foster an organizational culture based on cooperation, trust, and commitment.

The analysis begins with a theoretical framework defining the concepts of healthy and toxic organizations, as well as the most relevant models for promoting workers' overall well-being. Key initiatives, such as the development of Positive Psychological Capital—including resilience, optimism, and self-efficacy—are highlighted as essential components for boosting individual and collective performance.

The research incorporates case studies from various companies, analyzing their healthy practices and their impact on work-life quality. Key findings reveal the advantages of implementing POP-based policies to strengthen business competitiveness while prioritizing the physical, emotional, and social health of employees.

In conclusion, the study emphasizes the need for cultural change that integrates organizational health as a strategic goal, demonstrating that workplace well-being is not only a means to achieve economic objectives but an end in itself. This approach emerges as an integral and sustainable solution to current organizational challenges, benefiting both employees and companies alike.

Palabras claves: Organizaciones Saludables, Psicología Organizacional Positiva, Organizaciones Tóxicas, Cambio Organizacional, *Engagement* laboral, Cultura Organizacional, Resistencia al Cambio.

Keywords: Healthy Organizations, Positive Organizational Psychology, Toxic Organizations, Organizational Change, Work Engagement, Organizational Culture, Resistance to Change.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	9
MARCO TEÓRICO	9
A. Organizaciones Saludables	9
A.1. ¿Qué son las organizaciones saludables?	11
A.2. Concepto de organización saludable	11
A.3. Características de una organización saludable	12
B. Gestión del Capital Psicológico Positivo	15
B.1. Las personas como inversión y ventaja competitiva	15
B.2. El capital humano y el capital social	16
B.3. El capital psicológico positivo	17
C. Modelos de Organizaciones Saludables	20
C.1. Modelos Centrados en el Empleado	20
C.2. Modelos Centrados en Diversos Grupos de Interés	21
C.3. Modelos de Organizaciones Saludables como Sistemas Vivos	22
D. Organizaciones tóxicas	23
D.1. Definición	24
D.2. Características de las organizaciones tóxicas	24
E. Psicología Organizacional Positiva (POP)	25
E.1. ¿Qué es la psicología organizacional positiva?	25
E.2. Fundamento e historia de la Psicología Organizacional Positiva	26
E.3. Capital Psicológico (Capsi)	32
E.4. Identificación organizacional	32
E.5. Confianza en la organización	33
E.6. Justicia organizacional	34
E.7. Comportamiento de ciudadanía organizacional	34
E.8. Compromiso organizacional	35
E.9. Satisfacción laboral	36

F. Impacto de la Psicología Organizacional Positiva en la reducción del estrés y el agotamiento laboral.....	37
F.1. Prácticas comunes de Psicología Organizacional Positiva	39
G. Cultura organizacional	40
G.1. Importancia de la Cultura Organizacional.....	41
G.2. Características de la Cultura Organizacional.....	42
G.3. Elementos de la Cultura Organizacional	42
G.4. Tipos de cultura organizacional.....	43
H. Cambio Organizacional	45
H.1. ¿Qué es el cambio organizacional?.....	46
H.2. ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?	47
H.3. ¿Por qué cambian las organizaciones?	49
H.4. ¿Cómo cambian las organizaciones?	50
H.5. Resistencia al cambio.....	51
H.6. Tipos de resistencia al cambio	52
H.7. Fuentes de resistencia al cambio	52
H.8. Estrategias para Superar la Resistencia al Cambio	53
CAPITULO II	55
PRESENTACIÓN y ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO.....	55
A. Río Uruguay Seguros (RUS).....	55
A.1. Reseña	55
A.2. Productos	56
A.3. Capital Humano.....	57
A.4. Acciones saludables	57
B. Esteban Guic y Compañía Limitada (Recasur).....	60
B.1. Reseña	60
B.2. Sucursales y productos	60
B.3. Acciones saludables	61
C. Empresa A.....	63

C.1. Reseña.....	63
C.2. Productos.....	64
C.3. Acciones saludables.....	64
D. Empresa B	65
D.1. Reseña.....	65
D.2. Productos.....	66
D.3. Acciones saludables.....	67
E. Trabajo de campo	70
F. Análisis descriptivo por empresa.....	71
F.1. Estadística Descriptiva – RUS	71
F.2. Estadística Descriptiva – Recasur	74
F.3. Estadística Descriptiva - Empresa A.....	77
F.4. Estadística Descriptiva - Empresa B.....	81
G. Análisis comparativo de los resultados generales	84
G.1. Relación Cruzada entre Edad, Liderazgo y Bienestar Psicológico	84
G.2. Relación Cruzada entre Prácticas Saludables y Bienestar Psicológico por Edad.....	85
G.3. Relación Cruzada entre Sexo, Liderazgo y Cultura Organizacional.....	85
G.4. Relación Cruzada entre Antigüedad y Resultados Organizacionales	86
G.5. Relación Cruzada entre Bienestar Psicológico y Resultados Organizacionales por Sexo	86
G.6. Relación Cruzada entre Antigüedad y Cultura Organizacional	87
CAPITULO III	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
A. Conclusiones	88
B. Recomendaciones	90
Anexo: Encuesta de Salud Organizacional.....	94
Referencias BIBLIOGRÁFICAS.....	99

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno laboral, caracterizado por una constante transformación y por la necesidad de adaptarse a contextos dinámicos, las organizaciones enfrentan retos complejos que exigen innovación, resiliencia y un fuerte compromiso por parte de sus equipos de trabajo. Este entorno cambiante no solo requiere de resultados económicos satisfactorios, sino también de una atención especial hacia el bienestar integral de los empleados. En respuesta a estas necesidades, la Psicología Organizacional Positiva (POP) surge como un enfoque que permite crear ambientes laborales más saludables, promoviendo no solo la salud física y psicológica de los trabajadores, sino también la productividad y la sostenibilidad organizacional.

La preocupación por el bienestar en el trabajo ha cobrado especial relevancia debido a la creciente evidencia de que la gestión de los recursos humanos basada en modelos tradicionales ya no resulta suficiente para abordar problemas comunes en los entornos laborales, como el estrés, el agotamiento y la resistencia al cambio. Estudios recientes han demostrado que las prácticas orientadas hacia el desarrollo de las fortalezas de los empleados pueden generar resultados positivos tanto a nivel individual como organizacional. Este trabajo de investigación se centra en explorar la Psicología Organizacional Positiva como una herramienta clave para mejorar la calidad de vida laboral, promoviendo una cultura organizacional que fomente la cooperación, la confianza y el compromiso.

La selección del enfoque de la POP no es arbitraria. Numerosas investigaciones respaldan los beneficios de implementar prácticas como el desarrollo de competencias en resiliencia, optimismo y compromiso, que no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también fortalecen la competitividad de las organizaciones en un entorno de negocios altamente exigente. De hecho, el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la promoción de una cultura organizacional saludable, se presentan como componentes esenciales para el éxito empresarial.

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar cómo la aplicación de la Psicología Organizacional Positiva puede servir como una herramienta efectiva para impulsar el cambio hacia modelos más saludables dentro de las organizaciones. A través de un análisis teórico y empírico, se explorarán los principios fundamentales de la POP, sus beneficios y los factores que contribuyen al éxito de su implementación en distintos contextos empresariales. Para ello, se examinarán también casos concretos de organizaciones que han adoptado estas prácticas, identificando la efectividad con la que las aplican.

Con esta investigación se espera contribuir no solo al campo académico de la administración y la psicología laboral, sino también proporcionar una guía práctica para líderes y gestores que desean transformar sus entornos laborales en espacios más saludables, sostenibles y competitivos. Así, el enfoque de la POP se presenta como una alternativa moderna y prometedora para superar los desafíos organizacionales contemporáneos, ofreciendo una solución que va más allá del mero rendimiento económico, para centrarse en el bienestar integral de todos los involucrados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos, en primer lugar, qué entendemos por organizaciones saludables, detallando sus características y los distintos modelos existentes. A continuación, se introducirá el concepto de Psicología Organizacional Positiva (POP), su influencia en la reducción del estrés y el agotamiento laboral, y las prácticas más comunes que fomenta. Posteriormente, exploraremos la importancia de la cultura organizacional como una base fundamental para enfrentar los cambios, destacando cómo la POP es una herramienta eficaz para fortalecerla. Finalmente, se analizará el cambio organizacional en sí mismo: las razones por las que las organizaciones cambian, los tipos y fuentes de resistencia al cambio, y las estrategias más efectivas para superarla.

A. Organizaciones Saludables.

Las organizaciones actuales se enfrentan a entornos dinámicos en permanente cambio, tanto en lo social como en lo cultural, político, económico y tecnológico, que las afectan de distinta manera según su capacidad de adaptación. Esta capacidad está limitada, en mayor medida, por la calidad y salud de su capital humano. Una organización que cuente con empleados motivados, capacitados y, psicológicamente sanos, tendrá un camino mucho más simple para revisar sus estrategias y redefinir su gestión para lograr la supervivencia ante este nuevo entorno.

El Modelo de Organización Saludable propuesto por Marisa Salanova (2008) se centra en el “cuidado” de la salud tanto de los empleados como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Es un cambio importante, sin duda, y que aporta gran cantidad de valor añadido.

En 1948 la Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Un Modelo de Organización Saludable incluye tanto los aspectos

negativos (estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) de la salud de los empleados, que afectan su desempeño en el trabajo. Como dice Salanova (2008), de esta manera se optimiza el capital humano, el capital social, y el capital psicológico de la organización, a la vez que se optimiza también la estrategia de negocio.

Históricamente, la psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, y toda gestión sobre salud en el trabajo se enfocaba en la reducción del estrés laboral. Pero existe una necesidad creciente de una aproximación más positiva, que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo, que ofrezca respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Una de las razones para imprimir este carácter más positivo tiene que ver con el hecho de que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, y que para poder conseguirlo las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas (Salanova, 2008).

Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo e influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga pueden llevar a la aparición de organizaciones “enfermas” que se caracterizan por su falta de efectividad e inadaptación al entorno. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la excelencia empresarial. Este objetivo empresarial no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional, esto es, empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran bajos índices de ausentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir ese objetivo.

Los modelos de gestión tradicionales, que consideran a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, están siendo reemplazados por una genuina Psicología Organizacional Positiva (POP), que considera la salud del empleado como una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. La POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizaciones. El punto de mira está en

descubrir las características de la buena vida organizacional o, mejor dicho, la vida organizacional positiva (Salanova et al., 2005).

Dada la importancia de la POP como herramienta de optimización del capital humano, se tratará con mayor profundidad en el próximo capítulo.

A.1. ¿Qué son las organizaciones saludables?

Como dice Salanova (2008), el concepto de organización saludable lleva implícitos dos aspectos: organización y salud. Por una parte, la organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño de puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos que tienen un impacto directo en su salud y bienestar.

La adición del término saludable deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos, lo que es, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros. Crear y mantener tales organizaciones trae como consecuencia un impacto positivo en todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

A.2. Concepto de organización saludable.

Desde el enfoque de la inteligencia emocional, una organización saludable es aquella en la que la inteligencia emocional se valora y se practica a todos los niveles. Esto implica que los líderes y empleados tienen habilidades de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Goleman, 1998).

Por otro lado, bajo el enfoque del comportamiento organizacional positivo, una organización saludable es aquella que se centra en el comportamiento organizacional positivo. Esto implica desarrollar y fomentar los estados psicológicos positivos en los empleados, como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans, 2002).

Desde el punto de vista de la psicología organizacional positiva, se puede definir a una organización saludable como

aquella organización caracterizada por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada (Salanova, 2008).

Esta última definición es la que se tomará en el presente trabajo.

A.3. Características de una organización saludable

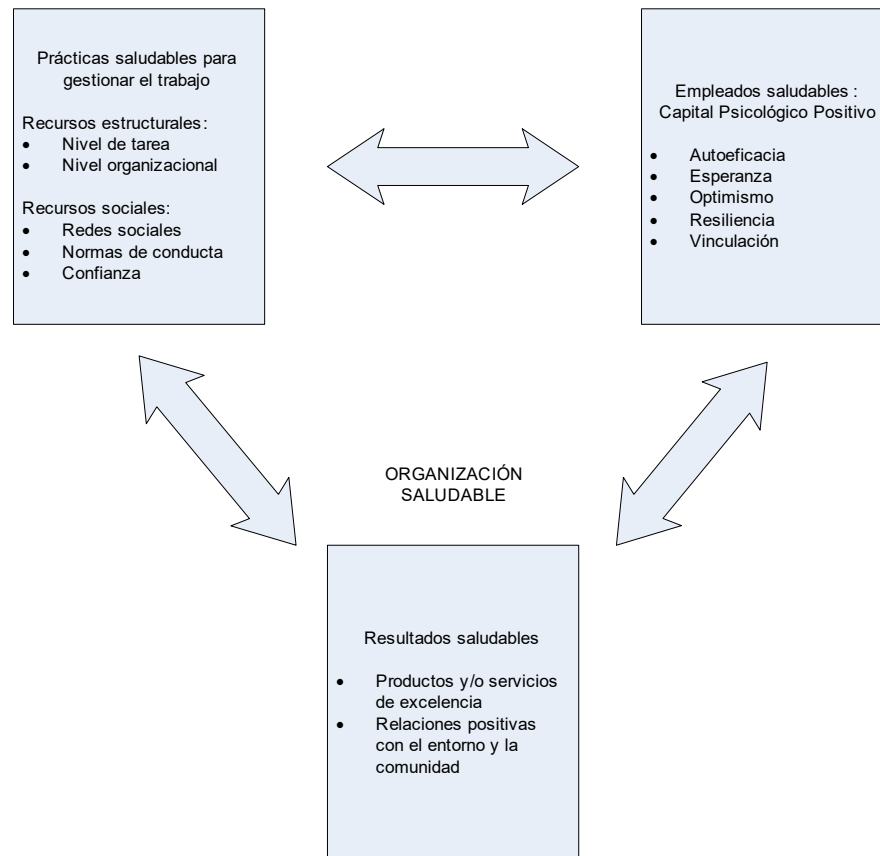
Se pueden mencionar al menos diez características que posee una organización saludable (Johnson, 2024):

1. Compartir objetivos en forma efectiva: Una organización saludable comparte sus objetivos de negocios con los empleados en todos sus niveles. Los gerentes comparten metas con los empleados y los suman a la misión y visión de la organización. Ambos comprenden lo que se requiere para alcanzar estos objetivos compartidos y hacen todos los esfuerzos para lograrlo.
2. Trabajo en equipo: Las compañías saludables saben cómo desarrollar equipos que colaboren para alcanzar metas comunes. Los empleados y gerentes están siempre dispuestos a ofrecer su asistencia a los demás para lograr los objetivos corporativos.
3. Moral de los empleados alta: Los empleados de las organizaciones saludables poseen una moral alta. Estos valoran sus puestos en las organizaciones y desean trabajar allí por mucho tiempo. La productividad es alta y los eventos de las organizaciones se disfrutan y son exitosos.
4. Ofrecer oportunidades de entrenamiento: Las compañías proporcionan entrenamiento en el trabajo y oportunidades para que los empleados mejoren sus habilidades laborales. Las organizaciones llevan a otras personas para proporcionar un amplio y necesario entrenamiento departamental y corporativo. También ofrecen oportunidades para obtener certificaciones y educación continua.

5. Liderazgo: Un buen liderazgo es una de las principales características de una organización saludable. Los empleados tienen buena relación con sus jefes, la que se basa en la confianza. Los jefes saben cómo hacer que los empleados funcionen juntos. Cuando es necesaria la corrección, los empleados aceptan la crítica constructiva ofrecida por los líderes.
6. Manejar el bajo rendimiento: Las compañías confrontan el bajo rendimiento en lugar de ignorarlo. Las organizaciones toman acciones correctivas para mejorarlo. Los niveles superiores de gerencia valoran la opinión de los empleados que hacen sugerencias sobre cómo mejorar la productividad y lograr tasas de rendimiento altas. Las compañías incluso llevan a especialistas para detectar problemas y ofrecer soluciones.
7. Comprender riesgos: Las organizaciones saludables comprenden los riesgos que enfrentan y toman los pasos necesarios para protegerse de ellos. Cuando un evento ocurre debido a riesgos organizativos, una organización saludable aprende de ello. Las compañías usan la precaución, pero comprenden que los riesgos son necesarios para lograr el crecimiento.
8. Adaptación a oportunidades y cambios: Las organizaciones saludables saben cómo reconocer y aprovechar las buenas oportunidades y siempre buscan ocasiones de crecimiento. También saben cómo adaptarse a los cambios tecnológicos y operacionales. Intentan permanecer en la delantera o a la par de los cambios en el ambiente de la industria y los negocios.
9. Estructura claramente definida: Las compañías poseen un sentido del orden y de la estructura de la organización. Las mismas no limitan la innovación y el crecimiento. A los empleados no les importa someterse a ese orden porque comprenden y ven los beneficios de su implementación.
10. Políticas de compañía reconocidas: Las organizaciones crean e implementan políticas de compañía que están siempre disponibles para sus empleados. Las organizaciones saludables siguen las políticas y regulaciones de los gobiernos locales, estatales y federales. Cuando los empleados o gerentes rompen esas políticas, se lidia con el problema inmediatamente y de forma profesional.

Adicionalmente, Salanova (2008) establece un conjunto de elementos básicos que deben contener las organizaciones para ser denominadas saludables. En la siguiente figura se presenta un modelo heurístico de organización saludable entendida como aquella que desarrolla (1) prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirán en el desarrollo de (2) empleados saludables y (3) resultados organizacionales saludables. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y resultados organizacionales saludables, que a su vez influirán en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo en un proceso de mejora constante en el tiempo.

Figura 1: Modelo heurístico de organización saludable



Fuente: (Salanova 2008)

El mecanismo para alcanzar estos resultados organizacionales saludables es la gestión del Capital Psicológico Positivo, que hace referencia a la existencia de “salud” entre

los empleados de la organización, entendida como un estado de completo bienestar, pero no solo físico, sino también social y psicológico.

B. Gestión del Capital Psicológico Positivo.

La idea de base es que el buen funcionamiento organizacional se construye a través de la captación, desarrollo y retención de empleados saludables. La salud y el bienestar psicosocial de los empleados es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados, ya que se entienden como tales aquellas organizaciones que cuidan de sus empleados, y ese cuidado tienen que ver con el mantenimiento y la optimización de su bienestar (Salanova, 2008).

B.1. Las personas como inversión y ventaja competitiva.

Salanova (2008) basa esta idea en que existe cada vez más evidencia de que las personas son cruciales para el éxito organizacional y que pueden ofrecer la mejor contrapartida de la inversión debida a una ventaja competitiva sostenible. Aunque muchas organizaciones no dudan en aceptar estos términos, pocas de ellas son las que finalmente adoptan estrategias de desarrollo de recursos humanos de alto desempeño, con técnicas que vitalicen a sus empleados.

Para que un recurso organizacional empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no pueda duplicar, como la tecnología, el equipamiento, el producto o servicio. Pero además no solo debe ser único, sino también acumulable, interconectado y renovable. Cada fuente de ventaja competitiva necesita estar interconectada entre sí, como parte de un todo sinérgico.

El capital estructural ha llevado casi siempre a la posibilidad de copia e imitación, pero son justamente las personas las que representan una verdadera ventaja competitiva, ya que son menos imitables por los competidores. Ahora bien, parece haber una brecha entre “saber” y “hacer”, ya que, aunque esta idea la conocen muchas organizaciones, no tantas ponen en práctica procedimientos para el reconocimiento y gestión efectiva de las personas como elementos genuinos de una verdadera ventaja competitiva. Esto es el capital social, humano y psicológico de las organizaciones.

La necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la reestructuración, el outsourcing y la reducción de personal empiezan a ser algo habitual.

El capital estructural, como los recursos físicos y organizacionales, ha llevado casi siempre a la posibilidad de copia e imitación. Pero son justamente las personas las que representan una verdadera ventaja competitiva, ya que son menos “imitables” por los competidores.

B.2. El capital humano y el capital social.

El capital humano hace referencia básicamente al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivados de la educación, la formación y la experiencia profesional. Es el conocimiento “explícito” que lleva el empleado cuando entra a la organización. No llega a ser del todo parte de la ventaja competitiva porque es bastante limitado, ya que es fácilmente imitable (Salanova, 2008).

Pero existe otro tipo de conocimiento llamado “tácito” que es específico de la organización, y se construye sobre el tiempo a medida que las personas socializan dentro de la misma, empiezan a compartir la cultura y valores, comprenden su estructura y procesos y aprenden cómo funciona la organización como un todo. Requiere mucha inversión en términos de tiempo y esfuerzo por parte de todos los miembros. Es el tipo de conocimiento que la organización pierde cuando no puede retener a sus empleados y empezar a rentabilizar los frutos de su inversión en términos competitivos. Este tipo de capital humano es más único e inimitable, ya que la competencia no puede beneficiarse del mismo al ser específico de cada organización, y, por lo tanto, intransferible.

El capital social forma parte del ambiente social del trabajo y de la organización. Es un recurso del ambiente social del trabajo que la organización puede gestionar desde las buenas prácticas para el desarrollo de sus recursos humanos. Ese capital social es crucial para crear una ventaja competitiva sostenible, pero además incluso contribuye a la creación del capital humano.

B.3. El capital psicológico positivo

El capital psicológico positivo hace referencia a las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. Estas características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la vinculación psicológica con el trabajo (Salanova, 2008). A continuación, se detalla cada una de ellas:

1. **Autoeficacia:** Se puede definir como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados. Tienen una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y la perseverancia de las personas cuando se enfrentan a distintas situaciones ambientales.

Las creencias que cada persona posee de sí misma afectan sus conductas, pensamientos y sentimientos de distintas maneras. En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Las personas tienden a evitar aquellas tareas o situaciones que creen que exceden sus capacidades, y eligen aquellas que son capaces de dominar. En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, afecta a los pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran pocos eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de las deficiencias y las dificultades potenciales del medio.

Altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este éxito incrementa a su vez los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito en su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución, creando de esta manera un ciclo de espirales llamadas “espirales positivas o espirales virtuosas”.

La autoeficacia influye, al menos en el corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la vinculación psicológica con el trabajo, haciendo que las personas se sientan bien.

2. Esperanza: Se entiende como un estado motivacional positivo en donde los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de competencias personales que les dan fuerza de voluntad necesaria para desarrollar distintos planes de acción.
3. Optimismo: Es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. Una actitud optimista ante situaciones retadoras muestra una postura de confianza y persistencia. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tiende a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, simplemente las aceptan como son. Además, se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible, aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Sin embargo, el exceso de optimismo puede hacer sobrestimar las capacidades de las personas para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes. También es posible que tengan menos resistencia a la frustración y se sientan peor ante los resultados negativos debido a la no confirmación de sus expectativas. Por esto es fundamental desarrollar una actitud optimista realista, que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales, así como el conocimiento previo de las consecuencias probables de las acciones que se emprenden.

4. Resiliencia: Es una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados ante condiciones adversas. Es una capacidad psicológica positiva que repele la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. Ante condiciones adversas del ambiente que hacen prever resultados negativos, las personas con alta capacidad de resiliencia muestran fortalezas que le permiten superar las demandas en el trabajo y así obtener buenos resultados.

Algunos atributos de personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la resolución de problemas, autonomía, y el sentido de propósito futuro, y se desenvuelven mejor en ámbitos difusos. Aunque la resiliencia puede considerarse un rasgo, los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional.

5. Vinculación psicológica con el trabajo: Se puede definir como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo. Concretamente, el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción es un estado de alta concentración, sentimientos de placer mientras se realiza la actividad, y percepción de dificultades para desligarse del trabajo, debido a esa alta concentración y disfrute.

Analizando los componentes de la vinculación, se puede advertir que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia, y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que lo experimentan se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales, y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Se comprometen con sus tareas plenamente, y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar general de la persona.

Se ha demostrado empíricamente que el estado de vinculación con el trabajo modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, la vinculación se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente y el compromiso organizacional.

C. Modelos de Organizaciones Saludables

Los modelos explicativos de las organizaciones saludables se dividen en tres categorías principales: modelos centrados en el empleado, modelos enfocados en diversos grupos de interés y modelos que conciben a las organizaciones como sistemas vivos. Cada uno de estos enfoques ofrece una perspectiva distinta sobre cómo las organizaciones pueden promover el bienestar integral, mejorar el rendimiento de sus colaboradores y responder a las necesidades de los distintos grupos de interés. Además, estos modelos permiten comprender cómo las organizaciones pueden aumentar su resiliencia, sostenibilidad y éxito a largo plazo.

C.1. Modelos Centrados en el Empleado

Los modelos centrados en el empleado se enfocan en mejorar el bienestar individual y la satisfacción laboral, considerando que un empleado saludable y satisfecho es fundamental para el éxito organizacional. Un ejemplo significativo es el Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations) desarrollado por Salanova y su equipo. Este modelo enfatiza la importancia de recursos y prácticas organizacionales saludables que fomentan la autonomía y el desarrollo del talento de los empleados. Además, resalta la necesidad de mantener empleados saludables que muestren altos niveles de bienestar psicológico y compromiso con su trabajo. Los resultados organizacionales saludables, según este modelo, incluyen un alto desempeño organizacional y un fuerte sentido de responsabilidad social (Salanova et al., 2012).

El Modelo HERO también integra tanto evaluaciones cualitativas como cuantitativas para medir su implementación y efectividad en diferentes organizaciones. Este enfoque holístico permite identificar y potenciar las fortalezas individuales y colectivas dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo que favorece la resiliencia y la salud integral de los empleados.

Las prácticas clave de este modelo incluyen:

1. Desarrollo de Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables: Este componente se centra en reconocer y desarrollar el talento de los empleados, ofreciendo oportunidades para el crecimiento y la autonomía. La organización debe implementar políticas de equidad, promover una buena comunicación y prevenir el acoso laboral.

2. Fomento del Bienestar Psicológico de los Empleados: Las organizaciones deben crear estrategias para prevenir el *burnout* y promover el *engagement*. Esto incluye proporcionar un entorno de trabajo que facilite la conciliación entre la vida laboral y personal, así como fomentar emociones positivas como la gratitud y el optimismo.
3. Resultados Organizacionales Saludables: Este aspecto implica evaluar y asegurar un alto desempeño organizacional junto con una fuerte responsabilidad social. La organización debe ser capaz de adaptarse y evolucionar frente a cambios, promoviendo la resiliencia tanto a nivel individual como colectivo.

C.2. Modelos Centrados en Diversos Grupos de Interés

El modelo de organizaciones saludables centrado en diversos grupos de interés se basa en la premisa de que las organizaciones deben atender no solo las necesidades de los accionistas, sino también las de los empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el entorno natural. Según Salanova (2020), este enfoque busca generar una relación de beneficio mutuo entre la organización y su entorno, promoviendo prácticas más justas, equitativas y sostenibles.

Entre sus características principales se encuentra la participación activa de los grupos de interés, donde los empleados, clientes y proveedores participan en la toma de decisiones estratégicas, fomentando la corresponsabilidad y el compromiso mutuo. La equidad y la justicia organizacional también destacan como elemento clave, asegurando igualdad de oportunidades, acceso a beneficios y la implementación de políticas de reconocimiento. Finalmente, la sostenibilidad y la responsabilidad social orientan a las organizaciones a generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, promoviendo prácticas sostenibles y socialmente responsables.

Las prácticas clave de este modelo incluyen:

1. Participación y consulta con los grupos de interés: Se recomienda establecer canales de diálogo y retroalimentación con empleados, clientes y comunidades locales para conocer sus necesidades e integrarlas en la planificación estratégica. Este proceso participativo facilita la creación de una cultura de compromiso mutuo y confianza.

2. Programas de sostenibilidad y responsabilidad social: Las empresas deben desarrollar políticas que aseguren el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, promoviendo el respeto por los derechos humanos, la reducción de la huella de carbono y la inversión en proyectos de impacto social. Además, deben reportar periódicamente sus avances.
3. Equidad en la gestión del talento humano: La equidad se manifiesta en la adopción de políticas de diversidad e inclusión, así como en la promoción de la igualdad de género y la equidad salarial.

C.3. Modelos de Organizaciones Saludables como Sistemas Vivos

El enfoque de organizaciones saludables como sistemas vivos plantea que las empresas deben ser vistas como sistemas interdependientes, abiertos y en constante transformación. Según Martínez (2017), estas organizaciones funcionan de forma similar a un organismo vivo, interactuando con su entorno, adaptándose a los cambios y transformándose de acuerdo con las demandas del contexto. A diferencia de la visión tradicional de la empresa como una máquina controlable, esta perspectiva considera la complejidad de las interacciones humanas y la fluidez de los flujos de información internos.

Entre sus características principales se encuentra la adaptabilidad y el cambio continuo, lo que permite a la organización responder de forma ágil a nuevas demandas del mercado, cambios regulatorios o transformaciones tecnológicas. La interdependencia de los subsistemas también es esencial, ya que todas las áreas de la empresa están interconectadas, de modo que cualquier alteración en una parte afecta al sistema en su conjunto. Finalmente, la capacidad de aprendizaje organizacional permite a la empresa evolucionar a partir de la experiencia, ajustando sus procesos y mejorando su desempeño.

Las prácticas clave de este modelo incluyen:

1. Fomento de la comunicación abierta y transparente: La comunicación fluida entre los departamentos permite la circulación constante de información, facilitando la toma de decisiones en tiempo real.
2. Gestión de la interdependencia organizacional: Se deben establecer mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de la empresa, asegurando la sincronización de objetivos y la reducción de los "silos" organizacionales.

3. Flexibilidad y gestión del cambio: La empresa debe adoptar metodologías ágiles que permitan a los equipos responder rápidamente a nuevas demandas. Esto implica la formación de equipos multidisciplinarios con roles flexibles.
4. Cultura de aprendizaje continuo: Las organizaciones saludables deben priorizar el aprendizaje organizacional. Esto incluye la promoción de espacios de reflexión, la autoevaluación de los procesos y la utilización de herramientas de retroalimentación para identificar oportunidades de mejora.

D. Organizaciones tóxicas

Para las organizaciones existentes en la actualidad resulta muy importante no solo atender a conceptos de competitividad y eficacia, sino también atender aquellas prácticas poco saludables que pueden perjudicar su continuidad y deteriorar su bienestar organizativo. Es esencial para toda organización que sus directivos y gerentes eliminen o minimicen las consecuencias negativas que estas prácticas tóxicas pueden tener sobre los trabajadores (Frost, 2007).

Es necesario advertir que, en un entorno laboral normal, es inevitable que los trabajadores estén sometidos a situaciones de elevada tensión donde pueden surgir conflictos entre superiores, con los compañeros o con los clientes y cuya consecuencia principal es el estrés. Sin embargo, cuando este tipo de situaciones surgen de manera continua, perjudicando la salud física y psicológica de los empleados, se habla de un entorno laboral tóxico.

El malestar de las organizaciones se debe fundamentalmente a tres factores: la falta de liderazgo y valores de la cúpula directiva, la gestión tóxica y nociva de algunos de los mandos intermedios y la actitud víctima de alguno de los trabajadores. Es una rueda destructiva que se nutre de estrés y malhumor. Para romper esta inercia, es necesario revisar las necesidades y objetivos reales de la compañía. Pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia; mejorar la comunicación, generar espíritu de equipo, fomentar la formación, trabajar el autoconocimiento y la inteligencia emocional. Invertir en el desarrollo de las personas es el motor del crecimiento de la compañía; y esto se traduce en mejores resultados económicos a mediano y largo plazo.

Esta situación se puede revertir actualizando los valores de la empresa y cambiando los patrones de conducta de los empleados. En este proceso resulta clave la formación, flexibilizar los horarios, establecer la dirección por objetivos y otorgar a los trabajadores

confianza en su propia responsabilidad. También es importante crear nuevos canales de comunicación y dar espacio a la creatividad. De ahí la importancia de potenciar el desarrollo de los empleados, el recurso más importante de la empresa. Cuanto mayor sea su bienestar, mayor será su capacidad de aportar valor añadido, algo que depende totalmente de su actitud, su compromiso y su motivación.

D.1. Definición

Las prácticas tóxicas en una organización son aquellos comportamientos destructivos y perjudiciales para la salud física y psicológica de las personas y para la salud de la propia organización (Frost, 2007).

En una empresa tóxica reina el miedo, la insatisfacción y la desconfianza. Los empleados perciben que sus ideas no son valiosas ni válidas. La organización no les hace partícipes de la visión, la misión y los valores de la compañía. Se trata de entornos en los que no existe una comunicación fluida y eficaz, ya que predomina la competitividad interna en vez de la cooperación. El ambiente laboral está marcado por el desánimo, la desmotivación y el estrés.

Las organizaciones tóxicas cuentan con ambientes poco saludables o nocivos para el trabajador. Una organización psicosocialmente enferma es aquella organización en la que el efecto de factores psicosociales es negativo para el trabajador, pero también tiene consecuencias negativas para la organización.

D.2. Características de las organizaciones tóxicas

Frost (2007) se refiere a un medio de trabajo tóxico como aquel en que las prácticas de la organización y las actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles. Cinco características principales:

1. Comunicación pobre u obstaculizada: afectará a nivel personal, grupal y organizacional.
2. Relaciones interpersonales frías o conflictivas.

3. Conflicto y ambigüedad del rol.
4. Ausencia de *feedback*, o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
5. Falta de identificación con la organización.

E. Psicología Organizacional Positiva (POP)

E.1. ¿Qué es la psicología organizacional positiva?

Históricamente la psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. En el ámbito de la gestión de salud en el trabajo y las organizaciones, este paradigma tradicional se ha centrado principalmente en el estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero esto es solo un lado de la Psicología Organizacional, por lo que surge la necesidad de una mirada positiva que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo (Vázquez Valverde, 2008).

Este enfoque tradicional de la Psicología Organizacional está siendo reemplazado por un nuevo modelo en la gestión de los recursos humanos: la Psicología Organizacional Positiva (POP), que considera que la salud del empleado es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

La Psicología Organizacional Positiva ha sido definida como “el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y de las fortalezas que pueden ser medidas y desarrolladas eficazmente para mejorar el rendimiento” (Omar, 2015). Para diferenciarlo de otros enfoques, se ha establecido un conjunto de criterios que deben cumplir los constructos para ser incluidos en este espacio psicológico: estar basados en la teoría y la investigación; 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, ser estados susceptibles de cambio y desarrollo.

Tal como afirma Alicia Omar (2015), los constructos que cumplen con tales criterios son los siguientes: capital psicológico (CapPsi), identificación con la empresa, confianza en la organización, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, compromiso organizacional, y satisfacción laboral. A continuación, se analizará cada uno de estos conceptos.

E.2. Fundamento e historia de la Psicología Organizacional Positiva

De acuerdo con Seligman (2013) la teoría de la psicología organizacional positiva se enfoca en el concepto de la felicidad y su contextualización en los ámbitos de la vida. Este autor destaca que se divide en tres elementos fundamentales: la emoción positiva, compromiso y sentido. Y cada uno de estos elementos se puede medir y definir mejor que la felicidad:

1. El primer elemento es la emoción positiva, lo cual se refiere al éxtasis, la calidez, comodidad, entre otros.
2. El segundo elemento es el compromiso, lo cual se relaciona con el flujo, por ejemplo, la concentración con la música, perder la conciencia de sí mismo en una actividad absorbente, entre otros. El flujo consolida la fusión con el objeto puesto que la atención concentrada agota todos los recursos cognoscitivos y emocionales que componen el pensamiento y el sentimiento.
3. El tercer elemento de la felicidad es el sentido. Esto tiene que ver con la vida significativa que consiste en pertenecer y servir a algo que uno cree que es superior a su yo. Y la humanidad crea todas las instituciones positivas para permitir esto, por ejemplo, la religión, el partido político, los grupos ecologistas, la familia, entre otros. En tal sentido, la psicología positiva trata la felicidad en esos 3 elementos mencionados. De ahí la importancia de que las organizaciones adopten los principios y puedan contextualizarlos a sus realidades institucionales.

De tal forma, se puede afirmar que la Psicología Organizacional Positiva se centra en el estudio científico de las posibilidades de desarrollo humano óptimo a nivel metapsicológico, pretende reorientar y reestructurar teóricamente el desequilibrio existente en la investigación y las prácticas psicológicas, otorgando mayor importancia al estudio de los aspectos positivos de las experiencias vitales humanas, integrándolos con aquellos que causan sufrimiento y dolor. A un nivel de análisis pragmático, aborda los medios, procesos y mecanismos que posibilitan alcanzar una mayor calidad de vida y realización personal.

De acuerdo con Hernández et al. (2022) el fundamento científico y las líneas de investigación de la Psicología Organizacional Positiva se desarrollan en tres niveles de investigación. A nivel subjetivo, se exploran experiencias evaluativas subjetivas como la felicidad, la alegría y el contentamiento (en relación con el flujo pasado y la felicidad en el presente) y la esperanza y el optimismo (en relación con el futuro); a nivel individual, explora

cualidades personales positivas como la capacidad de amar, el coraje, las habilidades de comunicación interpersonal, el perdón, la sabiduría, etc. A nivel grupal se discuten virtudes cívicas e instituciones que promueven una mejor participación ciudadana.

De esta forma, Martin et al. (2021) destacan que la psicología positiva nació oficialmente académicamente en 1998, cuando Seligman, entonces presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA), decidió crear una nueva ciencia y desarrolló lo que llamó el "Proyecto Manhattan" de ciencias sociales. La organización y las finanzas comenzaron en 1999 cuando Seligman buscó recaudar fondos para el programa. A este respecto, señaló que la psicología positiva tal como se conoce hoy comenzó cuando Seligman presentó su informe anual en la 107ª reunión de la APA en Boston en 1999.

En este mismo orden de ideas, Bakker & Schaufeli (2008) señalan que las raíces de la psicología positiva se remontan a los antiguos griegos y a la preocupación de Aristóteles por la eudaimonía (que a menudo se traduce del griego como felicidad), las virtudes intelectuales y morales y la buena vida. Además, algunos de los elementos centrales de la psicología positiva, como la atención plena, tienen raíces en las antiguas prácticas espirituales orientales.

A este respecto, la psicología como ciencia de la conducta se desarrolló a partir de la investigación de las funciones del cerebro, el sistema neurológico, la cognición y el comportamiento y su papel en la causa y mitigación de la psicopatología y las enfermedades mentales. Esto se suele denominar el modelo de la enfermedad. Muchos de los tratamientos psicológicos del siglo XX para los problemas de salud mental tenían sus raíces en el tratamiento de las lesiones psicológicas traumáticas del personal militar después de la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, algunos psicólogos se preocuparon por estas modalidades de tratamiento, que requerían que el terapeuta actuara como un experto distante, en lugar de transmitir empatía y compasión por su paciente.

En este sentido, Sott et al. (2020) señalan que, durante los años 50 y 60, la psicología humanista se desarrolló en respuesta a lo que los pioneros vieron como la visión reduccionista y positivista de la mente como un mecanismo complejo comparable a una máquina: un mecanismo de estímulo-respuesta en el conductismo o una economía de impulsos sexuales y agresivos en el psicoanálisis. La psicología humanista defendió el estudio holístico de las personas como seres biopsicosociales.

Por consiguiente, el autor Maslow acuñó por primera vez el término "psicología positiva" en su libro de 1954 *Motivación y personalidad*. Este autor propuso que la preocupación de la psicología por el trastorno y la disfunción carecía de una comprensión

precisa del potencial humano. Esto dio origen a las reflexiones integrales acerca del estudio del potencial humano para la resolución de problemas internos y sociales.

Continuando con el análisis histórico de la disciplina, Sott et al. (2020) señalan que la rama de la psicología denominada psicología positiva fue defendida por Martin Seligman en 1998 cuando se desempeñó como presidente de la Sociedad Estadounidense de Psicología. El objetivo explícito era investigar más a fondo el potencial humano para contrarrestar el predominio de la psicopatología y establecer una ciencia del florecimiento humano. A nivel empresarial tiene una aplicación positiva a fin de propiciar la mejora de la calidad de vida de los empleados.

Ahora bien, en Latinoamérica también se han aplicado técnicas inmersas en la Psicología Organizacional Positiva. Por ejemplo, los primeros estudios e instrumentos desarrollados en el Laboratorio fueron en el área del bienestar. A este respecto, Tozzi et al. (2019) señalan que uno de los pioneros en el campo de la Psicología Positiva en Brasil es la autora Giacomoni. Desde 1996, ha presentado trabajos en conferencias sobre investigaciones relacionadas con el bienestar. Estos estudios dieron lugar a publicaciones que aún hoy se consideran una referencia en la materia evaluación psicológica positiva de los niños en Brasil.

En la última década, el crecimiento del área en Brasil ha sido realmente significativo, especialmente en lo que se refiere al número de investigadores e instrumentos válidos para la realización de nuevos estudios y el aumento de la producción científica. La elaboración de estos instrumentos ha permitido llevar a cabo diversos estudios que investigan las relaciones de estos constructos entre sí y también con las características de personalidad. Entre los estudios que investigan la asociación entre personalidad y atributos positivos destacan los trabajos de Nunes, Hutz y Giacomoni, Zanon, Hutz y Noronha

En esta línea, se han desarrollado algunos estudios transculturales y la investigación de la relación entre los rasgos de personalidad y varios constructos de la Psicología Positiva en el contexto de Brasil con otros países de forma simultánea, como es el caso de Estados Unidos. Las aplicaciones de la Psicología Positiva en el ámbito de la salud son diversas y se basan en pruebas empíricas. Estas suponen importantes beneficios no solo en la prevención de problemas y situaciones adversas como una intervención quirúrgica sino también en casos de estrés, enfermedades crónicas, déficits cognitivos y otros indicadores de funcionamiento psicológico positivo.

Continuando con el desarrollo de la Psicología Organizacional Positiva en Latinoamérica, la precursora de esta temática en Argentina es María Martina Casullo. A este respecto, Castro (Castro, 2012) señala que esta autora argentina publicó un estudio en el año

2000 referido a la Psicología salugénica o positiva. Los resultados se centraban en demostrar que la psicología había hecho notables esfuerzos por el estudio de las dimensiones salugénicas o positivas, tanto como de las dimensiones clínicas o patogénicas de los comportamientos humanos, y que la psicología debía integrar ambos aspectos.

Esta autora basaba su praxis científica en demostrar que la psicología es un paradigma de reflexión teórico enmarcado en la positividad como variable. Cabe señalar que la autora está en todas sus obras se centra en el papel del medio ambiente en la regulación del comportamiento humano, los factores protectores y las estructuras beneficiosas.

Además, es importante resaltar que la autora María Martina Casullo se dedicó de forma amplia al estudio e investigación profunda de la Psicología Organizacional Positiva y de acuerdo con Castro (2012) desarrolla un baremo para evaluar el bienestar psicológico, el cual puede ser aplicado en diferentes contextos, incluyendo las empresas. Sus estudios se centran principalmente en la temática de la Psicología Organizacional Positiva. Por ejemplo, en el 2002 publicó el primer libro sobre bienestar psicológico en Iberoamérica donde se compara el nivel de bienestar psicológico tomando como referencia varios países como España, Argentina, Perú, Cuba, entre otros.

Además, la obra incluye aspectos técnicos, psicotécnicos y metodológicos como por ejemplo las características psicométricas y los baremos poblacionales de las diferentes regiones estudiadas. La autora se destacó a nivel universitario, específicamente en la Universidad de Buenos Aires, donde realizó numerosos ensayos y estudios enmarcados en constructos exclusivamente positivos (*Emociones y Salud mental: Impactos salugénicos y patogénicos de las relaciones románticas y Compromiso ético, fortalezas humanas y desafíos contextuales específicos: Desarrollo de técnicas de evaluación psicológica de propuestas de la psicología salugénica o positiva*).

Por otro lado, en Chile no ha habido un desarrollo extenso en el campo de la Psicología Organizacional Positiva. Sin embargo, se han destacado autores que han implantado a nivel práctico procesos a nivel empresarial centrados en la Psicología Positiva. Por ejemplo, Claudia Martínez es una psicóloga chilena que analiza los procesos y calidad de vida de los trabajadores y promueve programas de formación para mantenerlos estimulados y motivados y así no afectar la productividad, incluyendo estrategias para manejar el estrés y la satisfacción laboral.

Otro de los precursores modernos de la Psicología Organizacional Positiva en Chile es Miguel Ángel Araya, quien ha realizado ensayos acerca del liderazgo y su impacto en la productividad empresarial. Asimismo, ha implantado mecanismos para medir la reacción

psicológica de empleados ante alteraciones del clima organizacional. Todos estos temas organizacionales tienen una estrecha relación con la Psicología Organizacional Positiva.

No cabe duda de que Latinoamérica es una fuente de conocimiento para el campo de la Psicología Organizacional Positiva y, a pesar de que no en todos los países el estudio de la psicología es una actividad profunda y de vieja data, con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y el impacto del internet en los negocios han surgido nuevas disciplinas y entornos laborales no tradicionales que exigen el desarrollo y estudio de los postulados teóricos de la Psicología Organizacional, y específicamente de la Positiva para optimizar los esfuerzos y alcanzar los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, tomando en cuenta el entorno laboral y organizacional Youssef & Luthans (2017) destacan que la Psicología Organizacional Positiva en el contexto empresarial y laboral es el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos orientados positivamente y capacidades psicológicas que pueden medirse, desarrollarse y gestionarse eficazmente para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo actual.

De tal manera que la positividad, para ser incluida como una capacidad de recurso psicológico dentro de este marco definido, debe cumplir los siguientes criterios (a) la capacidad debe estar basada en la teoría y la investigación, y (b) la capacidad también debe ser «similar a un estado» (es decir, abierta al cambio y al desarrollo) y tener un impacto demostrado en el rendimiento

A este respecto, Youssef & Luthans (2017) enfatizan que, a lo largo de los años, las pruebas empíricas han demostrado que los estados positivos (por ejemplo, las emociones positivas) y los constructos similares a los estados (por ejemplo, la autoeficacia específica) tienen una relación y un impacto en los comportamientos y resultados organizativos.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el enfoque de la resiliencia también va más allá de la mera suma aditiva de los activos y factores de riesgo de cada uno. Incorpora los procesos y mecanismos de adaptación que combinan patrón acumulativo e interactivo. La esperanza y el optimismo se aplican mejor a situaciones que pueden abordarse con un plan (o al menos con un conjunto de planes de contingencia y vías alternativas) y pueden explicarse razonablemente a través de causas identificables.

Por otro lado, la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e incluso improvisación en situaciones caracterizadas predominantemente por el cambio y la incertidumbre. Va más allá de los éxitos y fracasos de la situación actual. La capacidad de resiliencia busca y encuentra sentido de forma única a pesar de circunstancias que no se

prestan a la planificación, la preparación, la racionalización o la interpretación lógica (Youssef & Luthans, 2017).

Estas capacidades o recursos individuales coexisten. Se desarrollan, manifiestan y utilizan como un colectivo y no de forma aislada. La riqueza y fiabilidad de las reservas de recursos de cada uno, más que la posesión de un recurso específico, son fundamentales para desempeñarse con éxito en el mercado laboral y contribuir al éxito de las empresas.

La riqueza y fiabilidad de las reservas de recursos de una persona, en lugar de poseer un recurso específico, son fundamentales para desenvolverse con éxito en un ámbito, acontecimiento o reto específico, así como para la salud y el bienestar general. Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, Youssef & Luthans (2017) identifican específicamente el optimismo, la resiliencia y el grado de persecución de objetivos (un componente integral de la esperanza) como singularmente esenciales para gestionar y adaptar otros recursos con el fin de lograr resultados favorables. En otras palabras, las capacidades psicológicas positivas de esperanza, optimismo y resiliencia pueden ser importantes para el rendimiento, más allá de lo que puede explicar cualquiera de ellas.

Se dice que empresas de éxito como Google, Zappos y Genentech aplican algunos aspectos de la psicología organizativa positiva. Genetech obtuvo resultados positivos, tanto para los empleados como para la empresa, al implantar el bienestar en su cultura organizativa. Asimismo, en la división de Inmunología y Oftamología (GIO) de Genentech, se implementó un proceso de cambio cultural para crear un entorno de trabajo más positivo y solidario.

Estas empresas también han visto resultados empresariales positivos al centrarse en la inteligencia emocional, que es crucial para comprender y gestionar las emociones en el lugar de trabajo (Youssef & Luthans, 2017). Esto no quiere decir que estas empresas no tengan problemas. Pero también es evidente que se están esforzando por aplicar algunos aspectos de la psicología organizativa positiva con distintos grados de éxito, aunque sin subestimarlos.

Es por ello que es necesario comenzar a crear una estructura teórica y práctica sostenible acerca de la aplicación de los procesos de la Psicología Organizacional Positiva a través de mecanismos metodológicos con un respectivo instrumento de evaluación a fin de propiciar una retroalimentación en el contexto empresarial. El objetivo fundamental es crear los cimientos para el trabajo en equipo, articulado y sincronizado con los nuevos tiempos.

Aunque por ahora estas empresas son pocas, existe la esperanza de que en un futuro próximo sean más las que pongan en práctica aspectos psicológicos positivos. A medida que

los científicos descubran la importancia de estas variables tanto para los empleados como para los empresarios, se extenderá la conciencia de que es algo que beneficiará a todos. De ahí que el esfuerzo debe caer también en las universidades con el propósito de que se realicen las investigaciones respectivas y así enriquecer el campo de estudio.

Por último, se debe hacer énfasis en que es necesario seguir investigando para mejorar las definiciones de algunas variables, y también establecer mejor las conexiones entre las mismas. Dado que la psicología organizacional positiva es un campo relativamente nuevo, muchas personas utilizan algunos términos indistintamente, y esto puede causar confusión.

E.3. Capital Psicológico (Capsi)

El Capital Psicológico (Capsi) se integra a partir de la combinación de los conceptos esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia. Se define como el estado psicológico positivo caracterizado por tener confianza (autoeficacia) 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 (Salanova 2008).

Cada uno de los cuatro constructos tienen un núcleo común que los mantiene unidos para confirmar un supra constructo como es el de Capsi, que es un factor de orden superior que conecta los constructos de esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. Los efectos motivacionales combinados de este factor son más amplios e impactantes sobre el rendimiento y la satisfacción laboral que el de cualquiera de sus componentes considerados individualmente.

E.4. Identificación organizacional

La identificación organizacional es una forma específica de identificación social. La misma se manifestará cada vez que un empleado, al tomar una decisión, evalúe las alternativas de su elección en función de los valores de la organización.

La identificación organizacional posee tres componentes básicos: pertenencia (referida a los sentimientos de apego y orgullo de ser miembro de la organización), lealtad

(vinculada con las actitudes de apoyo a los objetivos de la organización) y similitud (referida a la congruencia percibida entre los valores y los objetivos de los empleados con los de la organización).

Una organización, equipo o grupo de trabajo representan una categoría social con la que las personas pueden identificarse. Mientras más se identifican con su organización, más piensan y actúan desde la perspectiva organizacional. La identificación implica un involucramiento cognitivo y emocional, por lo que puede considerarse como la percepción de unidad con una organización o el sentimiento de pertenencia a una organización.

Actualmente, el tema de la identificación adquiere una importancia crucial debido a los cambios y reestructuraciones generados por la economía global. Muchos de estos cambios pueden fallar debido a que el empleado se siente amenazado en su autoestima y bienestar, experimenta incertidumbre acerca de cómo los cambios afectarán su trabajo, y siente la necesidad de aferrarse a las antiguas prácticas. En contrapartida, los empleados con identificación positiva demuestran ser un factor determinante en los procesos de cambio organizacional. Las personas que se identifican plenamente con su organización muestran actitudes más positivas hacia su trabajo, menos intenciones de renunciar, más comportamientos de ciudadanía organizacional y mayor cooperación con los demás miembros de la organización. Una empresa que cuenta con empleados altamente identificados se caracteriza por tener miembros más comprometidos, menos estresados y más productivos.

Debido a su impacto económico, las organizaciones necesitan saber cómo crear y desarrollar la identificación con éxito. Al tratarse de un estado, se puede incentivar y desarrollar mediante la implementación de programas que fortalezcan los sentimientos de identidad corporativa y que creen una imagen positiva de la organización en su conjunto. De esta manera, se generará un incremento de la autoestima del trabajador al mismo tiempo que repercutirá positivamente sobre su bienestar, satisfacción y productividad.

E.5. Confianza en la organización

La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener capital humano valioso. Se trata de uno de los principales recursos para crear un clima laboral estable y productivo. Sobre este aspecto, se pueden identificar dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la gerencia. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar las indicaciones de su

supervisor frente a las acciones que no puede controlar. Por su parte, la confianza en la gerencia desempeña un papel especial en la generación de confianza organizacional, ya que los empleados no solo 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.

La confianza en el supervisor y la confianza en la organización tienen consecuencias diferentes. La primera repercute en los niveles de compromiso, en la intención de renunciar o permanecer en la empresa y en la satisfacción laboral, mientras que la segunda afecta la capacidad creativa y los comportamientos de colaboración del empleado.

La confianza del empleado en su organización se modela a partir de variables interpersonales y contextuales, y tiene la capacidad de mejorar la productividad general.

E.6. Justicia organizacional

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización. Si los empleados creen que están siendo tratados de forma justa, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización. La justicia constituye un requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros.

Pueden estudiarse tres grandes ejes sobre este constructo:

1. La justicia distributiva, que se refiere al contenido de las distribuciones, a la justicia de los fines o resultados alcanzados.
2. La justicia procedimental, referida a la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones.
3. La justicia interaccional, que representa una extensión de la justicia procedimental y está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

E.7. Comportamiento de ciudadanía organizacional

Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) se definen como todo y cualquier comportamiento que beneficia 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 el cual pueden observarse doce dimensiones:

1. Altruismo: comportamientos de ayuda dirigidos a individuos específicos.
2. Cumplimiento general: comportamientos de ayuda dirigidos a la organización como un todo.
3. Virtud cívica: participación en los eventos promovidos por la organización.
4. Cortesía: dar informaciones a efectos de prevenir la ocurrencia de problemas vinculados con el trabajo.
5. Espíritu deportivo: tolerar los inevitables inconvenientes laborales sin quejarse.
6. Armonía interpersonal: búsqueda de beneficios para la organización aún a costa de los intereses personales.
7. Protección de los recursos de la compañía: evitación de comportamientos negativos que abusen de los recursos de la empresa para uso personal.
8. Obediencia.
9. Lealtad.
10. Participación cívica.
11. Comportamiento de “voz”.
12. Comportamiento de “silencio”.

Si los empleados piensan que son tratados de manera justa por la organización, devuelven tal tratamiento con una mayor cantidad de CCO. De esta manera, la empresa se beneficia teniendo un grupo de empleados dedicados, que no solo permanecerán más tiempo en sus puestos, sino que producirán productos o brindarán servicios de mayor calidad, contribuirán al logro de las metas organizacionales y fomentarán un mejor clima laboral. La ejecución de CCO aumenta la afectividad positiva, la satisfacción laboral y fortalece los lazos entre jefes y subordinados.

E.8. Compromiso organizacional

El Compromiso organizacional (CO) se refiere al grado con que las personas se identifican, son consustanciales con sus organizaciones, y están dispuestas a continuar trabajando en ella. Es un constructo multidimensional que está conformado por tres factores:

1. Compromiso afectivo: se define como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización.
2. Compromiso calculativo: es considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización.
3. Compromiso normativo: Es definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización.

En síntesis, el CO es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización. Las dimensiones del CO pueden ser experimentadas al mismo tiempo en diferentes grados, aunque, por lo general, prevalece una de ellas. El compromiso afectivo sería el que tendría consecuencias más positivas para el desarrollo de la empresa. Las facetas afectiva y normativa surgen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, tales como aumento en la calidad del trabajo, asistencia y los CCO; en tanto la faceta calculativa no lo es. La importancia del CO no solo radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los empleados, sino también por ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales.

E.9. Satisfacción laboral

La productividad y el desempeño laboral están íntimamente relacionados con la satisfacción laboral. 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 o cognitiva sus experiencias laborales. Se puede definir como una actitud laboral, o como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas a la situación laboral con importantes implicancias en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales. Paralelamente, se ha entendido a la satisfacción como un estado emocional en relación con los diversos aspectos del trabajo. Esta respuesta emocional es producto de la congruencia entre el puesto y los valores personales del empleado. Es 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.

La importancia de la satisfacción laboral radica en sus efectos benéficos tanto para los empleados como para la organización. Una empresa puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad, recompensas por ejecuciones destacadas, y similares, mientras que los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción. Por su parte, cuando la satisfacción laboral aumenta, se desarrollan también actitudes positivas hacia uno mismo.

Si bien se analiza la satisfacción laboral a nivel individual, la tendencia apunta al estudio de la estructura de la satisfacción colectiva, ya que es la interacción social de los empleados lo que contribuye para que el sujeto amplifique y comparta sus esfuerzos para lograr resultados de manera independiente, favoreciendo la satisfacción laboral colectiva. Altos niveles de satisfacción colectiva se reflejarán en un aumento del rendimiento organizacional.

F. Impacto de la Psicología Organizacional Positiva en la reducción del estrés y el agotamiento laboral

Los puestos de trabajo saludables cuentan con recursos laborales que son responsables de la generación del bienestar psicológico positivo de los empleados y de la creación de organizaciones positivas. Los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducción de las demandas del puesto y los costos fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Palací Descals, 2005).

Existen seis recursos claves: oportunidad de control, oportunidad del uso de habilidades, las demandas de las tareas, claridad ambiental, apoyo social y el feedback. A continuación, vamos a definir aquellas características que han mostrado que tienen un mayor efecto sobre la salud de los trabajadores y que resultan más importantes para generar organizaciones saludables.

1. Control del puesto: la autonomía en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés. Se pueden distinguir dos aspectos básicos de control: control de tiempos y control de métodos. El control de

tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método con que va realizar una tarea, se refiere al cómo hacerlo.

2. Oportunidad para el uso de habilidades: este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habilidades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que favorecen el uso de las habilidades que los trabajadores poseen obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial.
3. Variedad: esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Además, podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador. Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo, así como la música ambiental, cambio en la iluminación, oportunidad de mirar en el exterior, etc.
4. Demandas laborales realistas: solo cuando existan excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de la persona, aparecerán problemas de estrés. Se puede señalar como positiva la presencia de demandas de trabajo, demandas de la tarea, demandas atencionales, demandas cuantitativas y cualitativas, responsabilidad del rol. La presencia de tales demandas laborales se considera una característica positiva, siempre y cuando los empleados cuenten con los recursos laborales necesarios para afrontarlas. Por otra parte, la falta de carga de trabajo puede resultar también estresante. La asignación de pocas tareas, o la realización de tareas muy simples, rutinarias y aburridas con relación a las habilidades y destrezas del trabajador pueden resultar perjudiciales.

5. Claridad de tareas y rol laboral: se refiere a que el rol laboral esté bien definido y por tanto también lo estén las tareas a realizar. Además, la persona posee información clara respecto a las expectativas que se esperan de él. Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: información sobre las consecuencias de las conductas, información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad, ausencia de inseguridad en el trabajo e información sobre la conducta requerida.
6. Oportunidad para el contacto social: el hecho de saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor, en caso de que se necesite, se considera también un recurso muy importante. Este recurso tan relevante puede definirse como una relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo. Este apoyo social puede manifestarse a través de un apoyo tipo emocional, esto es a través de sentimientos de empatía, estima y confianza.
7. Feedback sobre el trabajo realizado: la información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave. Esto trae consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejora en la productividad. El *feedback* hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

F.1. Prácticas comunes de Psicología Organizacional Positiva

A continuación, se describen algunas de las prácticas de POP más comunes relacionadas con cada uno de los recursos en el punto anterior:

1. Empoderamiento del empleado: Consiste en otorgar autonomía y responsabilidad a los trabajadores para que tomen decisiones relacionadas con sus tareas y procesos laborales. Esta práctica fomenta la sensación de control y contribuye al aumento de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Salanova, 2009).

2. Job Crafting: El *Job Crafting* permite a los empleados ajustar sus roles laborales para que se alineen mejor con sus habilidades y preferencias (Salanova, 2009). Es importante identificar y desarrollar las fortalezas individuales, lo cual no solo potencia el rendimiento, sino que también aumenta la satisfacción laboral al permitir que los empleados utilicen sus habilidades al máximo (Cameron y Caza, 2004).
3. Diseño de Trabajos Desafiantes pero Alcanzables: Para manejar las demandas de las tareas, se deben diseñar trabajos que presenten desafíos adecuados a las capacidades de los empleados, evitando tanto la sobrecarga como la sobreestimulación. Esto está alineado con el concepto de *engagement*, donde los empleados se sienten energizados y absorbidos por tareas que son demandantes pero realizables (Schaufeli & Bakker, 2004).
4. Comunicación Organizacional Clara: Una comunicación efectiva en la organización es clave para asegurar que los empleados comprendan sus roles, expectativas y las metas organizacionales. La claridad en la comunicación reduce la ambigüedad y mejora la eficiencia en la ejecución de tareas (Salanova, 2009).
5. Fomento de un Clima de Apoyo Social: La creación de equipos de trabajo colaborativos y la promoción de relaciones interpersonales positivas son esenciales para el bienestar emocional de los empleados y para un entorno laboral saludable (Salanova, 2009).
6. Evaluaciones de Desempeño Constructivas y Continuas: La retroalimentación regular y positiva es fundamental para el desarrollo de los empleados. Schaufeli y Bakker (2004) enfatizan la importancia de un *feedback* continuo que no solo identifique áreas de mejora, sino que también reconozca los logros y fortalezas de los empleados, lo que contribuye a su motivación y *engagement*.

G. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales (Ortega, s.f.).

La cultura organizacional es establecida primero por los líderes y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de comportarse dentro de la organización.

Actualmente se considera a la cultura organizacional como la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones, tal es el caso de su sistema de valores, hábitos, reglas, práctica y tradiciones que comparten los miembros de la empresa, también entran en juego las creencias, objetivos, procedimientos, misión, visión y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. Al igual que en una persona, estos elementos también engloban las fortalezas y debilidades de la empresa (Sánchez Castro et al. 2023).

G.1. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura está relacionada con tres aspectos fundamentales en una organización: su estructura, sus métodos y la forma en que se vinculan sus integrantes. Los tres puntos deben ser tomados en cuenta, ya que sus fallas derivan en un equipo desmotivado y sin sentido de pertenencia; es por ello que saber qué es la cultura organizacional y cómo aprovecharla correctamente puede ser uno de los activos más fuertes de una empresa, así como su mayor responsabilidad, ya que puede estar relacionada con un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción en el trabajo y el aumento del compromiso de los empleados (Sánchez Castro et al. 2023).

Existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas con respecto a indicadores de éxito como los ingresos, el volumen de ventas, la cuota de mercado, la cotización de las acciones, etc. Al mismo tiempo, es importante tener una cultura que se ajuste a las exigencias del entorno de la empresa. En la medida en que los valores compartidos sean adecuados para la organización en cuestión, el rendimiento de la empresa puede beneficiarse de la cultura (Ortega, s.f.).

G.2. Características de la Cultura Organizacional

Algunas de las características más importantes de la cultura organizacional son las siguientes (Ortega, s.f.):

1. Valores compartidos: las organizaciones deben decidir qué valores van a enfatizar para impulsar una ciudadanía organizacional más armónica.
2. Niveles de Jerarquía: son la medida en que la organización asume y refuerza la autoridad entre las diversas áreas y departamentos.
3. Urgencia en la toma de decisiones: es la velocidad con la cual la organización toma decisiones que pueden conducir a un cambio organizacional importante e impulsar la innovación.
4. Orientación Funcional: Cada organización hace hincapié en determinadas áreas funcionales, por lo que los empleados de las distintas funciones de la empresa pueden pensar que sus áreas funcionales son las que impulsan la organización.
5. Subculturas Organizacionales: Las subculturas existen entre grupos o individuos que pueden tener sus propias tradiciones que, aunque no sean compartidas por el resto de la organización, pueden profundizar y subrayar los valores fundamentales de la organización.

G.3. Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los empleados dentro de la organización. Los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen (Ortega, s.f.):

1. Valores organizacionales: Principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.
2. Misión y visión: La misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos aspiracionales.

3. Normas y reglas: Las expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y la estabilidad.
4. Clima laboral: La percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.
5. Comunicación: El estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la colaboración.
6. Liderazgo: La forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.
7. Reconocimiento y recompensas: La manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Esto puede incluir sistemas formales de recompensas, así como gestos más informales de reconocimiento.
8. Innovación y creatividad: El grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua.
9. Desarrollo profesional: El énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados. La cultura organizacional puede reflejar la importancia que se le da al aprendizaje y al desarrollo profesional.
10. Adaptabilidad y resiliencia: La capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizacional.

G.4. Tipos de cultura organizacional

Se pueden identificar cuatro tipos de cultura organizacional según la mentalidad predominante en una empresa (Sánchez Castro et al. 2023):

1. Orientación hacia el poder: Son aquellas que quieren dominar todo lo que se encuentra a su alrededor y vencer cualquier obstáculo, por lo general no muestran

ningún tipo de interés en ninguna ley externa; asimismo, aquellas personas que tienen el poder quieren tener el control total sobre los procesos, el contexto y sus subordinados. Otra característica relevante de ellas es que tienen como objetivo tomar ventaja de las demás organizaciones para ejercer el control absoluto, por lo tanto, son organizaciones altamente competitivas y celosas en su territorio.

Con respecto a la autoridad es considerada como algo intocable y debe estar basada en unos conocimientos y una competencia adecuados. La estructura de la organización se cambia en función de las necesidades que se tengan en un momento determinado. Generalmente, se da mucha importancia a la rapidez y a la flexibilidad ante los cambios. La organización busca cooperación por parte de los empleados con base en los valores y objetivos de la empresa.

Cabe destacar que los problemas típicos que surgen en este tipo de organizaciones están relacionados con que los colaboradores deben ser completamente aptos para la labor que van a desempeñar, ahora bien, si dicho personal no presenta las capacidades o los conocimientos técnicos necesarios de manera taxativa para ejercer el cargo, se les forma, pero lo más frecuente es que sea sustituido.

2. Orientación hacia la persona: Este tipo de instituciones procura atender las necesidades de los funcionarios. En este tipo de cultura organizacional, la valoración de los miembros es la base fundamental para construir los instrumentos de la empresa.

Estas organizaciones pierden el sentido cuando dejan de satisfacer las necesidades de sus integrantes. Por otro lado, en las organizaciones orientadas hacia la persona se ignora la autoridad y el poder, es decir, cuando el poder se hace necesario este se orienta hacia los intereses de los colaboradores y se confía en que los individuos influyen de forma adecuada entre sí, mediante el ejemplo. Para crear una organización orientada hacia la persona, es preciso promover la comunicación interna.

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la persona buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos.

3. Orientación hacia las normas: Los tipos de cultura organizacional orientados hacia las normas se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización. Este tipo de instituciones tardan más en responder que otras, ya que los miembros están apegados totalmente a las reglas impuestas. La forma de actuación se da mediante la racionalización y simplificación para superar las dificultades que se plantean.

Algunas de sus características más resaltantes son que en primer lugar las responsabilidades y tareas se descomponen en elementos más pequeños, a la par que se establecen unas normas, y además la planificación del trabajo se hace de manera cuidadosa y precisa; sin embargo, es una cultura que carece de flexibilidad, dado que se tiende a seguir los mismos procedimientos aun cuando las situaciones presentan cambios.

4. Orientación hacia la resolución de problemas: Este tipo de cultura está basada en datos y en una correcta planificación; por lo general suele responder a las situaciones mediante tareas complejas que implican la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la observación de los resultados es importante para dirigir las actividades hacia un lugar u otro.

Algunas de las particularidades más resaltantes de este tipo de cultura organizacional son: 1) La relación del individuo con la organización es muy estrecha; no debe formar parte si no se ajusta a sus objetivos; 2) Las respuestas se producen lentamente, pero son congruentes con las necesidades de la organización; 3) La estructura es flexible y variable, pero siempre existe un objetivo común.

H. Cambio Organizacional

El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador, que desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones, por lo que su estructura debe ser flexible. También deben entender que sus recursos no son solo los activos físicos, sino

también los intangibles como la marca, los canales y el capital humano (Hernández J. G., 2011).

En la actualidad, los cambios se producen con mayor rapidez, lo cual ocasiona que se aumente la incertidumbre de las organizaciones con respecto a su mercado y entorno, exigiéndoles nuevas posturas. Los ambientes y condiciones que años atrás se mantenían estables ahora evolucionan originando cambios que se reflejan en nuevas formas para administrar los procesos, las funciones, los recursos, las estructuras e incluso, los requerimientos de los clientes (Rueda, 2018).

Hoy en día, ya no basta con ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifican y gestionan los recursos hacia el cambio y la innovación. Los esquemas estables y constantes se han vuelto flexibles, lo que ha llevado a las organizaciones a funcionar como sistemas dinámicos y abiertos. Es importante que las organizaciones identifiquen las capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y valores; además de entender la contribución principal de las personas en la gestión del cambio.

H.1. ¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan (Acosta R., 2002).

Las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización. Las organizaciones cambian porque se ubican en un flujir de competencia con aquellas otras con las cuales comparten el mercado. Porque en ese escenario de competencia existe la oposición de contrarios (dialéctica) que las obliga a responder permanentemente para poder mantenerse vigentes y, por lo tanto, cambiar. Y si cambian las organizaciones cambia el escenario y si cambia el escenario obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente. De ese modo, las organizaciones, se transforman y a la vez están en una corriente de transformaciones.

Existen dos tipos de cambio organizacional (Acosta R., 2002):

1. Cambio no planeado: es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen. Por una parte, está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.
2. Cambio planeado: se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados. Es la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro.

H.2. ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?

Una organización es un sistema abierto, y en tal sentido, el cambio organizacional es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno, y puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización.

Los focos de acción del cambio organizacional son los siguientes (Acosta R., 2002):

1. La infraestructura: este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. Está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética, o simple disponibilidad de espacio. Incluye también la ampliación o cierre de plantas o sucursales improductivas. Es un tipo de cambio menor, a no ser que se trate de una modificación en gran escala, ya que el cambio organizacional como concepto amplio implica más el cambio superestructural que el infraestructural.
2. La estructura formal de la organización: se refiere a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa. Se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, y en la estructura jerárquica.
3. La tecnología: el cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad.

Lo fundamental de este tipo de cambio es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

4. Los procesos: este tipo de cambios tienen que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial, y otra, la administrativa o de soporte y coordinación, es decir el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Cambios en esta dimensión de los procesos incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.
5. Los productos y servicios: aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, sí es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones. Es imposible desconocerlos si una variación en la forma de elaborar o entregar los productos, o de dispensar los servicios, se corresponde generalmente con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio, o con cambios en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios.
6. La cultura organizacional: el cambio organizacional tiene que ver, de alguna manera, con la cultura organizacional. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, las normas, las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.
7. El comportamiento humano: Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, ya que el cambio organizacional es un problema tanto humano como técnico. Incluye los procesos de comunicación, la mejora en la toma de decisiones y la solución de problemas. Actualmente se está produciendo un cambio que no propiamente se ubica en el mismo sentido del cambio

organizacional, sino más bien como cambio en el enfoque para la administración del talento humano. Se trata de las competencias laborales, un enfoque relacionado con los rasgos bajo los cuales se selecciona el personal, se le evalúa y, más allá, con la forma como se organiza el trabajo y se establecen nexos entre las necesidades particulares de la empresa y los rasgos ocupacionales que permiten el desempeño exitoso de las personas.

H.3. ¿Por qué cambian las organizaciones?

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento como con el mundo de la competencia en que se inscriben.

Entonces, se puede decir que las organizaciones cambian por las siguientes razones (Acosta R., 2002):

1. Para desarrollar nuevos productos o servicios.
2. Por efecto de las nuevas tendencias administrativas.
3. Por presiones del entorno para incrementar el desempeño y la competitividad.
4. Por problemas financieros.
5. Por cambios en el mercado.
6. Como respuesta a alianzas estratégicas, adquisición de licencias o franquicias.
7. Por adquisición de tecnología para sistematización y automatización.
8. Por transformación de los escenarios socioeconómicos del mercado.
9. Por cambios en la regulación por parte del Estado.
10. Competencia global.
11. Desastres naturales.

En general, las empresas buscan el cambio porque de esa manera logran avances frente a la competencia, lo cual significa que así esperan: (1) encontrar sus propias maneras de administrarse, de potenciarse y de afrontar los retos del medio, (2) mejorar su capacidad

para aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado, y (3) lograr claridad en un medio donde reina la incertidumbre. Sintetizando, las organizaciones cambian para:

1. Consolidarse como unidades satisfactorias de las necesidades de sus consumidores.
2. Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre.
3. Fortalecerse frente a la competencia.
4. Aprovechar las oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda.
5. Incorporar las nuevas tendencias culturales.

Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente. Las organizaciones se ven obligadas a cambiar cuando, por causas internas o externas, sea inminente por lo menos una de las siguientes circunstancias:

1. El cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo, es decir ineficiente porque el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades, a tal punto que no puede ejecutar los procedimientos propios de su naturaleza, e ineficaz porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional.
2. La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos, ecológicos) ha debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión.
3. Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización.
4. Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad.

H.4. ¿Cómo cambian las organizaciones?

El proceso de cambio sostenido ocurre de la siguiente manera:

1. Descongelamiento del statu quo: para disolver este estado de equilibrio se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras del statu quo.

2. Movimiento hacia el nuevo estado: ocurre con la incorporación de los cambios planeados.
3. Recongelamiento de los cambios logrados: para fortalecer este nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el statu quo y se reducen las fuerzas innovadoras.

El cambio comienza cuando los directivos adoptan la actitud de cambiar, lo cual no basta, pues es necesario lograr que la actitud y los procesos conexos se socialicen. Así que después de haber diagnosticado la situación, de haber identificado el problema y los factores involucrados se procede a identificar las fuerzas que afectarán el cambio, para lo cual se usa una técnica llamada análisis del campo de fuerza, que contempla el problema como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias. Para producir el cambio en la dirección que haya definido el plan de acción se tendrán que reducir las fuerzas que lo están obstaculizando y estimular aquellas que lo puedan facilitar.

Las fuerzas impulsoras se ubican en aquellas personas que aceptan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito cuando el funcionario considera que el cambio es saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo para el individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en favor del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarse favorable o desfavorablemente afectada en sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Las fuerzas obstaculizadoras se ubican en aquellas personas que rechazan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito cuando el funcionario considera el cambio perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo para el individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en contra del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarse favorable o desfavorablemente afectada en sus intereses personales y actuar en consecuencia.

H.5. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio.

No necesariamente es negativa, pues permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio. Si no existiera se caería en lo que se denomina la aleatoriedad caótica, o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad (Acosta R., 2002).

La resistencia al cambio puede producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.
2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. nosotros”.
5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.
6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.
7. La estimulación del temor a lo desconocido.

H.6. Tipos de resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser de dos tipos, según su forma de expresión (Acosta R., 2002):

1. Tipo A: es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas.
2. Tipo B: es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.

H.7. Fuentes de resistencia al cambio

Existen dos fuentes de resistencia al cambio:

1. Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.
2. Las fuentes organizacionales, las cuales incluyen:
 - La inercia estructural: se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
 - Enfoque limitado del cambio: cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.
 - Inercia de grupo: los individuos acatan las normas no formales de los grupos.
 - Amenaza a la experiencia: hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
 - Amenaza a las relaciones establecidas de poder: cambiar la configuración del poder es una amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
 - Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos: los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.

H.8. Estrategias para Superar la Resistencia al Cambio

Es esencial comprender las raíces de la resistencia al cambio. Puede surgir por temor a lo desconocido, preocupaciones sobre la pérdida de control, comodidad con la rutina existente o cualquiera de las fuentes nombradas anteriormente. Reconocer estas emociones y percepciones subyacentes es el primer paso para implementar estrategias efectivas (FIDE, s.f.).

1. Comunicación Clara y Transparente: La comunicación abierta y transparente es fundamental. Explicar claramente el motivo del cambio, los beneficios esperados y cómo afectará a cada individuo involucrado disipa la incertidumbre y construye la confianza.

2. Involucrar a los Interesados desde el Inicio: Involucrar a las personas afectadas desde las etapas iniciales del proceso de cambio les da un sentido de propiedad y control. Esto puede incluir la participación en la toma de decisiones o la generación de ideas, fomentando así la aceptación.
3. Proporcionar Apoyo y Recursos: La resistencia al cambio a menudo proviene de la percepción de falta de habilidades o recursos para adaptarse. Ofrecer capacitación, recursos y apoyo adecuados ayuda a construir la confianza y la competencia necesarias para abrazar el cambio.
4. Demostrar Resultados Tangibles Rápidamente: Generar pequeñas victorias tempranas demuestra que el cambio puede ser positivo y beneficioso. Estos éxitos iniciales actúan como catalizadores para superar la resistencia y motivar a otros a seguir adelante.
5. Fomentar una Cultura de Aprendizaje Continuo: Promover una cultura donde el aprendizaje y la adaptabilidad sean valores centrales contribuye a normalizar el cambio. Cuando la adaptabilidad se convierte en una competencia clave, la resistencia disminuye naturalmente.
6. Gestionar las Emociones de Manera Empática: Reconocer y abordar las emociones asociadas con el cambio es crucial. La empatía y la disposición para escuchar las preocupaciones individuales ayudan a construir un puente entre la resistencia y la aceptación.
7. Celebrar el Éxito Colectivo: Reconocer y celebrar los logros colectivos refuerza la idea de que el cambio es un esfuerzo conjunto. Esto fortalece el sentido de pertenencia y colaboración, reduciendo la resistencia futura.

CAPITULO II

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO

En este capítulo se presentan las organizaciones seleccionadas como casos de estudio para llevar a cabo la investigación, en las cuales se aplicará la metodología de análisis propuesta para obtener resultados que permitan poner a prueba la hipótesis planteada. La información aquí expuesta se basa en experiencias directas de los distintos integrantes de este trabajo de investigación como parte de las empresas estudiadas: Río Uruguay Seguros (Argentina), Recasur (Chile), Empresa denominada A (Brasil) y Empresa denominada B (Argentina).

A. Río Uruguay Seguros (RUS)

La información presentada a continuación fue recopilada por el investigador, quien forma parte de la organización desde 2010. Las fuentes principales incluyen el sitio web oficial de Río Uruguay Seguros (<https://www.riouruguay.com.ar>) y el portal institucional de la U-RUS (<https://u-rus.com.ar>). Además, se realizó una entrevista con la psicóloga del área de Capital Humano, quien proporcionó detalles sobre las iniciativas saludables implementadas por la empresa.

A.1. Reseña

El 27 de septiembre de 1958 se resuelve, en la ciudad de Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos, República Argentina, la creación de una Cooperativa de Seguros. Movié a sus fundadores la intención de que los capitales (que normalmente emigraban en concepto de seguros) quedaran en la región, con las ventajas que ello reportaría en lo económico-social al amplio espectro de la comunidad, reciclando el dinero en la zona, promoviendo así la producción y generando fuentes de trabajo. También consideraron fundamental brindar un mejor servicio y un trato más equitativo para los asegurados de la zona. El 21 de diciembre de 1958 se firma el Acta Constitutiva y el 18 de enero de 1963 comienza a funcionar como entidad aseguradora Río Uruguay Cooperativa de Seguros Limitada (RUS).

A más de seis décadas de su creación, Río Uruguay Cooperativa de Seguros Limitada nuclea a un número mayor de 600.000 asociados, diseminados fundamentalmente en Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Santa Fe, Chaco, Formosa, Buenos Aires, Córdoba, Santiago del Estero, Salta, Tucumán, Jujuy, La Rioja, Mendoza, Neuquén, San Juan, Catamarca, San Luis, Río Negro, Chubut y La Pampa.

RUS es la única aseguradora de Argentina con calidad certificada en Gestión Integral de Seguros Generales.

A.2. Productos

Seguros individuales:

- Patrimoniales
- Accidentes personales
- Salud
- Seguros por la equidad
- Asistencia al viajero
- Accidentes pasajeros
- Vida

Seguros corporativos:

- Comercios
- Industrias
- Servicios
- Agro
- Empleados
- Vehículos
- Construcción
- Eventos y espectáculos
- Establecimientos Educativos
- Consorcios

A.3. Capital Humano

La cantidad actual de empleados con los que cuenta Río Uruguay es de 388 personas. Desde el comienzo de la cuarentena obligatoria establecida el 20 de marzo de 2020 debido a la pandemia del Covid-19, todos los empleados de RUS trabajan de forma remota, con algunas excepciones en las cuales se concurre a las distintas Unidades de Negocio (UN) dos días a la semana para la realización de determinadas tareas que requieren de presencialidad y atención al público general. Además, los asegurados, terceros y Productores Asesores de Seguros (PAS) son atendidos de manera digital a través de los distintos canales disponibles.

A.4. Acciones saludables

➤ Universidad Corporativa de Río Uruguay Seguros (U-RUS)

La U-RUS se crea el 22/05/2017 con la misión de contribuir a la gestión del conocimiento y la formación del capital humano de la empresa y de sus grupos de interés, que permita la realización de la visión de RUS, de ser reconocida en el mercado como la mejor empresa de seguros generales por su conducta, resultados, enfoque en el cliente, prestaciones de calidad y sustentabilidad. <https://u-rus.com.ar/institucional>

Objetivos:

- Garantizar que el Capital Humano y los PAS adquieran los conocimientos y habilidades técnicas y competencias interpersonales necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Contribuir a la formación de los grupos de interés de la empresa vinculados a la misión de RUS
- Optimizar los recursos invertidos en la formación del capital humano y los PAS para incrementar su productividad y así lograr un mayor impacto en el negocio de RUS
- Transmitir y promover los principios, valores y la cultura corporativa de RUS a todo su capital humano, PAS y distintos grupos de interés.
- Fortalecer y profundizar el Modelo Organizacional de RUS

En relación al Capital Humano:

- Contribuir a su motivación y su desarrollo personal y profesional
- Contribuir a la retención del talento y al sentido de pertenencia en RUS
- Promover y procurar la investigación y el desarrollo de innovación por parte del Capital Humano

➤ **Fomento del Bienestar y la Salud física y Mental**

- Articulación con médico laboral de acciones comunicacionales orientadas al bienestar y salud de las personas (charlas de nutrición, videos de ejercicios y pausas activas, consultorio virtual, podcasts del médico. sobre diferentes temas).
- Espacio de apoyo/acompañamiento psicológico desde 2020. Asistencia emocional remota a través videollamadas para toda la Comunidad Rus desde Capital Humano con la Lic. en psicología Judith Bonnin.
- Seguridad e higiene en teletrabajo (uso de extintor, ergonomía, etc.)
- Acciones comunicacionales para la implementación adecuada del trabajo remoto:
 - ✓ Documento para Líderes: Tips de Gestión para la Conducción del Trabajo Remoto.
 - ✓ Video con Tips para todo el personal.
- Rol referente de Capital Humano: una persona del equipo de CH que se vincula con mayor profundidad con una coordinación o un área específica de una coordinación con el objetivo de identificar:
 - ✓ Oportunidades de mejora en el funcionamiento de los equipos y del líder
 - ✓ Potenciales conflictos
 - ✓ Necesidades que puedan satisfacerse desde Capital Humano
 - ✓ Necesidades de capacitación específicas

Con dicha acción se busca estar más cerca de cada equipo, dado el potencial distanciamiento o enfriamiento de la relación que la virtualidad podría producir dentro de los equipos, de las personas con el responsable de su equipo y de todos con la empresa en general.

- Exploración de clima y bienestar laboral. Encuesta de clima
- Instrucción y seguimiento de líderes en el proceso de evaluación de desempeño.

- Talleres de preparación para líderes de entrevistas de devolución de evaluaciones de desempeño.

➤ **Reconocimiento y Recompensa**

- Reconocimientos por años de antigüedad (5, 10, 20, 25 y 40)
- Premio por Asistencia
- Celebraciones de egreso del personal que se jubila

➤ **Equilibrio Trabajo-Vida, políticas de Desconexión**

- Se dispone de 30 minutos para almorzar en la franja horaria de 12 a 14 hs. Se imputan los conceptos de Refrigerio o Almuerzo según las modalidades y condiciones de contratación estipuladas para cada persona.
- Cumpleaños: El día de su cumpleaños, el/la colaborador/a podrá retirarse/desconectarse 2 horas antes del horario de finalización de su jornada laboral.
- Administración de Videollamadas: Se consideran las consecuencias que un uso excesivo de esta herramienta puede generar en la salud de las personas y en su efectividad laboral, por lo cual se lo regula, estableciendo pautas generales al respecto. Se aconseja agendar reuniones por medio de videollamadas a partir de las 8:30 - 9:00 horas, permitiendo la organización de la jornada, con un intervalo de 10/15 minutos entre una y otra, contemplando, además, al hacerlo, el respeto del tiempo de almuerzo de los participantes.
- Salidas y retiros dentro del horario de trabajo: Hasta 1 hora de permiso mensual para ausentarse del trabajo por causas justificadas.

➤ **Beneficios pre jubilatorios**

- Permanencia de 12 meses: La empresa se compromete a que el trabajador/a que inicia su trámite jubilatorio pueda permanecer durante 12 meses, independientemente de que la fecha de adquisición del beneficio jubilatorio se produzca antes.
- Reducción Horaria: Los empleados, cuando inicien el trámite jubilatorio, podrán solicitar una reducción horaria. La reducción horaria consiste en una jornada de 6 horas durante los primeros 6 meses inmediatos desde alcanzada la condición indicada en el párrafo anterior y de 5 horas durante el mes 7 al 12.

B. Esteban Guic y Compañía Limitada (Recasur)

B.1. Reseña

Recasur es una empresa de origen familiar, que se ha desarrollado en el tiempo a través de la venta de productos, repuestos y accesorios para varias industrias, entregando un servicio integral en la Región de Magallanes y la Antártica Chilena. Tiene actualmente una trayectoria de más de 50 años y forma parte de un grupo económico importante para la región, dedicada a la industria automotriz, salmoneras y pesqueras, servicios gastronómicos, etc. La empresa se maneja de forma centralizada desde Punta Arenas hacia Puerto Natales y Coyhaique.

La empresa se dedica a la venta de productos y servicios automotrices, productos para las distintas plantas salmoneras, venta de autos nuevos y usados y su respectivo servicio de posventa, venta de motos, venta de motores para barcos, alquiler de herramientas y maquinaria pesada, servicios mecánicos y de pintura, servicio técnico, entre otras.

Esta organización nace en el año 1969, por iniciativa de los hermanos Esteban y Santiago Guic Marinovic, quienes en sociedad abren un pequeño local en pleno centro de la Ciudad de Punta Arenas, comenzando con solo tres dependientes y el tesón de sus dueños. En 1975, comienza a extender su mercado en la misma ciudad, abriendo nuevas sucursales e incorporando la venta de nuevos productos. En el año 2000, debido a su crecimiento paulatino, Recasur adquiere una importante competencia en Punta Arenas, abriendo nuevas sucursales y logrando expandirse con ella a otros mercados, atrayendo consigo, nuevos clientes. En ese mismo año, comienza a desarrollar su proyecto de apertura de la nueva sucursal en Puerto Natales.

Posteriormente, en el 2008, la empresa vuelve a extender su mercado en la Ciudad de Coyhaique, logrando así aumentar sus ventas y alcanzar a nuevos clientes, y donde se centra en cumplir los requerimientos y exigencias de empresas importantes en la Región de Magallanes, dedicadas a la construcción, pesca, minería, gastronomía y centro de cultivos.

B.2. Sucursales y productos

Recasur es una empresa líder a nivel regional que reúne a 730 empleados de diferentes oficios, que, unidos a la experiencia, las capacidades técnicas, tecnológicas, profesionales y gerenciales, han sabido responder a las nuevas exigencias y desafíos, desarrollando una empresa comprometida con la Patagonia. Actualmente cuenta con 14 sucursales dentro de la Región de Magallanes, distribuidos de la siguiente manera:

- Ciudad Punta Arenas: Recasur Casa Matriz, Zona franca, sucursal dieciocho, sucursal Frei, Derco center, Japón sur, Automotora Guic, División autos usados, Rent a car y Sucursal Barranco Amarillo.
- Ciudad Puerto Natales: Recasur Puerto Natales
- Ciudad de Coyhaique: Recasur Coyhaique, Derco center y Automotora Guic Coyhaique.

Además de expandirse a lo largo del tiempo en el sur de Chile, diversificó tanto clientes como productos y servicios prestados. Al diversificar la base de clientes y el portafolio de productos, Recasur se adapta mejor a las fluctuaciones del mercado y a las demandas cambiantes de los consumidores, asegurando una mayor resiliencia frente a las incertidumbres económicas de la Región de Magallanes.

En última instancia, la diversificación contribuye a una posición competitiva más sólida y sostenible de la empresa, consolidando la capacidad para ofrecer soluciones integrales y adaptadas a las necesidades de una base de clientes más amplia.

(Entrevista: Jorge Guic 05-09-2024 Dueño y socio)

B.3. Acciones saludables

Hasta finales de 2021, Recasur contaba con el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) y Prevención, una unidad estratégica creada para optimizar la gestión del talento y asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable. Este departamento combina la gestión integral del capital humano con una sólida estrategia de prevención de riesgos laborales, reflejando el compromiso con el bienestar de los empleados y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Debido al crecimiento significativo de la empresa, a mediados de 2022 y luego de la pandemia se anuncia la incorporación del nuevo Departamento de Desarrollo Organizacional (DO) en la estructura empresarial. Este departamento está diseñado para impulsar el

crecimiento y la eficiencia dentro de la organización, enfocándose en la optimización de procesos, el desarrollo del talento y la promoción de una cultura de innovación y colaboración. Esta nueva área está a cargo de la psicóloga María Belén Fernández quien, junto con su equipo, trabaja estrechamente con todas las áreas para identificar oportunidades de mejora, implementar soluciones estratégicas y apoyar a los empleados en su desarrollo profesional.

En el marco del Desarrollo Organizacional (DO), es esencial comprender los factores intrínsecos y extrínsecos que impactan en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Los factores intrínsecos se refieren a las motivaciones internas, como el sentido de logro, la autonomía y el crecimiento personal, que influyen en la satisfacción y el compromiso individual con el trabajo. Por otro lado, los factores extrínsecos abarcan aspectos externos, como el salario, las condiciones de trabajo y el reconocimiento, que también juegan un papel crucial en la experiencia laboral y la motivación. A continuación, se detallan las siguientes acciones saludables aplicados por la empresa Recasur.

Factores Intrínsecos

1. Reconocimiento Interno: reconocimiento de logros, capacidades y ascensos dentro de la empresa a través de la plataforma BUK.
2. Crecimiento personal: oportunidades para el desarrollo personal y profesional a través de cursos para finalizar estudios de enseñanza media o bien capacitaciones para aprender herramientas Office.
3. Desarrollo profesional: oportunidades para aquellos empleados que ya poseen una carrera afín y quieran postular a cargos superiores dentro de la organización.
4. Ascensos: a modo de valorar el trabajo, la dedicación y la responsabilidad de los trabajadores, la empresa realiza cambios en los puestos laborales con el fin de mantener motivados a los empleados.
5. Participación y Sorpresas: se fomenta la participación de los trabajadores en diferentes eventos o fechas especiales, o bien se les brinda algún obsequio especial durante su jornada laboral.

Factores Extrínsecos

1. Beneficios: la empresa aplica un 20% de descuento a todos sus empleados en compras de productos Recasur.
2. Descuentos: junto con la participación de otros comercios, supermercados y centros de servicios, Recasur entrega credencial con los datos completos de cada uno de sus

empleados, para ser presentado al momento de pagar donde se aplica un 10% de descuento.

3. Bono por producción: se otorga un bono trimestral cuando se logra la meta en ventas de cada unidad de negocio.
4. Condiciones de trabajo: entrega de uniformes con el logo de la empresa cada 3 meses y primera capa térmica para la temporada de invierno. Se brinda comodidad y herramientas de trabajo.
5. Estabilidad Laboral: brindan seguridad en el empleo y estabilidad financiera luego de firmar a los 3 meses un contrato bajo la cláusula de indefinido.

(Entrevista María Belén Fernández 13-09-2024, Jefe de Desarrollo Organizacional)

C. Empresa A¹

C.1. Reseña

"Empresa A" es una empresa brasileña líder en soluciones para la excelencia en gestión empresarial, la compañía se especializa en el desarrollo de software y servicios para la mejora de los procesos de negocio, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. Sus soluciones están diseñadas para ayudar a organizaciones de diferentes segmentos como servicios, manufactura y transporte, entre otros, a optimizar sus procesos, cumplir con regulaciones y estándares internacionales y mejorar la eficiencia operativa. Fundada en los años 90, en una ciudad al interior de Brasil, creció significativamente en los siguientes años y recientemente ha obtenido varias certificaciones internacionales que la catalogan como una compañía que brinda servicios de calidad y seguridad. Cuenta con más de 500 empleados alrededor del mundo, varias filiales distribuidas por los 5 continentes, con más de 1000 clientes en más de 40 países.

¹ Por razones de confidencialidad, el nombre real de la empresa analizada no será revelado. A efectos del análisis, nos referiremos a ella como "Empresa A".

C.2. Productos

Empresa “A” ofrece una amplia gama de productos y servicios enfocados en la gestión empresarial, una plataforma integrada que abarca diversos módulos especializados en la gestión de procesos clave dentro de las organizaciones que incluyen:

- **Gestión de Calidad:** Ayuda a las empresas a cumplir con normas internacionales como ISO 9001, mejorando sus procesos de calidad.
- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** Permite a las empresas gestionar el riesgo, cumplir con regulaciones y normativas, como SOX y GDPR, y mejorar la toma de decisiones.
- **Gestión de Proyectos:** Facilita la planificación, ejecución y control de proyectos, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Gestión Documental:** Organiza y gestiona toda la documentación de manera eficiente, asegurando acceso controlado y cumplimiento normativo.

C.3. Acciones saludables

Empresa “A” implementa estas acciones para posicionarse como una empresa saludable:

- **Programas de Bienestar y Salud:** La empresa fomenta actividades físicas, como clases de yoga y gimnasia laboral, y ofrece orientación nutricional y programas de salud mental para promover un estilo de vida saludable entre sus colaboradores.
- **Cultura Organizacional Positiva:** Promueve una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Se alienta a los empleados a mantener un balance entre la vida personal y profesional, con políticas flexibles y programas de conciliación laboral.
- **Espacios de Trabajo Saludables:** La compañía se asegura de que el ambiente físico de trabajo sea cómodo y ergonómico, con áreas de descanso y bienestar diseñadas para reducir el estrés y mejorar la productividad.

- **Iniciativas de Desarrollo Profesional:** Apoya el crecimiento personal y profesional a través de capacitaciones continuas, oportunidades de carrera y programas de mentoría, lo que mejora tanto la satisfacción como el compromiso de los empleados.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** La empresa también se enfoca en prácticas sostenibles que contribuyen a un entorno laboral más saludable y un impacto positivo en la comunidad. Esto incluye la reducción de su huella ambiental y la participación en proyectos de responsabilidad social.

D. Empresa B²

D.1. Reseña

La "Empresa B", cuya casa matriz está ubicada en Buenos Aires, fue el resultado de la fusión en 1998 de dos importantes firmas de servicios profesionales. Ambas empresas tenían una larga trayectoria en el ámbito de la auditoría y consultoría, con orígenes que se remontan a principios del siglo XIX.

Esta fusión marcó un hito importante en la industria de los servicios profesionales, creando una firma con la capacidad y recursos necesarios para competir a nivel global. Desde entonces, la empresa ha crecido exponencialmente, adaptándose a los cambios del mercado y expandiendo su oferta de servicios para abarcar nuevas áreas como la transformación digital, el análisis de datos y la sostenibilidad.

Tiene una fuerte presencia en más de 150 países a nivel global, con una red de aproximadamente 328.000 empleados (2023), lo que la convierte en una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo. Las oficinas están distribuidas estratégicamente en todas las principales economías del mundo, lo que les permite ofrecer un servicio global con un conocimiento local específico.

² Por razones de confidencialidad, el nombre real de la empresa analizada no será revelado. A efectos del análisis, nos referiremos a ella como "Empresa B".

En Argentina, la empresa opera desde 1913, y ha jugado un papel fundamental en la consultoría y auditoría de algunas de las principales empresas del país. Su presencia ha sido clave en el asesoramiento financiero y estratégico tanto para el sector privado como para el público, contribuyendo a la mejora de los estándares de gestión empresarial.

La empresa B tiene su sede principal en la ciudad de Buenos Aires, aunque también cuenta con oficinas regionales en Córdoba, Rosario y Mendoza. En total, en Argentina, emplea a más de 3.000 profesionales, quienes trabajan en diversas áreas de consultoría, auditoría y asesoría fiscal.

La red de oficinas en Argentina está alineada con la estrategia global de la empresa de estar presente en los mercados más importantes, mientras que a nivel local permite que los clientes reciban servicios de alta calidad adaptados a la normativa y las necesidades del mercado argentino.

El modelo de negocio no se centra en un solo aspecto del negocio de sus clientes, sino que aborda múltiples áreas funcionales y de gestión. Esto permite a la empresa ofrecer soluciones completas y personalizadas que abarcan desde auditoría financiera hasta la transformación digital y la asesoría estratégica.

D.2. Productos

Los principales servicios se agrupan en tres áreas clave:

- **Auditoría:** la empresa es reconocida mundialmente por sus servicios de auditoría, que incluyen la revisión de estados financieros y la evaluación de riesgos. Estos servicios están diseñados para ayudar a las empresas a cumplir con la normativa contable y proporcionar una garantía independiente sobre la precisión de la información financiera.
- **Consultoría y Asesoramiento de Negocios:** la empresa ofrece servicios de consultoría estratégica que abarcan áreas como la transformación digital, la eficiencia operativa, la gestión de riesgos, y el análisis de datos. También proporciona asesoría en temas de sostenibilidad, fusiones y adquisiciones, y reestructuración corporativa.
- **Asesoría Tributaria y Legal:** la empresa proporciona servicios de planificación fiscal y asesoría legal a nivel internacional, ayudando a las empresas a navegar la compleja

normativa fiscal global. Este servicio también incluye la optimización fiscal y la gestión de impuestos a nivel local e internacional.

Uno de los elementos clave de la operación de la empresa en Argentina se encuentra en Buenos Aires: el Centro de Soporte. Este Centro forma parte de la red global de la empresa, y su objetivo principal es proporcionar soporte a las sucursales de todo el mundo. Se especializa en el desarrollo de soluciones tecnológicas y en la prestación de servicios tales como optimización de procesos contables y financieros, análisis de datos, y consultoría tecnológica. También actúa como un nodo de innovación, donde se desarrollan nuevas tecnologías y metodologías que luego son implementadas en los proyectos de la empresa a nivel mundial.

D.3. Acciones saludables

La empresa divide sus prácticas saludables en 4 dimensiones: Comunidad, Desarrollo, Bienestar, y Recompensas. A continuación, se detallan las principales acciones saludables aplicadas por cada dimensión.

➤ Comunidad

- Programa de incorporación para empleados junior: Los empleados de nivel junior, al ingresar a la empresa, se agrupan en equipos de entre 3 y 10 personas. Cada equipo cuenta con la supervisión de un Gerente y un Coach, quienes son responsables de capacitar a los nuevos integrantes en los fundamentos operativos de la empresa, asegurando una integración efectiva en sus respectivos roles.
- Programa de incorporación para empleados senior: Los nuevos empleados de nivel Senior o más son asignados a un Coach que los guía durante su proceso de adaptación a la empresa. Este programa está diseñado para facilitar su integración en el entorno laboral, ofrecer una introducción completa a las metodologías de trabajo y servir como un punto de contacto para resolver dudas y consultas.
- Diversidad e Inclusión (D&I): La empresa cuenta con una división especializada en programas de Diversidad e Inclusión, encargada de organizar conferencias, charlas y

capacitaciones de forma permanente. Estas actividades tienen como objetivo promover una cultura inclusiva y diversa dentro de la organización, formando a los empleados en temas clave relacionados con la diversidad.

- Beneficios para empleados: Los empleados disfrutan de una amplia gama de beneficios adicionales a través de acuerdos con diversas instituciones financieras, comercios y establecimientos educativos, los cuales brindan descuentos y beneficios exclusivos simplemente por ser parte de la organización.

➤ **Desarrollo**

- Programa de desarrollo de talento: Este programa tiene como propósito brindar a los empleados la posibilidad de explorar áreas de interés profesional que contribuyan al desarrollo de su carrera. Esto incluye la opción de realizar transferencias entre distintas áreas dentro de la organización, e incluso acceder a oportunidades a nivel internacional.
- Feedback continuo: se utiliza una herramienta que permite a los empleados solicitar retroalimentación de sus colegas, tanto de niveles jerárquicos iguales como superiores. Esta herramienta también permite ofrecer *feedback* de manera espontánea, fomentando una mejora continua en el desempeño y manteniendo a los empleados motivados a lo largo del tiempo.
- Programa de aprendizaje 360°: La empresa cuenta con una plataforma integral de formación en la que los empleados pueden acceder a cursos y capacitaciones de manera constante. Además de las capacitaciones opcionales, existen programas obligatorios que deben ser realizados por todos los empleados.
- Revisiones anuales de rendimiento: Cada año, se llevan a cabo revisiones anuales de desempeño. Durante este proceso, los empleados se reúnen con sus Líderes para discutir sus objetivos de desarrollo profesional, recibir *feedback* formal y evaluar posibles ascensos. En paralelo, se realiza una revisión salarial basada en el *feedback* positivo o negativo acumulado durante el año.

➤ **Bienestar**

- Políticas flexibles:
 1. Acordar el horario de entrada y salida laboral (máxima variación de 1 hora con respecto al horario standard).
 2. Posibilidad de trabajar durante 3 meses desde el extranjero.
 3. 20 días de estudio por año para empleados que estudian.
 4. Posibilidad de no trabajar el día del cumpleaños.
 5. Posibilidad de extender el fin de semana y no trabajar los lunes (incluye reducción de salario).
 6. Posibilidad de trabajar media jornada en caso de ser cuidador primario.
 7. Licencia por maternidad/paternidad por adopción.
 8. 4 horas por mes para usar en caso de licencias por trámites, turnos médicos, etc.
- Pausas activas: Durante la temporada alta, la organización implementa pausas activas dos veces por semana. Un entrenador recorre las distintas áreas de la oficina y guía a los empleados en sesiones de estiramiento de 15 minutos, ayudando a reducir el estrés y mejorar el bienestar físico.
- Programas de soporte: La organización ofrece un programa de asistencia psicológica tanto para los empleados como para sus familiares directos. Especialistas en salud mental están disponibles para proporcionar apoyo en momentos de necesidad, promoviendo el bienestar emocional de su fuerza laboral.

➤ **Recompensas**

- Recompensas por puntos: cada año, la empresa otorga puntos a los empleados de nivel senior o superior, destinados a reconocer el trabajo de otros empleados con los que hayan colaborado. Estos puntos suelen ser otorgados, en su mayoría, a empleados de niveles jerárquicos inferiores, como una forma de destacar su contribución y esfuerzo. Posteriormente, los puntos acumulados pueden ser canjeados por tarjetas de regalo para utilizar en el establecimiento de preferencia del empleado.
- Bonos anuales: Los empleados de nivel senior o superior reciben un bono anual equivalente a un salario mensual, distribuido en dos pagos: 50% en marzo y 50% en agosto.

- Reintegros: la empresa ofrece la cobertura de ciertos gastos a sus empleados, tales como internet, guardería, estudios de idiomas y transporte para empleados que trabajen después de las 20:00 de manera presencial.
- Actualización de salario: la empresa realiza ajustes por inflación cada tres meses.

E. Trabajo de campo

La recopilación de información se llevó a cabo mediante una encuesta anónima (ver Anexo 1) dirigida al personal de diversas áreas de cada organización estudiada, utilizando la herramienta Google Forms. La encuesta, titulada “Encuesta de Salud Organizacional”, se estructuró en seis secciones:

1. La primera con los Datos demográficos de los encuestados.
2. Las cinco restantes que incluyeron las dimensiones relacionadas con Bienestar Psicológico, Prácticas Saludables, Liderazgo, Cultura Organizacional y Resultados Organizacionales.

Estas categorías permitieron evaluar de manera integral la Salud Organizacional de cada empresa.

El relevamiento se realizó en el mes de octubre de 2024. Se seleccionó una muestra de 20 personas por organización, logrando un total de 80 participantes con una tasa de respuesta del 100%. Posteriormente, los datos obtenidos fueron tabulados y analizados, proporcionando los resultados que se presentan a continuación.

En este punto se abordará el análisis de las empresas desde dos enfoques: por un lado, el análisis descriptivo que proporciona una visión detallada de la percepción de los empleados en relación con el bienestar psicológico, las prácticas saludables, el liderazgo, la cultura organizacional y los resultados organizacionales. Cada empresa muestra fortalezas y áreas de mejora, lo que permite entender el estado actual de su salud organizacional y los factores que influyen en la satisfacción y estabilidad de los empleados.

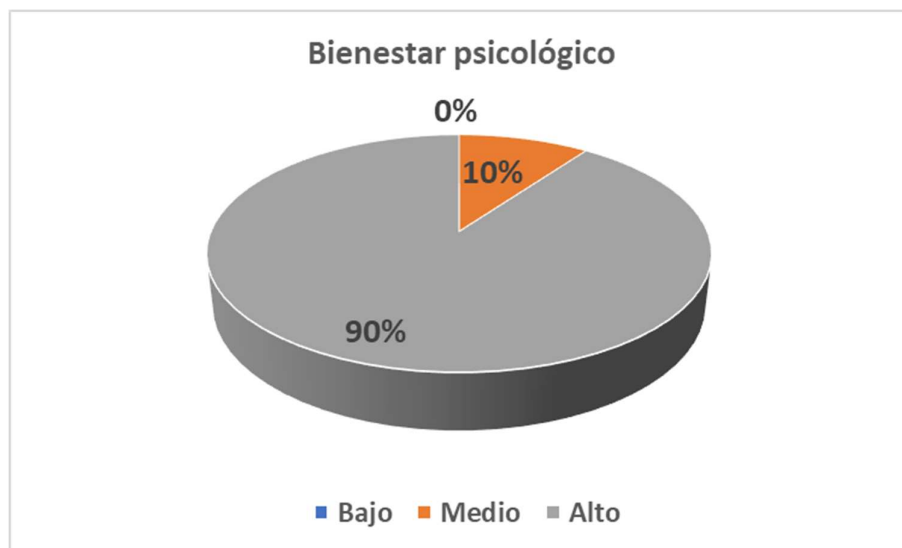
Por otro lado, el análisis comparativo explora las relaciones entre variables demográficas como la edad, el sexo y la antigüedad, y su impacto en la percepción del entorno laboral. Este análisis destaca patrones significativos, como la influencia de la antigüedad en

la percepción del liderazgo y la cultura organizacional, así como las diferencias de percepción entre empleados jóvenes y mayores. Los hallazgos permiten identificar estrategias clave para mejorar el bienestar y la cohesión organizacional en las distintas empresas.

F. Análisis descriptivo por empresa

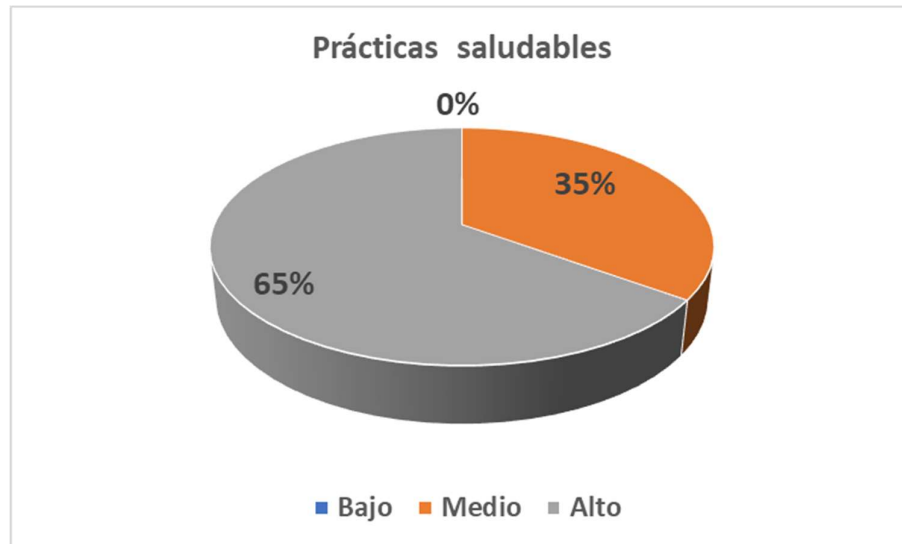
F.1. Estadística Descriptiva – RUS

1. **Bienestar Psicológico:** En la empresa RUS, el 90% de los empleados se ubicó en un nivel alto de bienestar psicológico, mientras que el 10% restante se encuentra en un nivel medio. No se reportaron empleados en el nivel bajo, lo cual indica una percepción positiva de la satisfacción y estabilidad emocional en el entorno laboral.



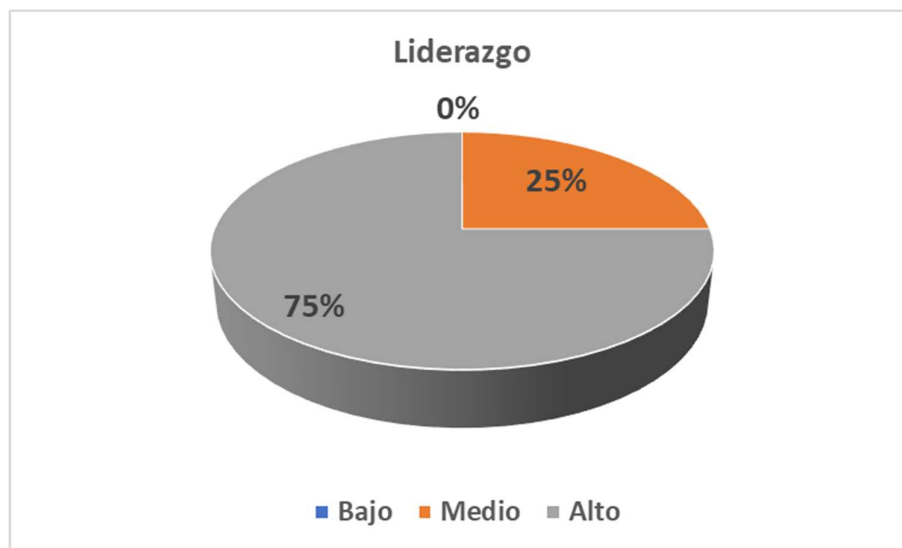
Fuente: Elaboración propia

2. **Prácticas Saludables:** El 65% de los empleados percibe que la empresa implementa prácticas saludables de manera efectiva, mientras que el 35% se encuentra en un nivel medio. No se reportaron niveles bajos en este aspecto, aunque hay espacio para mejorar en la percepción de las prácticas saludables.



Fuente: Elaboración propia

3. **Liderazgo:** En cuanto al liderazgo, el 75% de los empleados tiene una percepción positiva sobre el apoyo y motivación recibidos de sus líderes. El 25% se encuentra en un nivel medio, sin reportes de niveles bajos, lo que refleja una opinión generalmente favorable del liderazgo, aunque hay margen para mejoras.



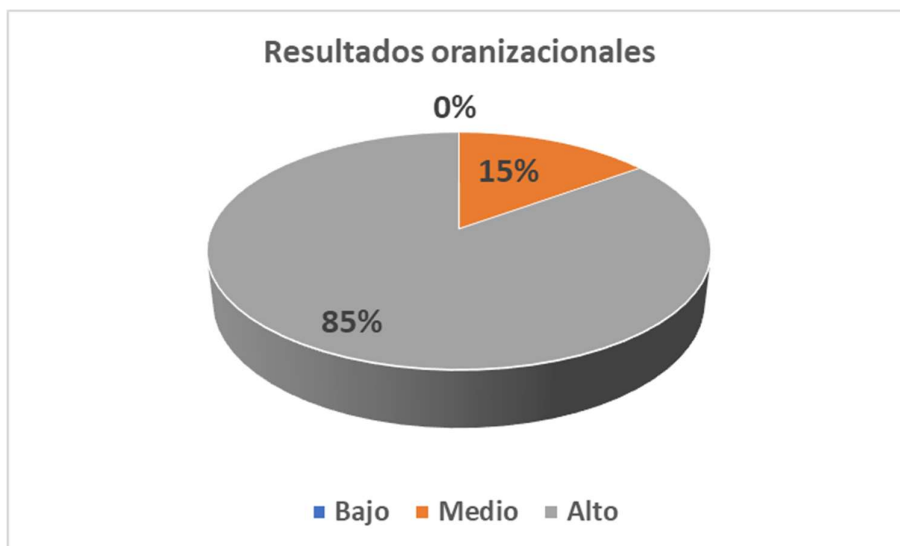
Fuente: Elaboración propia

4. **Cultura Organizacional:** El 95% de los empleados evaluó positivamente la cultura organizacional, destacando el clima laboral y los valores compartidos. Solo el 5% se encuentra en un nivel medio, sin empleados en el nivel bajo, lo que sugiere una fuerte cohesión interna y satisfacción con el ambiente organizacional.



Fuente: Elaboración propia

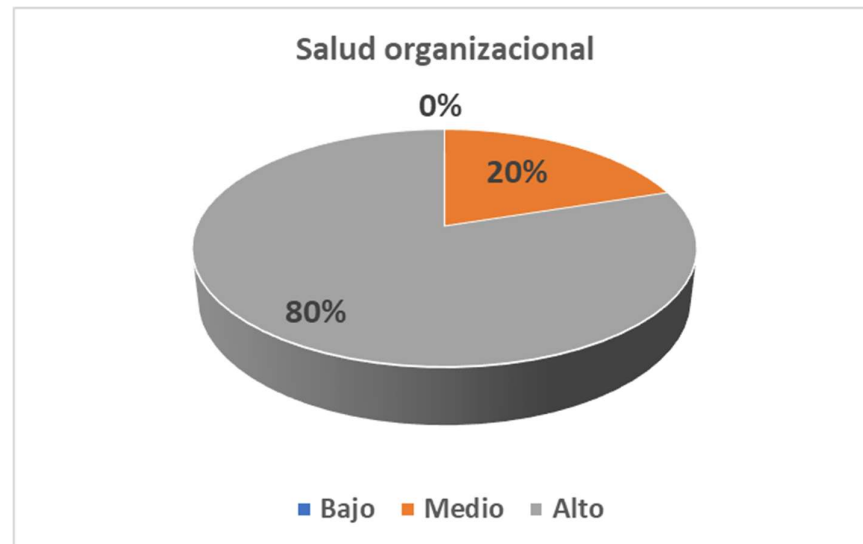
5. **Resultados Organizacionales:** En términos de resultados organizacionales, el 85% de los empleados considera que la empresa alcanza sus objetivos de manera efectiva. El 15% se encuentra en un nivel medio, sin empleados en niveles bajos, lo cual refleja una percepción positiva, aunque algunos empleados ven oportunidades para mejorar la efectividad organizacional.



Fuente: Elaboración propia

6. **Salud Organizacional:** la salud organizacional es sólida, con altos niveles en bienestar psicológico (90%) y cultura organizacional (95%). Sin embargo, áreas como prácticas saludables (65%) y liderazgo (75%) sugieren que hay margen de mejora. La percepción general de los resultados organizacionales también es positiva (85%), lo

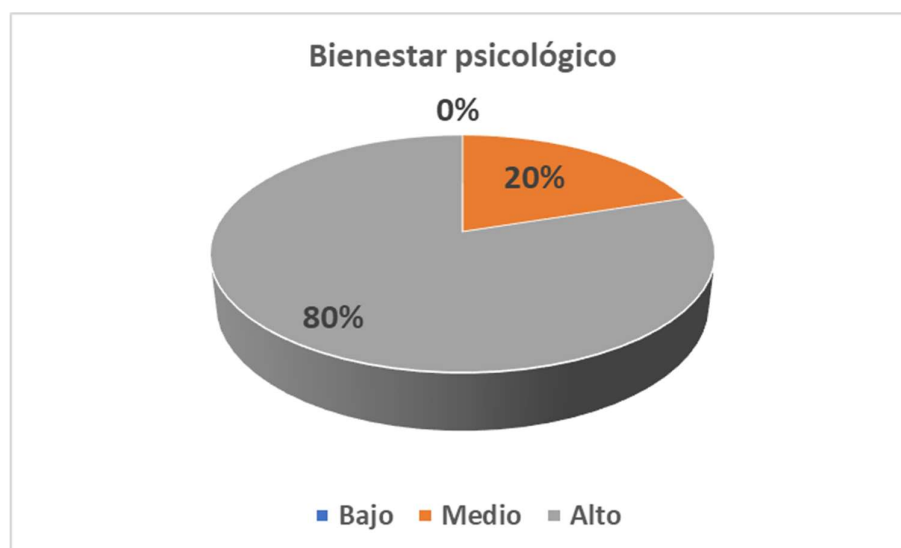
que indica una buena salud organizacional global, aunque se recomienda enfocar mejoras en las prácticas saludables.



Fuente: Elaboración propia

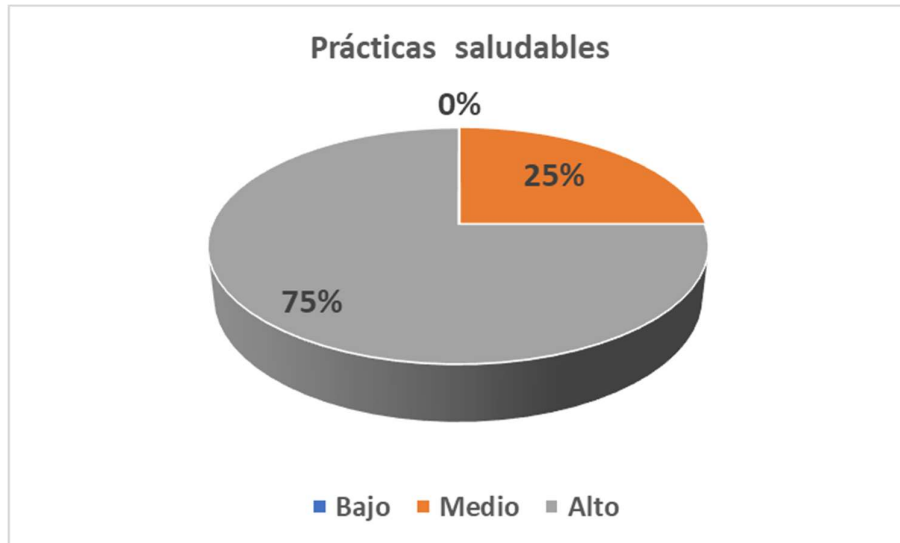
F.2. Estadística Descriptiva – Recasur

1. **Bienestar Psicológico:** En Recasur, el 80% de los empleados reporta un nivel alto de bienestar psicológico, mientras que el 20% se encuentra en un nivel medio. No se registraron empleados en el nivel bajo, lo que sugiere que la mayoría de los empleados se sienten emocionalmente estables y satisfechos en su trabajo.



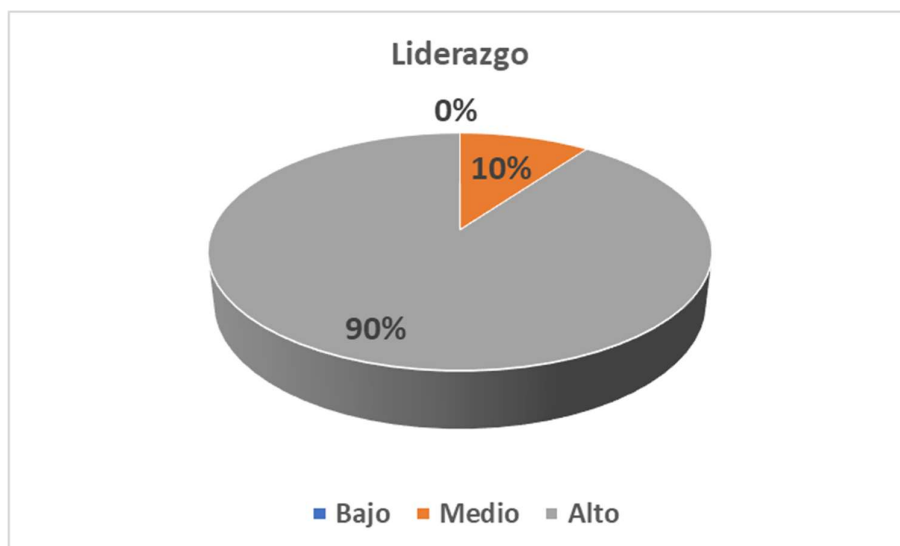
Fuente: Elaboración propia

2. **Prácticas Saludables:** El 75% de los empleados considera que la empresa implementa prácticas saludables de manera efectiva, mientras que el 25% se encuentra en un nivel medio. No se reportaron niveles bajos, aunque existe margen para mejorar en este aspecto.



Fuente: Elaboración propia

3. **Liderazgo:** El 90% de los empleados tiene una percepción alta sobre el liderazgo en la empresa, destacando el apoyo recibido de sus líderes. Un 10% se ubica en un nivel medio, sin reportes de niveles bajos, lo que indica una percepción muy positiva del liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

4. **Cultura Organizacional:** El 90% de los empleados evaluó positivamente la cultura organizacional, mientras que el 10% se encuentra en un nivel medio. No se registraron empleados en el nivel bajo, lo que refleja un ambiente organizacional favorable y cohesionado.



Fuente: Elaboración propia

5. **Resultados Organizacionales:** El 85% de los empleados considera que la empresa alcanza sus objetivos de manera efectiva, un 10% se encuentra en un nivel medio, y solo el 5% se reporta en un nivel bajo. Esto indica que, en general, los empleados perciben positivamente el logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

6. **Salud Organizacional:** la salud organizacional es muy positiva, con un fuerte liderazgo (90%) y una percepción elevada de la cultura organizacional (90%). Las prácticas saludables (75%) y los resultados organizacionales (85%) también son bien valorados, lo que refuerza la percepción de un ambiente organizacional saludable. Con un bienestar psicológico del 80%, la salud organizacional en general es alta, con pocas áreas que requieren ajustes.



Fuente: Elaboración propia

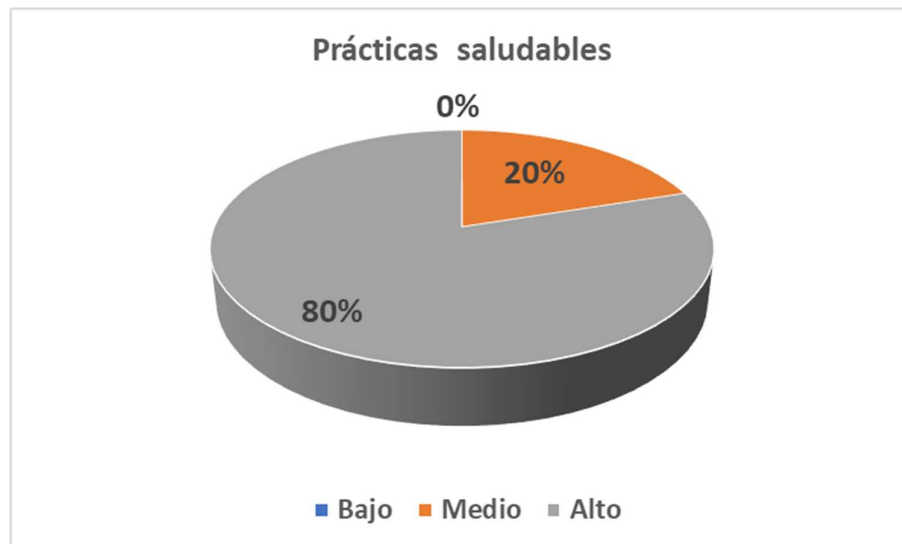
F.3. Estadística Descriptiva - Empresa A

1. **Bienestar Psicológico:** En la Empresa A, el 85% de los empleados reporta un nivel alto de bienestar psicológico, mientras que el 15% se encuentra en un nivel medio. No se registraron empleados en el nivel bajo, lo que sugiere un alto grado de satisfacción emocional en el entorno laboral.



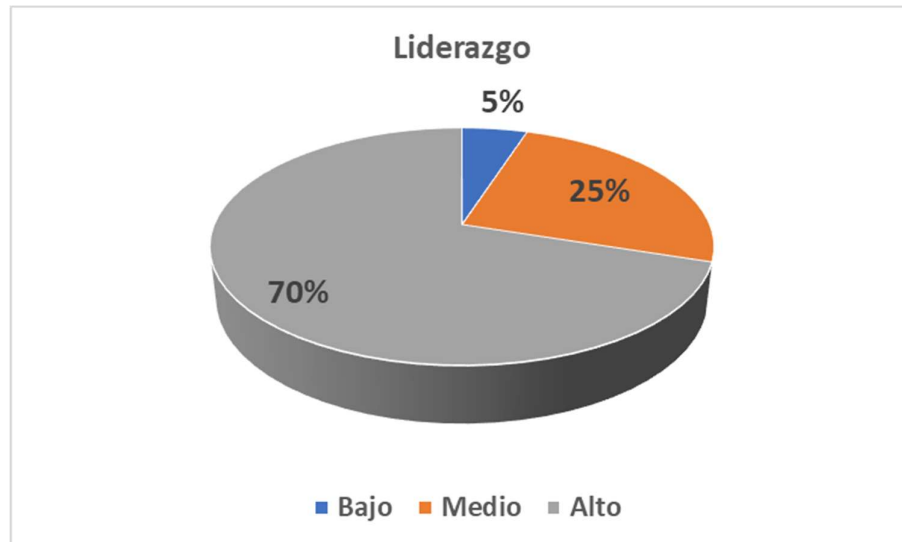
Fuente: Elaboración propia

2. **Prácticas Saludables:** El 70% de los empleados percibe que la empresa implementa prácticas saludables de manera efectiva, mientras que el 30% se encuentra en un nivel medio. No se reportaron empleados en niveles bajos, lo que indica una valoración positiva de las prácticas organizacionales, aunque hay espacio para mejoras.



Fuente: Elaboración propia

3. **Liderazgo:** El 80% de los empleados tiene una percepción positiva sobre el liderazgo, destacando el apoyo y motivación recibidos de sus líderes. El 20% restante se encuentra en un nivel medio, sin reportes en niveles bajos, lo que refleja una opinión favorable sobre el liderazgo, aunque existe margen de mejora.



Fuente: Elaboración propia

4. **Cultura Organizacional:** El 90% de los empleados evalúa positivamente la cultura organizacional, mientras que el 10% se encuentra en un nivel medio. No se reportaron empleados en niveles bajos, lo que refleja una percepción favorable del clima laboral y de los valores compartidos.



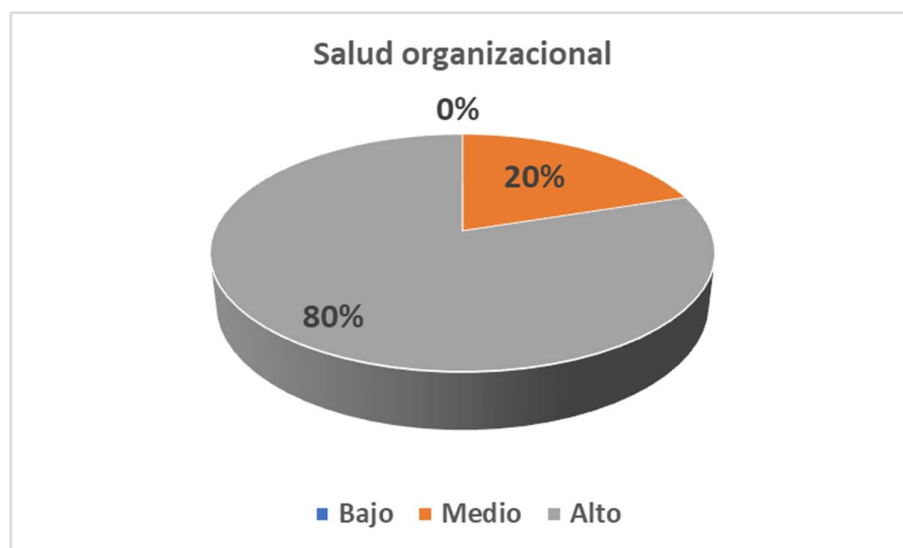
Fuente: Elaboración propia

5. **Resultados Organizacionales:** El 85% de los empleados considera que la empresa alcanza sus objetivos de manera efectiva, mientras que el 15% se encuentra en un nivel medio. No se registraron empleados en niveles bajos, lo que refleja una percepción positiva de la efectividad organizacional.



Fuente: Elaboración propia

6. **Salud Organizacional:** la salud organizacional es mayormente positiva, con niveles altos en bienestar psicológico (85%) y cultura organizacional (90%). El liderazgo (80%) y las prácticas saludables (70%) son áreas que pueden mejorarse para incrementar la salud organizacional, aunque los resultados organizacionales (85%) sugieren que la empresa mantiene una buena efectividad en términos generales.



Fuente: Elaboración propia

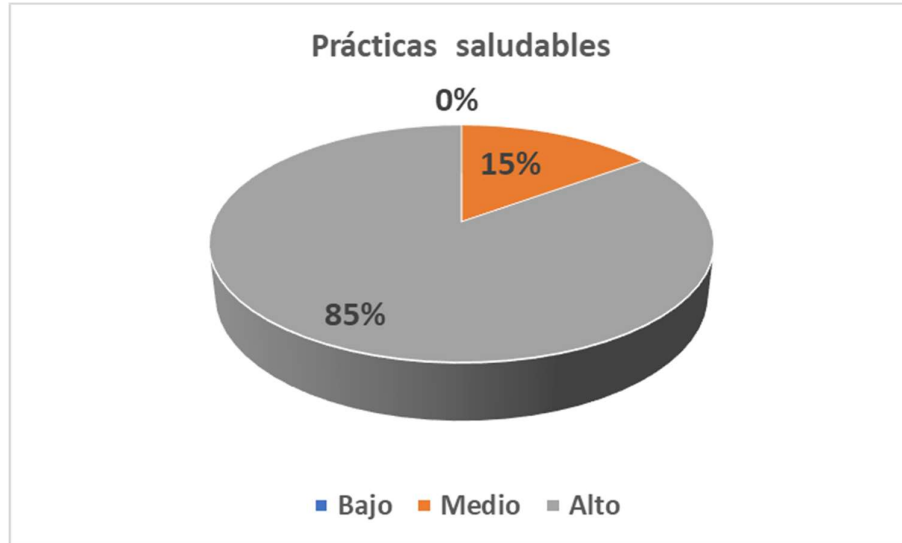
F.4. Estadística Descriptiva - Empresa B

1. **Bienestar Psicológico:** En la Empresa B, el 95% de los empleados reporta un nivel alto de bienestar psicológico, mientras que el 5% se encuentra en un nivel medio. No se registraron empleados en el nivel bajo, lo que refleja un entorno laboral con alta satisfacción emocional.



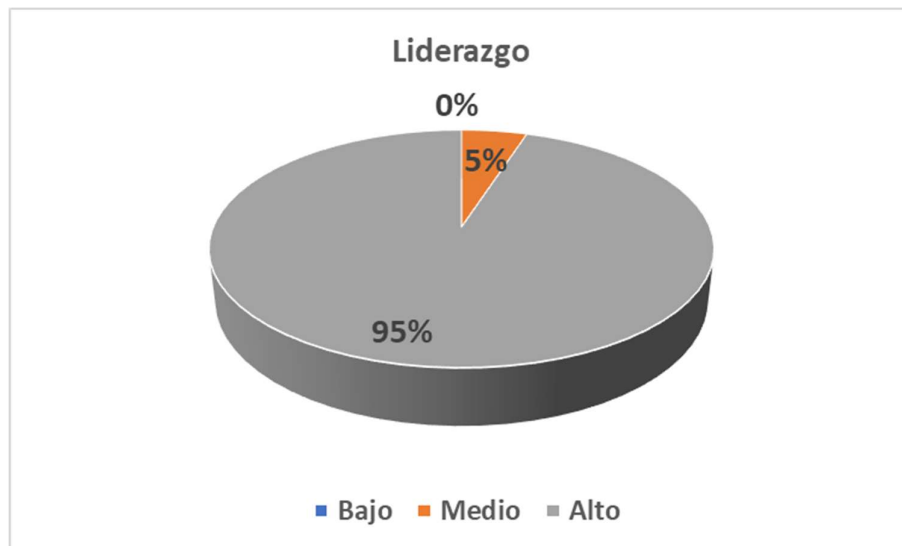
Fuente: Elaboración propia

2. **Prácticas Saludables:** El 85% de los empleados percibe que la empresa implementa prácticas saludables de manera efectiva, mientras que el 15% se encuentra en un nivel medio. No se reportaron empleados en niveles bajos, lo que sugiere que la mayoría está conforme con las prácticas implementadas, aunque aún se puede mejorar.



Fuente: Elaboración propia

3. **Liderazgo:** El 95% de los empleados tiene una percepción positiva sobre el liderazgo en la empresa. Solo un 5% se encuentra en un nivel medio, sin reportes de niveles bajos, lo que refleja un fuerte apoyo y motivación por parte de los líderes de la empresa.

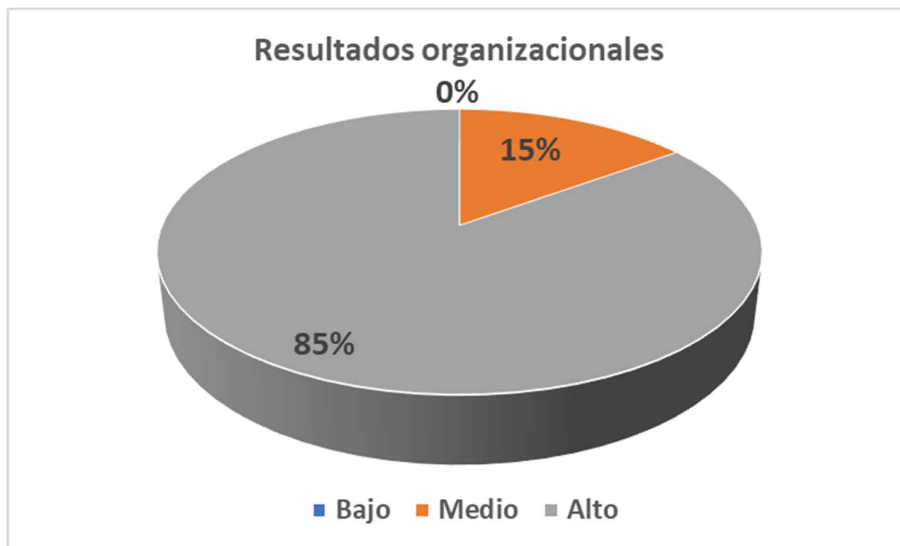


4. **Cultura Organizacional:** El 95% de los empleados evalúa positivamente la cultura organizacional, mientras que el 5% se ubica en un nivel medio. No se registraron empleados en el nivel bajo, lo que demuestra una percepción favorable de los valores compartidos y el clima laboral.



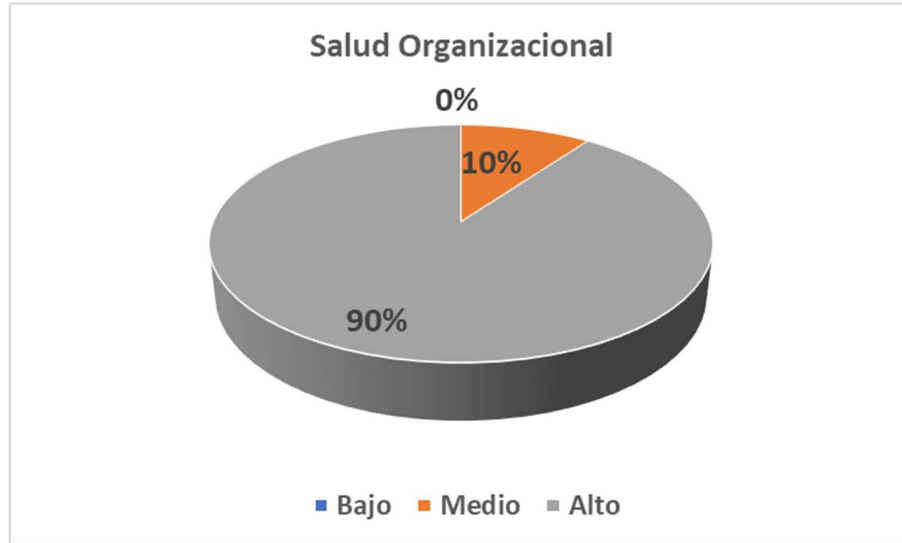
Fuente: Elaboración propia

5. **Resultados Organizacionales:** El 85% de los empleados considera que la empresa alcanza sus objetivos de manera efectiva, mientras que un 15% se encuentra en un nivel medio. No hay reportes en niveles bajos, lo que sugiere una percepción positiva de la efectividad organizacional.



Fuente: Elaboración propia

6. **Salud Organizacional:** la salud organizacional es notablemente alta, reflejada por los altos niveles en bienestar psicológico (95%), liderazgo (95%) y cultura organizacional (95%). Aunque las prácticas saludables (85%) y los resultados organizacionales (85%) son algo más bajos en comparación, siguen siendo positivos, lo que indica un entorno de trabajo saludable y estable.



Fuente: Elaboración propia

G. Análisis comparativo de los resultados generales

G.1. Relación Cruzada entre Edad, Liderazgo y Bienestar Psicológico

- **Conclusiones previas:**

- Los empleados mayores de 51 años tienen una percepción muy alta del liderazgo (87.5%) y reportan un alto nivel de bienestar psicológico (75%).
- Los empleados más jóvenes (20-30 años) tienen una percepción baja del liderazgo (solo el 15% lo percibe como positivo), lo que coincide con su nivel relativamente bajo de bienestar psicológico (17.5%).

Relación Cruzada: Los empleados más jóvenes tienden a necesitar un liderazgo más motivador y orientador para mejorar su bienestar psicológico. Por otro lado, los empleados mayores parecen haber desarrollado relaciones más estables y de confianza con sus líderes, lo que les proporciona una mayor sensación de seguridad y bienestar. Esta relación muestra cómo la estabilidad y el tiempo en la empresa permiten mejorar la percepción del liderazgo, lo que impacta directamente en el bienestar emocional.

G.2. Relación Cruzada entre Prácticas Saludables y Bienestar Psicológico por Edad

- **Conclusiones previas:**

- Solo el 13.75% de los empleados jóvenes (20-30 años) perciben las prácticas saludables como positivas, mientras que el 62.5% de los empleados mayores de 51 años lo hacen.
- A su vez, el bienestar psicológico también es mayor en el grupo de empleados mayores (75%) en comparación con los jóvenes (17.5%).

Relación Cruzada: Los empleados jóvenes pueden no percibir el impacto inmediato de las prácticas saludables, lo que afecta su bienestar psicológico. Los empleados mayores, que valoran más estas prácticas, tienen una mejor percepción de su bienestar. Esto sugiere que a medida que las personas envejecen, las prácticas relacionadas con el bienestar físico y emocional se vuelven más importantes, lo que mejora su satisfacción general y su estado emocional en el trabajo.

G.3. Relación Cruzada entre Sexo, Liderazgo y Cultura Organizacional

- **Conclusiones previas:**

- El 46.25% de las mujeres perciben el liderazgo como positivo, aunque un 12.5% lo evalúa como bajo, lo que es más alto en comparación con los hombres (36.25%).
- En cuanto a la cultura organizacional, las mujeres también tienen una percepción ligeramente superior (48.75%) frente a los hombres (43.75%).

Relación Cruzada: Las mujeres tienden a valorar más la calidad del liderazgo y de la cultura organizacional, siendo más críticas cuando estas no cumplen con sus expectativas. Por otro lado, también son más receptivas cuando el liderazgo es efectivo y la cultura organizacional es inclusiva. Esto sugiere que mejorar las políticas de liderazgo y la cohesión organizacional podría tener un mayor impacto positivo en las mujeres, especialmente en su percepción de satisfacción y pertenencia en la empresa.

G.4. Relación Cruzada entre Antigüedad y Resultados Organizacionales

- **Conclusiones previas:**

- Los empleados con más de 20 años en la empresa tienen una percepción más alta de los resultados organizacionales (37.5%) en comparación con los empleados con menos de 3 años (25%).
- Además, los empleados con más antigüedad también reportan mayores niveles de bienestar psicológico (37.5%).

Relación Cruzada: Los empleados con más antigüedad parecen estar más alineados con los objetivos y resultados de la empresa, lo que mejora su percepción del éxito organizacional y su bienestar emocional. Los empleados más nuevos, por otro lado, pueden sentir una desconexión con los logros de la organización, lo que también podría estar afectando su bienestar. Esto sugiere que integrar mejor a los empleados nuevos en los procesos organizacionales y ayudarles a ver cómo contribuyen a los resultados podría mejorar tanto su percepción de los logros de la empresa como su bienestar emocional.

G.5. Relación Cruzada entre Bienestar Psicológico y Resultados Organizacionales por Sexo

- **Conclusiones previas:**

- El 45% de las mujeres tiene una percepción alta de los resultados organizacionales, frente al 40% de los hombres.
- El bienestar psicológico es también ligeramente más alto en las mujeres (46.25%) que en los hombres (40%).

Relación Cruzada: Las mujeres parecen vincular más estrechamente los resultados organizacionales con su bienestar psicológico. Cuando perciben que la empresa alcanza sus objetivos, su satisfacción emocional y su bienestar también tienden a ser más altos. Esta relación sugiere que, para mejorar el bienestar emocional de las mujeres en la empresa, es clave comunicar y destacar los logros organizacionales, lo que aumentaría su satisfacción general.

G.6. Relación Cruzada entre Antigüedad y Cultura Organizacional

- **Conclusiones previas:**

- Los empleados con menos de 3 años en la empresa tienen una percepción más baja de la cultura organizacional (28.75%) en comparación con los empleados con más de 20 años (37.5%).
- La antigüedad también influye en la percepción del bienestar psicológico, que es más alto en los empleados con más tiempo en la empresa (37.5% vs. 27.5%).

Relación Cruzada: Los empleados más nuevos pueden tener más dificultades para adaptarse a la cultura organizacional de la empresa, lo que afecta tanto su percepción de la cohesión como su bienestar psicológico. Los empleados con más tiempo en la empresa, por otro lado, han desarrollado una mayor integración con los valores y la dinámica de la organización, lo que mejora su percepción de la cultura organizacional y su bienestar emocional. Esto sugiere que los esfuerzos de integración cultural y apoyo emocional en las primeras etapas de la carrera de los empleados podrían mejorar significativamente su percepción del entorno de trabajo.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

El análisis comparativo muestra que factores como la edad, el sexo y la antigüedad tienen un impacto significativo en la percepción del liderazgo, las prácticas saludables, la cultura organizacional y el bienestar psicológico de los empleados. En particular:

1. **Edad y Bienestar Psicológico:** Los empleados mayores tienden a tener una percepción más positiva del liderazgo y las prácticas saludables, lo cual está vinculado a un mayor bienestar psicológico. Esto sugiere que, con el tiempo, los empleados desarrollan relaciones de confianza y aprecian más las iniciativas de bienestar, lo cual impacta en su satisfacción emocional y su percepción de apoyo organizacional.
2. **Sexo, Liderazgo y Cultura:** Las mujeres muestran una percepción más positiva y crítica sobre el liderazgo y la cultura organizacional. Esto sugiere que mejorar las políticas de liderazgo inclusivo y fortalecer la cohesión cultural podría tener un impacto positivo especialmente en las empleadas, incrementando su satisfacción y sentido de pertenencia en la empresa.
3. **Antigüedad y Resultados Organizacionales:** Los empleados con mayor antigüedad están más alineados con los objetivos y resultados de la empresa, lo que mejora su bienestar y percepción de éxito organizacional. Los empleados nuevos, por el contrario, muestran una desconexión, lo que sugiere la necesidad de una integración más profunda desde sus primeros años en la empresa para que puedan ver cómo sus aportes impactan en los logros organizacionales.
4. **Bienestar Psicológico y Resultados Organizacionales:** La relación entre los resultados organizacionales y el bienestar es más pronunciada en las mujeres, quienes tienden a ligar su satisfacción emocional con el éxito percibido de la empresa. Destacar los logros organizacionales podría, por lo tanto, ser una estrategia eficaz para mejorar el bienestar de este grupo.
5. **Cultura Organizacional y adaptación de nuevos empleados:** Los empleados nuevos suelen tener una percepción más baja de la cultura organizacional y menor bienestar psicológico, lo que indica una necesidad de apoyo adicional en su

integración. Fomentar un sentido de pertenencia en las primeras etapas de la carrera podría ser clave para mejorar su experiencia y satisfacción en la empresa.

En conjunto, los hallazgos sugieren que el liderazgo motivador, las prácticas de bienestar físico y emocional, y una cultura inclusiva y cohesiva pueden ser estrategias efectivas para aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Asimismo, se observan diferencias culturales significativas entre las empresas analizadas, derivadas de sus países de procedencia y estructuras organizacionales. Estas diferencias influyen en la percepción de los empleados sobre las organizaciones evidenciando la importancia de adaptar las estrategias a los contextos culturales específicos.

- Individualismo vs. Colectivismo:

Las empresas argentinas, como Río Uruguay Seguros (RUS) y Empresa B, se caracterizan por enfatizar valores colectivos, promoviendo la colaboración, la cohesión social y el bienestar de sus empleados. En estas organizaciones, las relaciones interpersonales juegan un papel central, y las prácticas de bienestar tienden a estar diseñadas para fortalecer los vínculos entre los colaboradores. Esto es consistente con la cultura argentina, donde la comunidad y las relaciones son elementos fundamentales en la vida laboral.

Por otro lado, en Brasil y Chile, representados por Empresa A y Recasur, respectivamente, se observa un equilibrio entre enfoques individualistas y colectivos. En Empresa A, la cultura brasileña fomenta el trabajo colectivo y la creatividad, pero también valora la iniciativa personal y la búsqueda de soluciones innovadoras de manera autónoma. Mientras tanto, en Recasur, aunque se perciben elementos de colectivismo en el sentido de pertenencia y lealtad a la empresa, la estructura organizacional más jerárquica prioriza metas individuales vinculadas a roles definidos, lo que refleja una combinación cultural única.

- Jerarquía y Flexibilidad:

En Chile, la cultura laboral tradicionalmente valora la jerarquía y el respeto por la autoridad, lo que genera entornos más estructurados y formales. Esto es evidente en Recasur, donde las dinámicas laborales se alinean con una estructura organizacional tradicional, en la que las decisiones suelen centralizarse en los niveles superiores. Aunque esta cultura fomenta la estabilidad y el orden, también puede limitar la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios y necesidades emergentes, especialmente en el caso de empleados más jóvenes que podrían buscar ambientes más horizontales.

En contraste, en Brasil, la cultura laboral es mucho más flexible y abierta al cambio, lo cual se refleja en la dinámica innovadora de Empresa A. La adaptabilidad es un rasgo cultural predominante en Brasil, lo que permite a las empresas implementar cambios con mayor rapidez y explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Esto fomenta un ambiente laboral menos rígido y más receptivo a ideas disruptivas, lo que a su vez potencia el compromiso de los empleados.

- Enfoque en la Innovación:

En Brasil, la cultura laboral valora altamente la creatividad, la adaptabilidad y el trabajo colectivo, lo que se traduce en una orientación innovadora y flexible en Empresa A. Esta empresa demuestra una capacidad constante para experimentar con nuevas prácticas y soluciones, impulsada por un entorno cultural que fomenta la autonomía y la exploración de ideas.

En Argentina, Empresa B combina estándares internacionales de innovación, propios de su carácter multinacional, con el enfoque colaborativo y la adaptabilidad inherente al contexto argentino. Esta combinación le permite integrar prácticas globales mientras ajusta sus iniciativas a la cultura local, creando un modelo híbrido que favorece tanto la eficiencia como la creatividad.

Entender estas diferencias culturales entre las empresas analizadas es crucial para diseñar estrategias efectivas de salud organizacional. Las organizaciones deben considerar sus particularidades culturales al implementar nuevas prácticas, asegurándose de que estas sean apropiadas y relevantes para sus empleados. Un enfoque culturalmente adaptado no solo aumenta la efectividad de las iniciativas, sino que también fortalece el compromiso de los colaboradores y la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos organizacionales complejos.

B. Recomendaciones

Analizando las estadísticas descriptivas y las relaciones cruzadas del trabajo de campo, surgen áreas de mejora clave en las cuatro empresas estudiadas, las cuales presentan tanto desafíos específicos como oportunidades únicas para evolucionar hacia modelos organizacionales más saludables. A continuación, se presentan recomendaciones que no solo abordan estas áreas críticas, sino que también proponen prácticas innovadoras para transformar sus dinámicas internas.

En el caso de Río Uruguay Seguros (RUS), una empresa que ya ha avanzado significativamente en la incorporación de prácticas saludables, se identifica que una parte importante de los empleados percibe estas iniciativas como regulares, lo que sugiere que hay oportunidades para personalizar y expandir las estrategias actuales. Una recomendación clave es implementar un programa de innovación en salud laboral, que permita a los empleados proponer iniciativas relacionadas con su bienestar personal y colectivo. Al involucrar activamente a los colaboradores en el diseño de estas prácticas, no solo se fomenta un sentido de pertenencia, sino que también se garantiza que las iniciativas respondan a sus necesidades específicas. Además, introducir talleres enfocados en *mindfulness* y manejo del estrés, especialmente diseñados para los momentos de mayor carga laboral, puede marcar una diferencia significativa en la percepción de las prácticas de bienestar. También se podría implementar un programa de *storytelling* interno, enfocado en resaltar casos de éxito individuales y grupales, vinculando estos logros con el impacto de la empresa en la comunidad y el entorno social. Esta práctica no solo reforzaría el sentido de pertenencia, sino que también contribuiría a aumentar la percepción del valor del trabajo diario de los empleados. Complementariamente, la implementación de un sistema de reconocimiento rotativo, en el que cada mes se celebren logros destacados a nivel individual y de equipo, fortalecería una cultura organizacional basada en la apreciación constante.

Asimismo, en RUS se observa una desconexión en un porcentaje reducido, pero importante, de empleados respecto a los objetivos organizacionales. Esto podría abordarse mediante la implementación de indicadores de impacto individual, que permitan a cada colaborador visualizar cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Comunicar regularmente los avances organizacionales mediante historias de éxito personal y grupal refuerza la alineación entre los esfuerzos individuales y las metas colectivas. Para apoyar esto, la capacitación en liderazgo transformacional es esencial, asegurando que los líderes de equipo tengan las herramientas para motivar y comunicar de manera efectiva.

Por su parte, Esteban Guic y Compañía Limitada (Recasur) enfrenta retos relacionados con la integración de empleados más jóvenes y la percepción de las prácticas saludables. En este caso, una solución innovadora podría ser el desarrollo de programas de integración generacional, diseñados para fomentar el entendimiento mutuo entre colaboradores de diferentes edades y niveles de experiencia. Estas iniciativas pueden incluir talleres colaborativos, donde los equipos resuelvan problemas reales de la organización, al tiempo que fortalecen las relaciones interpersonales y aprenden unos de otros; y dinámicas de *team building*, orientadas a la resolución creativa de problemas, integrando equipos de

diferentes edades y niveles de experiencia. Estas actividades proporcionarían un espacio para el aprendizaje mutuo y el fortalecimiento de la colaboración.

Para abordar la percepción cultural entre los empleados más jóvenes, es fundamental implementar un programa de aprendizaje interactivo que utilice herramientas modernas, dinámicas e innovadoras para transmitir los valores organizacionales. Esto no solo facilita su comprensión, sino que también ayuda a los nuevos empleados a conectar emocionalmente con la misión de la empresa. Reforzar estas acciones con encuestas periódicas que permitan recoger información sobre su percepción, puede generar un circuito de mejora continua en la empresa.

En el caso de Empresa A, los retos están vinculados a la percepción de prácticas saludables y al fortalecimiento del liderazgo. Aquí, sería estratégico introducir foros de liderazgo colaborativo, donde los líderes puedan compartir experiencias y aprender unos de otros, desarrollando habilidades clave para manejar equipos diversos y mejorar la comunicación interna. Otra iniciativa efectiva podría ser la introducción de un programa de coaching para líderes intermedios, enfocado en desarrollar habilidades de comunicación, manejo de conflictos y liderazgo transformacional. Además, implementar un programa de formación cruzada, que facilite la rotación temporal de empleados entre departamentos, fortalecería la colaboración interdepartamental y aumentaría el entendimiento integral de las operaciones de la empresa. Esto no solo enriquecería las competencias de los empleados, sino que también fomentaría una cultura organizacional más colaborativa. Por otro lado, diseñar planes de carrera personalizados puede ser una herramienta poderosa para incrementar la motivación y el compromiso. Este enfoque permite que cada empleado elabore un plan de desarrollo alineado con sus intereses y objetivos, incluyendo oportunidades de movilidad interna o acceso a formación especializada.

Una recomendación adicional para esta empresa es la implementación de un Programa de Bienestar Psicoemocional Integrado, enfocado en fortalecer la salud mental y emocional de los empleados. Este programa podría incluir talleres de manejo del estrés, formación en resiliencia organizacional, y acceso a coaching breve o sesiones de apoyo emocional. Además, se podrían realizar evaluaciones regulares del bienestar psicosocial para identificar riesgos y ajustar las iniciativas según las necesidades específicas. Esta estrategia complementaría las prácticas actuales, abordando de manera integral el equilibrio mental y emocional en el entorno laboral.

Finalmente, en la Empresa B, aunque las prácticas saludables y los resultados organizacionales son bien valorados por la mayoría, existe una minoría que identifica áreas

de mejora. Una forma de abordar esta percepción sería mediante la introducción de ruedas de reconocimiento y logros, en las cuales los equipos puedan reflexionar y compartir sus avances en un formato colectivo. Esto no solo refuerza la alineación organizacional, sino que también permite a los empleados sentirse valorados por sus contribuciones específicas. Complementando esto, el desarrollo de talleres en resiliencia organizacional puede fortalecer la capacidad de los empleados para adaptarse a cambios y manejar el estrés de manera efectiva, contribuyendo a un entorno más saludable y dinámico.

Otra práctica efectiva sería la organización de jornadas creativas de innovación, donde los empleados trabajen en equipos multidisciplinarios para resolver desafíos específicos o proponer mejoras internas. Estas actividades no solo fomentan la creatividad y la colaboración, sino que también permiten a los empleados experimentar un rol activo en la transformación de la empresa. Adicionalmente, la creación de un comité de innovación interna, donde los empleados puedan participar activamente en el diseño de estrategias organizacionales y propuestas de mejora, sería una solución innovadora para darles voz y promover el compromiso. Este comité podría centrarse en temas como la optimización de procesos internos y la introducción de nuevas políticas de bienestar.

En resumen, las recomendaciones propuestas para estas cuatro empresas van más allá de reforzar las prácticas existentes. Estas iniciativas están diseñadas para responder directamente a las áreas de mejora identificadas, aportando soluciones innovadoras y adaptadas a las realidades particulares de cada organización. Al implementar estas estrategias, cada empresa puede avanzar hacia un modelo organizacional que priorice no solo la productividad, sino también el bienestar integral y la sostenibilidad de sus equipos. Este enfoque holístico es esencial para construir organizaciones que no solo prosperen en el presente, sino que también estén preparadas para enfrentar los retos del futuro.

ANEXO: ENCUESTA DE SALUD ORGANIZACIONAL

1. Datos demográficos:

- Edad:
- Sexo:
- Antigüedad en la empresa:
- Departamento:
- Nivel jerárquico:

2. Bienestar psicológico:

Me siento satisfecho con mi trabajo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mi trabajo es significativo para mí:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Experimento estrés laboral con frecuencia:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

- ☐ Totalmente en desacuerdo

Me siento valorado/a por mi trabajo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mantengo un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. Prácticas organizacionales saludables:

La empresa fomenta el trabajo en equipo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Me siento involucrado/a en la toma de decisiones dentro de la empresa:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Tengo oportunidades de desarrollo profesional en la empresa:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

La empresa se preocupa por mi bienestar físico y emocional:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Me siento seguro/a en mi puesto de trabajo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

4. Liderazgo:

Mi jefe inmediato me apoya y me motiva:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mi jefe es un buen comunicador:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mi jefe reconoce y valora mi trabajo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Mi jefe promueve un ambiente de trabajo positivo:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. Cultura organizacional:

Existe un buen clima laboral en mi empresa:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Me siento parte de un equipo en la empresa:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los valores de la empresa son claros y compartidos:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

La empresa fomenta la innovación y el cambio:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Resultados organizacionales:

La empresa logra sus objetivos:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo o familiar:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta R., C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged. *Inter Science*, 29, 147-154.
- Cameron, K., & Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*.
- Castro, A. (2012). La psicología positiva en América Latina. Desarrollos y perspectiva. *Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 4(2), 108-118.
- FIDE. (s.f.). Obtenido de Formación Integral y Desarrollo Empresarial: <https://www.fide.edu.pe/es-ar/blog/detalle/estrategias-para-superar-la-resistencia-al-cambio/>
- Frost, P. J. (2007). *Emociones tóxicas en el trabajo: Como abordan el sufrimiento y el conflicto los directivos compasivos*. Deusto.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M. & Espinosa, J. J.. (2011). *Desarrollo Organizacional - Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, S. P., Aguilar, M. C, & Peña-Sarmiento, M. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: Revision de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260.
- Johnson, R. (10 de Mayo de 2024). *La voz de Huston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/las-10-caractersticas-principales-de-una-organizacin-saludable-5852.html>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1).
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.

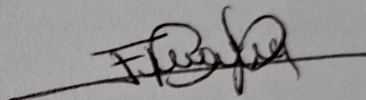
- Martin-del-Rio, B., Neipp, M-C, García-Selva, A., & Solanes-Puchol, A.. (2021). Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 23-42.
- Martínez, I. M. (2017). *Organizaciones saludables y productivas: Una mirada desde la Psicología Positiva Organizacional*. Editorial Científica.
- Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*. Vol. 2, 72-87.
- Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson.
- Rueda, I. A. (Nº 44 de Vol. 39 de 2018). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com>:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Ruiz, V. (4 de Abril de 2023). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://emprendepyme.net/que-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social. CEF*. Num. 303.
- Salanova, M. (2020). *Psicología Organizacional Positiva: Bienestar y desempeño en el trabajo*. Editorial Pirámide.
- Vázquez Valverde, C., Hervás Torres, G. (2008). *Psicología positiva aplicada*. Desclee De Brouwer.
- Salanova, M.L.S. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza.
- Salanova, M., Llorens S, & Martínez, I. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, 2016. Vol. 37(3), pp. 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2012). *Organizaciones saludables y resilientes: El modelo HERO*".
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
- Santana, M. (6 de Mayo de 2022). *montaner.com*. Obtenido de <https://montaner.com/blog/tipos-cambios-organizacion/>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Obtenido de Wiley InterScience: www.interscience.wiley.com
- Seligman, M. (2013). *Floreecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Madrid: Oceano Express.
- Sott, M. K., Bender, M. S., Furstenuau, L. B., Machado, L. M., Cobo, M. J., & Bragazzi, N. L (2020). 100 Years of Scientific Evolution of Work and Organizational Psychology: A Bibliometric Network Analysis From 1919 to 2019. *Frontiers in Psychology*, 11, 50-80.
- Tozzi, C. et al. (2019). Avanços da Psicologia Positiva no Brasil. *Revista Psicologia para América Latina*, 32, 133-141.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M, Vandenberg, R. J., Richardos, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal occupational and organizational psychology*, 77(4), 545-588
- Youssef, C., & Luthans, F.. (2017). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 04/02/2025



Fernanda Bribo

Firma y aclaración

26564

Número de registro

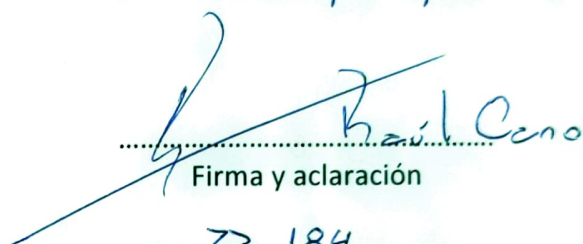
35641837

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 06/02/2025


Firma y aclaración

22.184
Número de registro

27.785.318
DNI



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

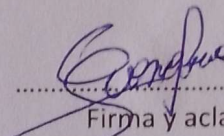


FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 20/12/2024

 Clara Loren Acuña
Firma y aclaración

26.106
Número de registro

33.867.731
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 04 de febrero de 2025


Pamela Villegas Romas
Firma y aclaración

26920
Número de registro

94168031
DNI